

Zwischenevaluation regiosuisse

Programmperiode 2024–2027

Evaluationsbericht mit Management Response

September 2026

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

Impressum

Auftrag- und Herausgeberin

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Regional- und Raumordnungspolitik
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Autoren und Autorinnen

BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG
Niclas Meyer
Manuel Aepli
Anna Stoffel
Damian Wehrli

Adresse

BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG
Aeschengraben 9
CH-4051 Basel

Begleitgruppe SECO

Mattia Celio
Sabine Kollbrunner
Béla Filep
Ueli Ramseier

© 2026 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Politique régionale et d'organisation du territoire

Management response

du SECO

Contexte

La **Nouvelle politique régionale de la Confédération** (NPR) est conçue comme une politique structurelle régionale axée sur l'économie. Depuis son entrée en vigueur en 2008, elle a pour objectif de promouvoir le développement économique régional dans les régions de montagne, les milieux ruraux et les régions frontalières. La NPR est actuellement dans sa troisième période de financement (programme pluriannuel 2024-2031). Le pilier central de la NPR réside dans le soutien apporté aux projets de développement économique. Afin de remplir efficacement ce mandat, le NPR prévoit, à titre de mesure d'accompagnement, la plateforme du développement régional en Suisse connue sous le nom de *regiosuisse*.

Depuis 2008, **regiosuisse** a pour objectif d'apporter une contribution significative à la mise en œuvre réussie des objectifs de la NPR, ainsi que de contribuer à la gestion des connaissances et à la mise en œuvre de la Politique des agglomérations (AggloPol) et de la Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM).

Conformément à la loi fédérale sur la politique régionale, la Confédération est tenue de procéder à une évaluation scientifique du programme pluriannuel de la NPR (art. 18). L'évaluation intermédiaire de regiosuisse s'inscrit dans le cadre de ces travaux d'évaluation. La procédure sur invitation a été adoptée lors de l'appel d'offres pour l'attribution du mandat d'évaluation.

L'évaluation porte sur la mise en œuvre du mandat regiosuisse entre 2024 et 2025. Elle est principalement axée sur l'**apprentissage institutionnel**, mais aborde également des aspects liés à la **reddition de comptes**. Les conclusions de l'évaluation appuient les prises de décision concernant le fonctionnement et l'orientation du mandat. L'évaluation présente finalement des options sur comment structurer le mandat regiosuisse à partir de 2028. Ces options étant traitées séparément des recommandations, elles ne font pas l'objet de cette *Management response*.

Appréciation du processus d'évaluation et des résultats

L'équipe d'évaluation a organisé le processus d'évaluation de manière efficace et en le structurant en cinq étapes : phase de lancement, analyse des documents et des données, analyses approfondies, entretiens, ainsi que synthèse et documentation. L'évaluation a été menée avec rigueur et a franchi les étapes clés comme prévu et convenu. Le rapport est clair et très lisible, ainsi que riche en informations. Il apporte d'une part des enseignements nouveaux ; de l'autre, il confirme, sur la base de données factuelles, des éléments déjà connus par le SECO. Les recommandations, qui revêtent une grande importance, sont globalement bien fondées et leur mise en œuvre effectivement réalisable. L'évaluation a donc atteint ses objectifs.

Principaux enseignements tirés du rapport

Les **questions principales** de l'évaluation étaient :

1. **Réalisation des objectifs et qualité des prestations** : dans quelle mesure atteint regiosuisse les objectifs convenus conformément aux conventions de prestations et aux conventions annuelles ?
2. **Efficacité des coûts** : quelle est l'efficacité de regiosuisse dans le contexte des coûts généraux et de ceux des différents produits réalisés ?
3. **Évaluation du point de vue des groupes cibles** : dans quelle mesure regiosuisse atteint les groupes cibles, comment est-il perçu et quels avantages leur apporte-t-il ?
4. **Logique d'impact et orientation stratégique** : est-ce que le modèle d'efficacité est bien adapté et, si nécessaire, comment devrait-il être développé et utilisé à l'avenir ?
5. **Gouvernance** : comment évalue-t-on l'adéquation de la gouvernance en place et l'efficacité des processus ?

<u>Réalisation des objectifs et qualité des prestations</u>

La qualité des produits et des prestations de regiosuisse est généralement élevée. En même temps, une comparaison avec les objectifs définis dans les conventions de prestations présente un bilan mixte. En 2024, 27 % des objectifs de performance convenus n'ont pas été pleinement atteints, contre 37 % en 2025. Un besoin d'amélioration apparaît dans certains domaines de performance, notamment en ce qui

concerne les produits intermédiaires, les bases conceptuelles, les rapports ainsi que le respect des délais. Les objectifs non atteints s'expliquent en partie par un démarrage tardif, des contraintes de personnel et des ajustements stratégiques.

Efficacité des coûts

Le mandat actuel de regiosuisse est divisé en deux lots et est réalisé par huit bureaux au total. La collaboration entre les bureaux participants ainsi qu'entre les consortiums et le SECO a requis un haut degré de coordination, en particulier au début de la période du programme, ce qui a exigé plus de ressources que prévu. Les différents bureaux et personnes apportent leurs perspectives et leurs compétences respectives au sein de regiosuisse. Ainsi, au moins une partie de cet effort de coordination est implicitement souhaitée et constitue un élément inévitable de l'architecture du mandat choisie. Faute de valeurs de référence appropriées, l'évaluation n'a pas pu apprécier de manière définitive si l'effort de coordination est globalement adéquat ou trop élevé. Il apparaît toutefois important que les mandataires, en collaboration avec le SECO, aient déjà pris des mesures visant à améliorer et à rendre plus efficaces la conduite et la coordination.

Évaluation du point de vue des groupes cibles

Les groupes cibles ont des perceptions différentes de regiosuisse et de ses offres. Pour les responsables régionaux, les offres semblent généralement pertinentes et utiles. Ce groupe cible est bien atteint et utilise régulièrement regiosuisse dans le cadre de son travail. Parallèlement, certains indices provenant de ce groupe cible indiquent que le portefeuille de regiosuisse est en partie trop large et donc surchargé. Pour les porteurs de projets, l'intérêt direct de regiosuisse semble moins grand et regiosuisse n'atteint guère ce groupe cible directement. Cela ne doit toutefois pas nécessairement être considéré comme un déficit : en pratique, le soutien aux porteurs de projets s'effectue de manière ciblée par l'intermédiaire d'acteurs régionaux et cantonaux.

Logique d'impact et orientation stratégique

Le modèle d'efficacité de regiosuisse est fortement structuré le long des domaines de prestations et des « outputs ». Il définit également des indicateurs aux niveaux des « outcome » et de « l'impact », mais ceux-ci sont souvent trop peu ancrés dans des chaînes d'impact claires et restent proches des « outputs ». Le modèle d'efficacité ne met en outre pas suffisamment en évidence les différents groupes cibles – ni les canaux d'impact permettant de les atteindre.

Gouvernance

La collaboration entre le SECO et les mandataires est généralement jugée positive par les parties concernées. Les difficultés initiales de coordination entre les mandataires et le SECO ont été en grande partie résolues, les responsabilités ont été clarifiées et la collaboration s'est visiblement améliorée depuis le début du mandat. Le SECO est satisfait de nombreux produits et prestations et reconnaît les compétences techniques du consortium. En même temps, certains défis persistent. Bien que la qualité globale des produits soit élevée, certains produits intermédiaires, bases conceptuelles ou rapports sont parfois remis en retard ou dans une qualité qui, du point de vue du SECO, n'est pas encore toujours suffisante. Cela entraîne une charge de travail supplémentaire pour les deux parties.

Conclusion

L'évaluation intermédiaire montre que regiosuisse continue de remplir une fonction importante dans le système de connaissances et de soutien de la NPR et du développement cohérent du territoire. regiosuisse est pertinent pour ses groupes cibles et fournit des prestations utiles et de bonne qualité. Un renforcement ultérieur du mandat regiosuisse pourra se réaliser grâce à des mesures visant à améliorer fiabilité et qualité des prestations, en particulier en ce qui concerne les produits à usage interne (recommandations du domaine d'action A). Les recommandations du domaine d'action B devront contribuer à améliorer le modèle d'efficacité sur lequel se base la mise en œuvre du mandat, alors que celles des domaines d'action C et D permettront d'optimiser la gestion stratégique et la coordination du mandat. L'ensemble de ces mesures permettront à regiosuisse de contribuer encore mieux à la mise en œuvre des objectifs de la NPR.

Aperçu des réponses du SECO aux recommandations (pour plus de détails, voir l'annexe)

Recommandation	Réponse du SECO
Domaine d'action A : Amélioration de la fiabilité et de la qualité	
Recommandation A.1 – Exiger des prestations clairement définies, assorties de mécanismes d'escalade et de sanctions	D'accord
Recommandation A.2 – Mieux piloter la qualité et responsabiliser les mandataires	D'accord
Recommandation A.3 – Gestion obligatoire des risques	D'accord
Domaine d'action B : Adaptation et utilisation du modèle d'efficacité	
Recommandation B.1 – Revoir conjointement le modèle d'efficacité en se concentrant à la fois sur les groupes cibles et sur les résultats	Partiellement d'accord
Recommandation B.2 – Renforcer les indicateurs de résultats (outcomes)	Partiellement d'accord
Recommandation B.3 – Utiliser le modèle d'efficacité pour la hiérarchisation des priorités et la gestion du portefeuille	D'accord
Recommandation B.4 – Vérifier à quel point les porteurs de projet sont atteints et, le cas échéant, améliorer la portée	D'accord
Domaine d'action C : Clarification des rôles et pilotage stratégique	
Recommandation C.1 – Clarifier le processus de pilotage stratégique et le mettre en place de manière contraignante	Partiellement d'accord
Recommandation C.2 – Retours cohérents de la part du mandant	D'accord
Domaine d'action D : Réduction de la complexité et des efforts de coordination	
Recommandation D.1 – Simplifier davantage la collaboration entre les entreprises	Partiellement d'accord
Recommandation D.2 – Simplifier davantage le reporting	Partiellement d'accord

Annexe – Recommandations et réponses

Objectif et utilité des recommandations :

Les recommandations et les mesures formulées seront directement intégrées dans le mandat regiosuisse sur la période 2024-2027, mais seront aussi valables pour la mise en œuvre du mandat à partir de 2028. Elles seront complétées par les conclusions et les recommandations issues d'autres études pertinentes et par les discussions avec regiosuisse et ses groupes cibles.

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td colspan="4">Domaine d'action A : Amélioration de la fiabilité et de la qualité

Dans l'ensemble, le SECO est satisfait du travail accompli par regiosuisse et de la qualité de ses produits. Toutefois, la fiabilité et la qualité des livrables intermédiaires, ainsi que des documents stratégiques et conceptuels de base, pourraient être améliorées dans certains domaines.

Les lacunes existantes concernent tout d'abord le respect d'exigences formelles claires, par exemple les délais. Si, même dans le cas de résultats clairement définis et d'exigences formelles conformes à la convention de prestations, des manquements aux objectifs et des retards se produisent de manière répétée, alors que les attentes en la matière ont été clairement communiquées et formulées, il ne s'agit pas d'un problème de pilotage. Il s'agit plutôt soit d'un manque de définition et de disponibilité des responsabilités et des ressources chez les mandataires, qui ne permettent pas de garantir une prestation fiable, soit d'un manque de compétences nécessaires ou suffisamment assurées.

Deuxièmement, dans certains cas, la qualité du contenu de certains produits intermédiaires et documents est insuffisante. Ou bien le SECO déplore que, si les consignes sont certes mises en œuvre de manière formellement correcte, une réflexion plus approfondie ou un développement autonome font défaut. La gestion de ces problèmes semble plus complexe, car ceux-ci ne sont pas toujours mesurables avec précision (par exemple, la qualité d'un document de base) ni formulés sous forme d'objectifs de performance. Par exemple, le donneur d'ordre attend des mandataires qu'ils se présentent clairement sous l'enseigne « regiosuisse » et non en tant que bureaux individuels. Or, il semble peu judicieux de définir dans les moindres détails ce que cela implique. D'une part, la charge de travail liée à une telle définition et aux contrôles qui en découlent serait disproportionnée. D'autre part, il est de toute façon impossible de prévoir à l'avance toutes les situations dans lesquelles une « image de marque en tant que regiosuisse » pourrait être mise en jeu. Malgré ces difficultés, il est important que même ces objectifs peu ou pas mesurables fassent l'objet d'un pilotage actif.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Recommandation A.1 – Exiger des prestations clairement définies, assorties de mécanismes d'escalade et de sanctions :

Lorsque les prestations, les délais et les exigences formelles sont clairement définis, leur respect doit être exigé de manière systématique. Les divers objectifs clairement définis au niveau des résultats en</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est d'accord avec cette recommandation.

Comme mis en évidence par les évaluateurs, une grande partie des objectifs ont été atteints ou en grande partie atteints par regiosuisse. Les cas où les objectifs n'ont pas été atteints ne sont pas nombreux et se limitent généralement à certains domaines de prestations. De</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th>Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="2">constituent la base. En cas de manquements répétés, des mécanismes clairs d'escalade et de sanctions s'imposent. Ceux-ci peuvent aller de simples rappels à des corrections obligatoires dans le cadre du plafond de coûts fixé, voire à des ajustements au niveau du personnel. En cas de récidive, cela peut signifier que les bureaux seront invités à pourvoir différemment les postes clés. En outre, le volume de prestations confiées à certains bureaux pourrait être réduit si ceux-ci livrent de manière répétée un travail en retard ou d'une qualité insuffisante. Il convient alors d'examiner comment ces prestations peuvent être réaffectées au sein des lots ou au sein de regiosuisse à des bureaux fiables, fournies par le SECO, supprimées ou obtenues auprès de prestataires externes. L'objectif doit être de veiller à ce que le travail de regiosuisse, et donc sa contribution aux objectifs de la NPR, n'en pâtisse pas.

En principe, les sanctions ne devraient viser que les mandataires dont il est prouvé qu'ils n'ont pas fourni les prestations requises, sans que cela n'affecte d'autres bureaux.</td><td>plus, cela concerne dans plusieurs cas des produits « intermédiaires », cela-dit destinés à un usage interne.

Le SECO reconnait l'importance du mécanisme d'escalade applicable à regiosuisse ainsi que, plus généralement, aux mandats externes. Là ou nécessaire, des mesures correctives ont par ailleurs déjà été exigées, avec comme résultat une amélioration des prestations fournies.

Le SECO partage également l'avis des évaluateurs selon lequel le mécanisme d'escalade devrait être aussi objectif que possible, en s'appuyant, pour les indicateurs qui s'y prêtent, sur des délais clairement définis et des exigences formelles

<table><tr><th>Mesures</th><th>Responsabilité</th><th>Échéance</th></tr><tr><td>L'approche d'escalade pour la résolution des problèmes est ultérieurement renforcée, notamment par la mise en œuvre, selon le cas, des mesures proposées par les évaluateurs.</td><td>SECO</td><td>En continu</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Recommandation A.2 – Piloter la qualité de manière plus explicite et responsabiliser les mandataires :

La qualité du contenu est plus difficile à mesurer que les exigences formelles, mais elle doit – et peut – néanmoins faire l'objet d'un suivi explicite. L'objectif n'est pas ici de mettre en place une grille rigide d'évaluation de la qualité, mais d'établir un processus clair entre le SECO et les mandataires, qui contribue à clarifier et à contrôler la qualité. À cette fin, le SECO et les mandataires devraient définir conjointement, pour les produits clés, ce que le produit doit apporter, à qui il est destiné, à quel moment le SECO vérifie les résultats intermédiaires et sur quels critères la qualité est évaluée (points de contrôle). À cet égard, des éléments issus de la gestion de la qualité (par exemple la norme ISO 9001) peuvent être repris de manière pragmatique. Les critères de contrôle convenus et les retours d'information obligatoires qui s'y rapportent doivent permettre au SECO</td><td>D'accord | Partiellement d'accord | Pas d'accord

Le SECO est d'accord avec cette recommandation.

Il tient à souligner l'importance de faire la distinction entre, d'une part, la qualité des produits mis à disposition des groupes cibles ou du grand public et, d'autre part, la qualité des produits destinés à un usage interne. Si la qualité des premiers est généralement bonne, voire très bonne, on constate certaines lacunes dans les produits destinés à un usage interne, notamment en ce qui concerne le reporting et certains processus liés à la conception des produits.

Assurer la qualité de toutes les prestations constitue un élément central du mandat, déjà régulièrement thématisé dans les différents fora de coordination et gestion. Le SECO est d'accord qu'il faut aboutir à une meilleure compréhension commune avec les mandataires sur la qualité attendue, surtout là où il pourrait y avoir une certaine marge d'interprétation. C'est notamment le cas lorsque « qualité » se réfère à des aspects à caractère partiellement</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="2">de formuler très tôt ses attentes en matière de qualité et de les exiger des mandataires. Il est toutefois clair que ces critères de contrôle ne sont pas objectivement mesurables. Leur évaluation incombe en dernier ressort au SECO. Ce processus implique dans un premier temps une charge de travail supplémentaire, mais il peut, à long terme, instaurer la confiance, réduire les corrections ultérieures et créer une compréhension commune de ce que l'on attend en matière de qualité pour différents produits et prestations.</td><td colspan="3">subjectif tels que la profondeur d'analyse requise ou le niveau de clarté attendus d'un document.</td></tr>
<tr><td>Mesures

SECO et mandataires s'accordent sur des standards de qualité pour contenus et processus en utilisant comme référence des produits déjà réalisés (rapports, concepts de produits, …) qui avaient été considérés comme étant de bonne qualité.</td><td>Responsabilité

SECO

regiosuisse</td><td>Échéance

Septembre 2026</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Recommandation A.3 – Gestion obligatoire des risques :

Pour un mandat de cette envergure, la gestion des risques devrait faire l'objet d'une réglementation plus contraignante. À cette fin, les risques majeurs devraient être systématiquement identifiés, évalués en fonction de leur probabilité de survenue et de leur impact potentiel, et assortis de mesures appropriées. Cela concerne notamment les risques liés aux absences et à la rotation du personnel, aux retards sur les produits clés ou aux problèmes de qualité des prestations intermédiaires. Pour ces risques, il convient de définir des responsabilités et des processus visant à les atténuer. Une gestion systématique des risques, s'inspirant par exemple du référentiel HERMES, pourrait contribuer à détecter les risques plus tôt et à améliorer la stabilité du mandat.</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est d'accord avec cette recommandation.

Un système de suivi des risques en commun est déjà en place et est intégré dans les mécanismes de reporting de regiosuisse. Plus généralement, des considérations liées aux risques font partie intégrante des échange SECO-regiosuisse. Là ou pertinent, le système pourra être renforcé par des mesures spécifiques.

Une structuration ultérieure du système de gestion des risques, d'une ampleur telle que recommandée, aurait par contre une valeur ajoutée limitée, tout en augmentant considérablement la complexité du mandat, ce qui irait par ailleurs à l'encontre du besoin de réduire la complexité et les efforts de coordination (cf. Domaine d'action D : Réduction de la complexité et des efforts de coordination).</td></tr>
<tr><td>Mesures

• D'éventuelles améliorations ponctuelles sont amenées au système commun SECO-regiosuisse de gestion des risques.
• Le suivi interne au SECO des risques du mandat regiosuisse est renforcée.</td><td>Responsabilité

SECO

regiosuisse</td><td>Échéance

• Septembre 2026

• Q4 2026</td></tr>
<tr><td colspan="4">Domaine d'action B : Adaptation et utilisation du modèle d'efficacité</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td colspan="4">Le modèle d’efficacité de regiosuisse est fortement structuré en fonction des résultats et des domaines d’activité. Il constitue ainsi une base solide pour l’évaluation des activités de regiosuisse. Les résultats attendus et la contribution escomptée de chaque prestation à la réalisation des objectifs généraux sont certes mentionnés, mais leur place dans les chaînes d’impact n’est souvent pas présentée de manière suffisamment plausible. De plus, les canaux d’impact ne sont pas suffisamment différenciés en fonction des groupes cibles. Une révision du modèle d’efficacité doit permettre de l’utiliser davantage pour le pilotage stratégique, en particulier pour l’orientation et la hiérarchisation des produits de regiosuisse en fonction des groupes cibles.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Recommandation B.1 – Revoir conjointement le modèle d’efficacité en se concentrant à la fois sur les groupes cibles et sur les résultats :

Nous recommandons au SECO et à regiosuisse de faire évoluer le modèle d’efficacité, dans le cadre d’un processus commun, pour passer d’un outil d’évaluation à caractère fortement opérationnel à un outil de pilotage stratégique. Ce faisant, il convient également d’affiner la compréhension commune des produits et des impacts de regiosuisse. Pour les principaux groupes cibles, il convient de présenter de manière claire et compréhensible quels sont les « outputs » (résultats concrets) censés leur permettre d’être atteints, quels « outcomes » (résultats attendus) doivent en découler pour eux et comment ces « outcomes » contribuent aux objectifs généraux de regiosuisse. À cet égard, il convient de distinguer explicitement les éléments que regiosuisse peut contrôler directement, ceux sur lesquels elle exerce simplement une influence et ceux dont les effets dépendent essentiellement de facteurs exogènes. Ces facteurs exogènes doivent être explicitement mentionnés dans le modèle d’efficacité (voir recommandation B.2). L’objectif n’est pas ici de rendre regiosuisse responsable de tous les résultats ou impacts, mais de rendre visible et d’évaluer de manière équitable sa contribution plausible à ces effets.

Pour ce faire, des études empiriques approfondies sont parfois nécessaires. Ces études ne devraient pas viser à attribuer simplement les effets à regiosuisse, mais à examiner les chaînes d’effets, les hypothèses et les facteurs d’influence externes. Des enquêtes ou des études de cas permettent de vérifier la plausibilité des canaux d’impact, depuis les « outputs » jusqu’aux « outcomes », en passant par la réalisation et l’utilisation par les groupes cibles. À notre avis, une analyse s’impose également en ce qui concerne les groupes cibles. Nos</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est partiellement d'accord avec cette recommandation.

Un modèle d’efficacité a été établi en début de mandat afin d’orienter la réalisation du mandat vers l’impact et appuyer la conduite stratégique et la mise en œuvre. Il constitue depuis le début du mandat la base centrale du pilotage de ce dernier. Les outcomes constituent une partie essentielle du modèle et les indicateurs y étant associés sont généralement adaptés, s’orientant vers les changements de comportements. Le modèle d’efficacité se structure en large mesure autour des groupes de prestations, cela rendant moins aisée une lecture dans la perspective des groupes cibles de regiosuisse. Alors que des améliorations peuvent être amenées dans ce sens, un travail conséquent de révision du modèle d’efficacité actuel n’est pas considéré nécessaire.

La focalisation sur les outputs en 2024-2025 dérive moins de la structure du modèle d’efficacité que du fait que le mandat était dans ses premières années de réalisation, caractérisées par le démarrage des activités, l’établissement du portefeuille de produits et la mise en place des processus opératifs. Il est bien établi que la réalisation des objectifs au niveau des outcomes, nécessitant des changements de comportements, prend du temps.

Une révision des groupes cibles de regiosuisse, basée notamment sur des consultations avec des acteurs du développement économique régional, a été effectuée entre 2024-2025 et constitue une base de travail valide. Elle priorise divers groupes d’acteurs avec en tête, en termes de priorité pour l’action de regiosuisse, les managers régionaux et les porteurs de projets.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

• Dans le contrat de prestations 2027, les produits sont caractérisés en fonction des</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO</td><td><u>Échéance</u>

• Fin 2026</td></tr>
</table>

Recommandation	Réponse		
conclusions, bien que limitées, contredisent en partie l'analyse des groupes cibles réalisée par regiosuisse. Celle-ci – ainsi que nos conclusions – devrait donc faire l'objet d'un examen critique. Cela vaut en particulier pour la pertinence, l'atteinte des cibles et l'utilité auprès du groupe des porteurs de projets. À cet égard, il convient notamment de recenser les besoins des personnes et des groupes que regiosuisse n'atteint pas encore ou seulement de manière limitée, par exemple au moyen d'une enquête exhaustive auprès de tous les responsables régionaux et des représentants cantonaux. Il convient également d'examiner de manière critique quelle valeur ajoutée effective pourrait apporter une meilleure couverture, ou une couverture supplémentaire, d'un groupe cible. Nos entretiens avec des experts indiquent par exemple que le groupe important des responsables régionaux est déjà très bien atteint et que des manifestations davantage axées sur ce groupe n'apporteraient, le cas échéant, qu'une faible valeur ajoutée. De même, les responsables régionaux ne nous ont pas fait état d'un manque de projets. La question se pose donc de savoir si une meilleure couverture des porteurs de projets potentiels conduirait à un plus grand nombre de soumissions de projets et si cela aurait un effet positif sur les objectifs de la NPR.	• groupes cibles auxquels ils sont destinés et cette caractérisation aide à assurer la complémentarité et cohérence du portefeuille. • Le modèle d'efficacité de regiosuisse est adapté afin de mieux différencier entre groupes cibles et de rendre plus explicite la relation entre outputs, outcomes et impact.	regiosuisse	• Q4 2027
Recommandation B.2 – Affiner les indicateurs de résultats : Les indicateurs de résultats devraient être réexaminés et davantage axés sur les changements effectifs au sein des groupes cibles. La chaîne d'impact souvent admise jusqu'à présent – « résultats – nombre d'utilisateurs – satisfaction des utilisateurs – changement de comportement supposé chez les utilisateurs » – est trop implicite et souvent insuffisamment étayée. L'utilisation et la satisfaction des personnes touchées peuvent donner des indications sur des changements de comportement, mais ne constituent pas encore une preuve en soi. Si, par exemple, les usagers étaient déjà bien touchés auparavant et informés sur regiosuisse, une manifestation supplémentaire ne déclenchera guère de changement de comportement. De plus, les enquêtes actuelles auprès des groupes cibles, dont découlent la majorité des indicateurs de résultats, se	D'accord	**Partiellement d'accord**	Pas d'accord
	Le SECO est partiellement d'accord avec cette recommandation. Alors qu'une marge d'amélioration ponctuelle existe, le modèle d'efficacité actuel de regiosuisse est en fait très largement orienté vers les changements chez les groupes cibles. Les outcomes sont une partie essentielle du modèle d'efficacité et constituent une référence importante pour les résultats que regiosuisse doit atteindre. A différence des outputs, qui représentent les produits (résultats) qui doivent être réalisés, les outcomes se réfèrent aux changements à moyen-long terme attendus (les effets), notamment en termes de comportement d'individus. Leur réalisation peut aussi dépendre de facteurs externes à regiosuisse et ils sont parfois difficiles à mesurer. Il est ainsi important de considérer les outcomes dans cette perspective et ainsi de ne pas leur attribuer une importance disproportionnée, notamment par rapport à la réalisation des outputs.		

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="2">concentrent sur les personnes touchées. Or, pour obtenir un impact au niveau des résultats, il faut surtout s’adresser et agir auprès des personnes qui n’ont pas (encore) été touchées.

Concrètement, nous proposons de définir comme « résultats » les changements de comportement centraux visés par regiosuisse. Parmi ceux-ci figurent certainement l’application des connaissances fournies par les relais dans leur quotidien professionnel, un taux élevé de contact avec les porteurs et porteuses de projets potentiels, des processus modifiés dans le développement de projets « sur le terrain » ou un nombre élevé de propositions de projets de bonne qualité et fortement axées sur l’impact. Ces résultats doivent ensuite être replacés de manière plausible dans des chaînes d’impact transversales entre les réalisations et les impacts.

Les indicateurs définis au niveau des résultats dans le modèle existant doivent, dans la mesure du possible, être intégrés dans le modèle d’efficacité adapté. Toutefois, il n’y aura pas d’indicateur mesurable pour chaque résultat. Cela n’est pas gênant, car le modèle d’efficacité n’est pas destiné en premier lieu à l’évaluation des prestations (c’est le rôle des conventions de prestations), mais au pilotage stratégique. Lorsque les changements au niveau des résultats ne sont pas mesurables, ou ne le sont qu’au prix d’un effort disproportionné, il convient au moins de nommer clairement l’effet attendu et d’en vérifier la plausibilité sur le plan qualitatif. Il est évident – et ce n’est généralement pas inhabituel dans les modèles d’efficacité – que regiosuisse ne peut pas influencer tous les résultats avec la même efficacité. Nous recommandons de rendre cela visible également, par exemple en indiquant l’intensité présumée des canaux d’impact entre les « outputs », les « outcomes » et les « impacts ». Ou encore en mentionnant les facteurs exogènes qui influencent également les « outcomes » (et les « impacts »), mais qui ne relèvent pas de la sphère d’influence de regiosuisse. Cela permet de préciser que regiosuisse n’est pas en soi responsable de l’absence de changements ou de changements non mesurables au niveau des résultats. L’évaluation de regiosuisse devrait s’appuyer, d’une part, sur les conventions de prestations (principalement au niveau des réalisations) et, d’autre part, sur une orientation claire vers l’impact,</td><td colspan="3">Les indicateurs des outcomes du modèle d’efficacité de regiosuisse reprennent généralement la notion « d’utilité » d’un produit pour les utilisateurs, par exemple de cette manière : « Comment les groupes cibles évaluent-ils l’utilité pour leur travail ? ». Le choix se base sur l’hypothèse que si un produit (par exemple des informations disponibles sur le site internet regiosuisse.ch) s’avère être utile, il va être pertinent pour le travail des groupes cibles et va ainsi générer un changement de comportement.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

Le degré d’influence attendu de regiosuisse dans les liens de causalité entre outputs, outcomes et impact est rendu explicitement visible dans le modèle d’efficacité.</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Échéance</u>

Q4 2027</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td>visant à ce que ces réalisations aient un effet aussi efficace que possible sur les résultats.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Recommandation B.3 – Utiliser le modèle d’efficacité pour la hiérarchisation des priorités et la gestion du portefeuille :

Le modèle d’efficacité révisé ou complémentaire devrait être utilisé comme un outil de pilotage stratégique. Il convient d’examiner régulièrement les produits et les prestations afin de déterminer quels groupes cibles ils atteignent, quelle demande ils génèrent, quels résultats ils favorisent et dans quelle mesure leur contribution aux objectifs généraux est plausible. À cet égard, il faut mettre en balance les résultats escomptés, les données empiriques, la demande et les avantages avec les coûts correspondants. C’est sur cette base qu’il convient de décider quelles prestations doivent être maintenues, développées, réduites, regroupées, mises en œuvre moins fréquemment ou supprimées. Un développement des produits et des prestations ne devrait avoir lieu que s’il est possible de démontrer une contribution plausible à l’impact et un bénéfice correspondant pour les groupes cibles.

Dans le cadre de la présente évaluation, un examen approfondi de l’ensemble des produits n’a pas été possible. Les remarques suivantes concernant certains produits doivent donc être considérées comme des premières appréciations issues de la présente évaluation intermédiaire et ne remplacent en aucun cas un examen systématique des produits : la contribution des vidéos de regiosuisse aux résultats (changement au sein des groupes cibles, par exemple des projets plus nombreux et de meilleure qualité) ne nous semble pas suffisamment évidente. La production de nouvelles vidéos ne nous semble donc pas particulièrement pertinente. L’intérêt principal de la conférence regiosuisse semble résider dans la mise en réseau et les échanges. Elle pourrait donc être recentrée et rationalisée en conséquence. La diffusion parallèle de contenus similaires sur deux sites web (regiosuisse.ch et regios.ch) ne nous semble pas tout à fait justifiée. Nous proposons d’intégrer le blog (regios.ch) au site web principal afin de générer davantage de trafic sur le site grâce à des articles</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est d'accord avec cette recommandation.

Le modèle d’efficacité est déjà l’instrument de pilotage principal. La gestion et le développement du portefeuille est une tâche centrale dans le mandat regiosuisse, tenant compte de plusieurs facteurs parmi lesquels le degré de réalisation des objectifs définis dans le modèle d’efficacité ou les coûts générés par chaque prestation ou produit. Degré de réalisation et coûts sont par ailleurs suivis sur une base régulière et font partie intégrante du système de reporting. Selon ces principes, plusieurs produits ont par ailleurs été retirés du portefeuille, comme par exemple les évènements de type « caféR » ou les podcasts. Le format de la conférence est en phase de révision et l’intégration de regios.ch dans le site internet principal de regiosuisse a été considérée mais son implémentation éventuelle planifiée pour 2027.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

Le portefeuille de regiosuisse se consolide annuellement sur la base de la contribution des produits (outputs) aux objectifs fixés (outcomes), ainsi qu’en considération d’autres facteurs tels que la cohérence générale de l’ensemble des prestations et produits ainsi que l’utilisation économique ses ressources.</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Échéance</u>

Décembre 2026 (parallèlement à la définition du programme 2027) ; ensuite chaque année sur la période du mandat</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td>accessibles et d’actualité. Les contenus publiés sur LinkedIn et dans la newsletter devraient principalement constituer une adaptation des contenus existants. Une gestion plus centralisée des contenus et une adaptation moins coûteuse à chaque canal pourraient contribuer à réduire les coûts.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Recommandation B.4 – Évaluer la portée auprès des porteurs de projets et, le cas échéant, l'améliorer :

Les porteurs de projets doivent mettre en œuvre la NPR « sur le terrain » et jouent donc un rôle central au niveau de l’impact. D’après nos résultats, ce groupe est aujourd’hui principalement atteint par l’intermédiaire d’acteurs relais tels que les services cantonaux et les managers régionaux. Cette approche ciblée et adaptée au contexte local semble fonctionner dans l’ensemble et nous la jugeons pertinente et efficace. Néanmoins, on ne peut a priori exclure que l’approche des porteurs de projets soit perfectible et puisse apporter une valeur ajoutée. Cela devrait toutefois d’abord être démontré de manière plausible dans le cadre de l’examen de l’orientation vers les groupes cibles proposé ci-dessus.

Sur la base de nos constatations, nous supposons qu’il est peu prometteur de s’adresser au groupe des porteurs de projets de manière indifférenciée et directe par le biais de formats à l’échelle nationale. Les formats tels que les podcasts et les vidéos, ou encore les campagnes à l’échelle nationale qui ne tiennent pas compte des différences régionales ou sectorielles et n’exploitent guère les ressources régionales existantes, semblent inadaptés. Les approches qui associent des acteurs bien implantés et exploitent de manière ciblée les synergies nous paraissent plus prometteuses. Nous proposons ici deux pistes à examiner. Premièrement, regiosuisse pourrait mettre en œuvre des produits ou formats pilotes (par exemple, du matériel d’information ou des manifestations) en collaboration avec des acteurs régionaux bien implantés ou des associations professionnelles (par exemple, Hotellerie Suisse, les associations locales du commerce, etc.). Deuxièmement, regiosuisse pourrait proposer des forfaits à des acteurs bien implantés lorsque ceux-ci organisent un événement de mise en réseau avec les</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est d'accord avec cette recommandation.

Les Cantons et les managers régionaux sont les points de contact principaux pour les porteurs de projets. Pour regiosuisse, ces derniers font partie des groupes cibles prioritaires en reconnaissance de leur rôle fondamental : contribuer de manière directe au développement économique régional.

La pertinence pour les porteurs de projets des produits de communication peut dépendre du format du produit, mais aussi du contenu présenté. Les vidéos par exemple se focalisent sur des projets d’une localité particulière, sélectionnés sur la base de leur potentiel d’être répliqués par des porteurs de projets dans d’autres régions de Suisse. Cela évite qu’ils soient trop généraux et ainsi peu pertinents.

La création de synergies avec des acteurs bien implantés dans le territoire, sous la forme de partenariats, est actuellement au centre des réflexions stratégiques de regiosuisse. Ces partenariats doivent permettre d’élargir l’impact de regiosuisse de façon effective et efficiente et de rendre l’offre encore plus pertinente pour les groupes cibles.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

Identique aux mesures liées à la Recommandation B.1 – Revoir conjointement le modèle d’efficacité en se concentrant à la fois sur les groupes cibles et sur les résultats) :

• Dans le contrat de prestations 2027, les produits sont caractérisés en fonction des groupes cibles auxquels ils sont destinés et cette caractérisation aide à assurer la</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Délai</u>

• Fin 2026</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
</table>

Recommandation	Réponse		
groupes cibles de regiosuisse (événement propre, créneau spécifique dédié à regiosuisse dans le cadre d'un événement existant, webinaire, etc.). Un tel forfait devrait être facile à solliciter et couvrir une partie des frais réels engagés par l'acteur. Grâce à de tels formats, regiosuisse pourrait exploiter de manière ciblée la connaissance des groupes cibles et le réseau d'acteurs implantés dans les régions ou les secteurs d'activité afin de mobiliser les parties prenantes et les porteurs de projets. Le lancement de l'offre «NRP in a nutshell» par regiosuisse va dans ce sens et est donc, à notre avis, une initiative bienvenue.	complémentarité et cohérence du portefeuille. • Le modèle d'efficacité de regiosuisse est adapté afin de mieux différencier entre groupes cibles et de rendre plus explicite la relation entre outputs, outcomes et impact. Mesure additionnelle : Une stratégie pour le travail de regiosuisse avec des partenaires et disponible et appuie la préparation du modèle d'efficacité de regiosuisse pour la période 2028-2031.		• Q4 2027 • Q3 2027
Domaine d'action C : Clarification des rôles et pilotage stratégique La collaboration entre le mandant et les mandataires est globalement bonne. Dans le même temps, des défis et des possibilités d'amélioration subsistent en matière de compréhension des rôles et de pilotage stratégique. Une tension centrale se fait sentir : d'une part, le mandant attend des mandataires qu'ils apportent des impulsions proactives sur le fond, qu'ils anticipent les évolutions pertinentes et qu'ils aient une vision globale de regiosuisse. Du point de vue du mandant, les mandataires ne répondent pas encore suffisamment à ces attentes. D'autre part, dans la pratique, le pilotage s'effectue en partie de manière très ciblée au niveau des produits individuels, accompagné de consignes détaillées sur le fond. Cela résulte également des problèmes de qualité et est compréhensible du point de vue du SECO. Dans le même temps, ce pilotage étroit accentue le problème de rôle existant : lorsque le SECO intervient fortement au niveau des produits et des détails, il devient plus difficile pour les mandataires d'assumer un rôle stratégique autonome. L'accent est alors de plus en plus mis sur la mise en œuvre opérationnelle des directives fixées.			
Recommandation C.1 – Clarifier le processus de pilotage stratégique et le mettre en place de manière contraignante : regiosuisse est mis en œuvre en collaboration entre le mandant et les mandataires – cela vaut également pour son pilotage stratégique. Le SECO en assume la responsabilité globale et devrait donc en définir le cadre. Dans le cadre de leur mandat, les mandataires participent à la réflexion et au travail sur l'orientation stratégique et le développement de regiosuisse, tant sur le plan du contenu (lot 1) que sur celui de la communication (lot 2).	D'accord	**Partiellement d'accord**	Pas d'accord
	Le SECO est partiellement d'accord avec cette recommandation. Le mandat mis au concours en 2023 prévoyait que regiosuisse tienne compte de questions générales, d'ordre stratégique, lors de la conception et mise en œuvre des prestations. Regiosuisse est tenu de suivre l'évolution des tendances générales ayant un impact sur les régions et de proposer des adaptations de son portefeuille en fonction des besoins du terrain. Si cette partie conceptionnelle du mandat est réduite (par le transfert de certaines responsabilités au SECO), le volume financier devrait être réduit en conséquence.		

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Concrètement, il convient dans un premier temps de déterminer quelles questions doivent faire l’objet d’un pilotage stratégique. Nous recommandons notamment d’inclure les éléments suivants : la hiérarchisation et l’approche ciblée des groupes cibles, la définition d’axes thématiques prioritaires, le choix des formats et des canaux, ainsi qu’une éventuelle hiérarchisation des prestations.

Dans un deuxième temps, le SECO devrait définir, pour ces questions, le degré de participation souhaité de la part des mandataires. Il convient à cet égard de distinguer les questions pour lesquelles le SECO a) souhaite fixer des directives, b) attend une collaboration des mandataires et c) prévoit une collaboration et une participation des mandataires. Par « collaboration », nous entendons par exemple l’analyse des groupes cibles, des propositions concernant les axes thématiques, des options pour le développement des formats et des canaux, ainsi que des propositions motivées concernant la hiérarchisation ou la réduction des prestations.

Dans un troisième temps, ce processus stratégique devrait être organisé de manière contraignante, par exemple par le biais d’un atelier de pilotage stratégique régulier entre le SECO et des personnes clés du côté des mandataires. Cet échange ne devrait pas porter en premier lieu sur des questions opérationnelles liées aux produits, mais sur les questions stratégiques pour lesquelles un besoin particulier de clarification existe. Cet échange devrait s’appuyer sur des contributions stratégiques préparées par les mandataires, et non sur des propositions élaborées ad hoc par le SECO. L’accent devrait notamment être mis sur les questions faisant l’objet d’appréciations divergentes ou nécessitant des décisions difficiles en matière de priorités : quels sont les groupes cibles essentiels ? Quelles prestations contribuent le plus aux objectifs généraux ? Quelles prestations peuvent être réduites ou supprimées ? Dans quels domaines des directives claires du SECO sont-elles nécessaires, et dans quels cas une participation des mandataires est-elle judicieuse ? Les résultats devraient ensuite être intégrés de manière contraignante dans la planification annuelle, la budgétisation et le reporting.</td><td colspan="3">Les contrats de prestations avec les mandataires offrent la référence générale en termes d’attribution de responsabilités, en stipulant que le SECO est chargé de la gestion stratégique de regiosuisse et qu’il est assisté dans cette tâche par un comité stratégique. Ce dernier inclut des membres de la direction de regiosuisse et des représentants de l’ARE. Ce niveau stratégique global repose en partie sur des aspects stratégiques spécifiques, tels que la priorisation des groupes cibles, la structuration du portefeuille sur la base de critères tels que la complémentarité entre produits, l’utilisation efficace des ressources, ou encore les modalités de partenariat avec des acteurs régionaux. Tout en n’étant pas formellement chargé de la gestion stratégique, les mandataires jouent un rôle de support important, en amenant leur compétences spécifiques et connaissances du développement économique régional et de ses acteurs.

Le SECO est d’accord sur le principe de clarifier et formaliser ultérieurement la question de quelles affaires sont d’ordre stratégiques (première étape) et de déterminer le degré de participation de regiosuisse (deuxième étape).

Tout en n’incluant pas « d’ateliers de pilotage stratégique » à proprement parler, des structures de conduite stratégique sont déjà en place dans la gouvernance de regiosuisse. Le processus pour l’établissement du programme et des objectifs annuels inclut par ailleurs plusieurs étapes, y compris un atelier (retraite) structuré de façon similaire à ce qui est recommandé.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

Les affaires d’ordre stratégiques et le degré de participation de regiosuisse en matière sont définis.</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Échéance</u>

Fin 2026</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Recommandation C.2 – Retours cohérents de la part du donneur d'ordre :

Les retours du SECO devraient être regroupés et transmis dans les meilleurs délais. Les contributions techniques provenant des différents services du donneur d'ordre doivent être consolidées en interne.</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est d’accord avec cette recommandation.

Pour un certain nombre de produits, les délais dans lesquels le SECO doit donner ses commentaires est défini dans les contrats de prestations annuels. Là où il n’y a pas de délais prédéfinis, le SECO s’efforce de partager ses commentaires dans les plus brefs délais et de manière coordonnée. Ces dispositions ont été très largement suivies. Les responsabilités pour donner les inputs thématiques/techniques à regiosuisse sont attribuées aux collaborateurs de DSRE en fonction des thèmes concernés. Chaque collaborateur est tenu d’assurer la cohérence et consistance dans la communication avec regiosuisse.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

La communication et coordination interne à DSRE sont ultérieurement renforcées afin d’assurer la cohérence dans les prises de position et dans la communication avec les mandataires.</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO</td><td><u>Échéance</u>

Septembre 2026</td></tr>
<tr><td colspan="4">Domaine d'action D : Réduction de la complexité et des efforts de coordination

La mise en œuvre du mandat nécessite un effort de coordination important. Celui-ci résulte de quatre facteurs essentiels : premièrement, de la structure complexe du mandat, qui comprend deux lots et une organisation articulée autour des prestations ; deuxièmement – et en partie lié à cela –, de la volonté d’associer différents bureaux qui connaissent bien le développement régional et apportent des compétences et des points de vue variés. Troisièmement, d’un certain besoin de coordination inhérent au système entre les différents formats, produits et prestations, ainsi qu’entre le contenu et la communication. Quatrièmement, l’accompagnement étroit du SECO génère un effort de coordination. Celui-ci est en partie une réaction à des lacunes en matière de qualité et sert à garantir la qualité, le respect des délais et des budgets. Parallèlement, le SECO manifeste un vif intérêt technique à participer à la réflexion sur les contenus et à contribuer à la conception des produits clés. Ces deux facteurs alourdissent les efforts de coordination et de retour d’information. Une partie de cet effort est certes nécessaire et logique compte tenu de la grande diversité des compétences des différents acteurs (tant du côté du mandant que des bureaux). Nous avons toutefois l’impression que la complexité est parfois plus grande que ce qui semble nécessaire à la fourniture des prestations. Cela entraîne un effort de coordination disproportionné qui mobilise des ressources.</td></tr>
<tr><td></td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th>Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Recommandation D.1 – Poursuivre et renforcer les mesures visant à simplifier la collaboration entre les services :

La répartition claire des responsabilités relatives aux produits a constitué une mesure judicieuse. D’après nos observations, la collaboration entre les services concernés s’est entre-temps améliorée et fonctionne globalement bien. Parallèlement, les thèmes transversaux couvrant plusieurs domaines d’activité continuent de nécessiter un effort de coordination structurel, notamment lorsque les contenus, la communication et les événements sont étroitement liés. Les simplifications déjà mises en place devraient donc être poursuivies de manière cohérente et faire l’objet, après un certain temps, d’une évaluation visant à déterminer si elles font leurs preuves dans la pratique. En complément, nous recommandons que tous les services concernés procèdent à une brève évaluation afin d’identifier où et comment d’autres simplifications seraient possibles. Les propositions devraient ensuite être discutées avec le SECO. Le SECO devrait permettre des simplifications justifiées, pour autant que la réalisation des objectifs, la qualité et le respect du budget soient garantis. Cela peut notamment inclure le développement de processus communs ou des adaptations organisationnelles telles que le regroupement ou la restructuration de certains domaines d’activité.</td><td colspan="3">Le SECO est partiellement d'accord avec cette recommandation.

Les plateformes de coordination principales existantes (Leitungsteam, Redaktionssitzungen et Newsrooms) soutiennent la coordination entre bureaux couvrant à la fois les questions d’ordre général ainsi qu’opérationnelles. Le travail conjoint sur des produits sur lesquels plusieurs entreprises travaillent représente un ultérieur niveau de collaboration.

La responsabilité de mettre en place un système de coordination à la fois efficace et effectif incombe en premier lieu aux mandataires. Cette responsabilité, spécifiée dans les contrats de prestation, découle aussi du fait que ce sont les mandataires qui ont la meilleure connaissance de l’état de fonctionnement de collaboration entre entreprises. Le SECO encourage la simplification des processus et accueille favorablement des propositions des mandataires sur comment renforcer efficacité et efficience dans la collaboration interne de regiosuisse. La part du budget consacrée à la coordination et, plus généralement, aux frais généraux doit par contre rester contenue, l’efficacité devant être améliorée en optimisant notamment l’utilisation des compétences des personnes impliquées.</td></tr>
<tr><td><u>Mesures</u>

La question de la collaboration entre entreprises est adressée et, le cas échéant, des mesures pour renforcer efficacité et efficience sont définies et mises en œuvre.</td><td><u>Responsabilité</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Échéance</u>

Fin 2026</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Recommandation D.2 – Simplifier davantage le reporting :

Le reporting (sur les objectifs de performance et le budget) devrait être encore simplifié. Il conviendrait d’examiner comment réduire le volume et la fréquence des rapports. D’un point de vue externe, il est pratiquement impossible de déterminer quelles données et quels indicateurs sont réellement nécessaires, ni à quelle fréquence un reporting s’impose. Nous recommandons toutefois que le donneur</td><td>D'accord</td><td>Partiellement d'accord</td><td>Pas d'accord</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le SECO est partiellement d’accord avec cette recommandation. S’agissant toutefois d’un mandat de plusieurs millions de francs, un degré suffisant de suivi et contrôle est nécessaire.

Les modèles méritent toutefois d’être ponctuellement revues afin d’identifier d’éventuelles possibilités de simplification. Le SECO entend cette démarche comme étant</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Recommandation</th><th colspan="3">Réponse</th></tr>
<tr><td rowspan="2">d’ordre examine, pour chaque justificatif, quelles informations il a effectivement nécessaires pour vérifier les objectifs de performance de l’année écoulée ou dont il aura besoin pour la nouvelle année, ainsi que celles dont il a réellement besoin pour le pilotage et qu’il est en mesure de traiter. Les autres justificatifs doivent être supprimés.</td><td colspan="3">complémentaire à la mise en place de processus efficaces au sein de regiosuisse, y compris en termes de collaboration entre entreprises (cf. recommandation D1 Simplifier davantage la collaboration entre les entreprises).</td></tr>
<tr><td>Mesures

Si pertinent, des mesures ponctuelles permettant de simplifier le reporting sont mises en œuvre.</td><td>Responsabilité

SECO

regiosuisse</td><td>Échéance

1er janvier 2027 (pour reporting à partir de 2027)</td></tr>
</table>

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Regional- und Raumordnungspolitik

Management response

des SECO

Hintergrund

Die **Neue Regionalpolitik des Bundes** (NRP) ist als wirtschaftsorientierte regionale Strukturpolitik konzipiert. Seit ihrem Inkrafttreten im Jahr 2008 verfolgt sie das Ziel, die regionale Wirtschaftsentwicklung in Berggebieten, ländlichen Räumen und Grenzregionen zu fördern. Die NRP befindet sich derzeit in ihrer dritten Förderperiode (Mehrjahresprogramm 2024–2031). Der zentrale Pfeiler der NRP ist die Unterstützung von Projekten zur wirtschaftlichen Entwicklung. Um diesen Auftrag wirksam zu erfüllen, sieht die NRP als flankierende Massnahme die unter dem Namen *regiosuisse* bekannte Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz vor.

Seit 2008 hat **regiosuisse** das Ziel, einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Ziele der NRP zu leisten sowie zum Wissensmanagement und zur Umsetzung der Agglomerationspolitik (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) beizutragen.

Gemäss Bundesgesetz über Regionalpolitik ist der Bund verpflichtet, eine wissenschaftliche Evaluation des Mehrjahresprogramms der NRP durchzuführen (Art. 18). Die Zwischenevaluation von regiosuisse ist Teil dieser Evaluationsarbeiten. Bei der Ausschreibung für die Vergabe des Evaluationsauftrags wurde das Einladungsverfahren gewählt.

Die Evaluation befasst sich mit der Umsetzung des regiosuisse-Mandats zwischen 2024 und 2025. Sie konzentriert sich hauptsächlich auf das **institutionelle Lernen**, behandelt aber auch Aspekte der **Rechenschaftspflicht**. Die Schlussfolgerungen der Evaluation dienen als Grundlage für Entscheidungen über die Funktionsweise und Ausrichtung des Mandats. Die Evaluation präsentiert schliesslich Optionen zur Gestaltung des regiosuisse-Mandats ab 2028. Da diese Optionen getrennt von den Empfehlungen behandelt werden, sind sie nicht Gegenstand dieser *Management Response*.

Würdigung des Evaluationsprozesses und der Evaluationsergebnisse

Das Evaluationsteam hat den Evaluationsprozess effizient organisiert und in fünf Phasen gegliedert: Auftaktphase, Dokumenten- und Datenauswertung, vertiefende Analysen, Interviews sowie Synthese und Dokumentation. Die Evaluation wurde mit Sorgfalt durchgeführt und durchlief die wichtigsten Phasen wie geplant und vereinbart. Der Bericht ist klar und sehr gut lesbar sowie reich an Informationen. Er liefert einerseits neue Erkenntnisse; andererseits bestätigt er auf der Grundlage von Fakten Elemente, die dem SECO bereits bekannt waren. Die Empfehlungen, die von grosser Bedeutung sind, sind insgesamt gut begründet und ihre Umsetzung tatsächlich realisierbar. Die Evaluation hat somit ihre Ziele erreicht.

Wichtige Erkenntnisse aus dem Bericht

Die **wichtigsten Fragen** der Evaluation lauteten:

1. **Zielerreichung und Qualität der Leistungen**: Inwieweit erreicht regiosuisse die vereinbarten Ziele gemäss den Leistungsvereinbarungen und den Jahresvereinbarungen?
2. **Kosten-Effizienz**: Wie effizient ist regiosuisse im Hinblick auf die Gemeinkosten und die Kosten der verschiedenen erbrachten Leistungen?
3. **Bewertung aus Zielgruppenperspektive**: Inwieweit erreicht regiosuisse die Zielgruppen, wie wird regiosuisse von diesen wahrgenommen und welchen Nutzen bringt regiosuisse ihnen?
4. **Wirkungslogik und strategische Ausrichtung**: Ist das Wirkungsmodell gut aufgebaut und, falls erforderlich, wie sollte es in Zukunft weiterentwickelt und eingesetzt werden?
5. **Governance**: Wie werden die Angemessenheit der bestehenden Governance und die Effizienz der Prozesse bewertet?

<u>Zielerreichung und Qualität der Leistungen</u>

Die Qualität der regiosuisse-Produkte und -Leistungen ist insgesamt hoch. Gleichzeitig zeigt der Abgleich mit den in den Leistungsvereinbarungen definierten Zielen ein gemischtes Bild. Im Jahr 2024 wurden 27% und im Jahr 2025 37% der vereinbarten Leistungsziele nicht vollständig erreicht. Verbesserungsbedarf zeigt sich in einzelnen Leistungsgegenständen vor allem bei Zwischenprodukten, konzeptionellen Grundlagen, Reportings sowie bei der Einhaltung von Fristen. Zielverfehlungen lassen

sich teilweise durch den verspäteten Start, personelle Engpässe und strategische Anpassungen erklären.

Kosten-Effizienz

Das aktuelle Mandat von regiosuisse ist in zwei Lose unterteilt und wird von insgesamt acht Büros umgesetzt. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Büros sowie zwischen den Konsortien und dem SECO erforderte insbesondere zu Beginn der Programmlaufzeit ein hohes Mass an Koordination, was mehr Ressourcen als vorgesehen beanspruchte. Die verschiedenen Büros und Personen bringen ihre jeweiligen Perspektiven und Kompetenzen in regiosuisse ein. Somit ist zumindest ein Teil dieses Koordinationsaufwands implizit erwünscht und stellt ein unvermeidbares Element der gewählten Auftragsarchitektur dar. Da geeignete Referenzwerte fehlten, konnte die Evaluation nicht endgültig beurteilen, ob der Koordinationsaufwand insgesamt angemessen oder zu hoch ist. Wichtig scheint, dass die Mandatare zusammen mit dem SECO bereits Schritte unternommen haben, um Führung und Koordination zu verbessern und effizienter zu gestalten.

Bewertung aus Zielgruppenperspektive

Die Zielgruppen blicken unterschiedlich auf regiosuisse und seine Angebote. Für die regionalen Verantwortlichen erscheinen die Angebote im Allgemeinen relevant und nützlich. Diese Zielgruppe wird gut erreicht und nutzt regiosuisse regelmässig im Rahmen ihrer Arbeit. Gleichzeitig deuten einige Hinweise aus dieser Zielgruppe darauf hin, dass das Angebot von regiosuisse teilweise zu breit gefächert und damit überladen ist. Für Projektträger scheint der direkte Nutzen von regiosuisse geringer zu sein, und regiosuisse erreicht diese Zielgruppe kaum direkt. Dies muss jedoch nicht unbedingt als Defizit betrachtet werden: In der Praxis erfolgt die Unterstützung der Projektträger gezielt über regionale und kantonale Akteure.

Wirkungslogik und strategische Ausrichtung

Das Wirkungsmodell von regiosuisse ist stark an den Leistungsbereichen und den «Outputs» ausgerichtet. Es definiert zwar auch Indikatoren auf der Ebene der «Outcomes» und der «Wirkung», doch sind diese oft zu wenig in klare Wirkungsketten eingebettet und bleiben nah an den «Outputs». Zudem werden im Wirkungsmodell die verschiedenen Zielgruppen – und die Wirkungskanäle, über die sie erreicht werden können – nicht ausreichend herausgestellt.

Governance

Die Zusammenarbeit zwischen dem SECO und den Auftragnehmern wird von den beteiligten Parteien allgemein positiv bewertet. Die anfänglichen Koordinationsschwierigkeiten zwischen den Auftragnehmern und dem SECO konnten weitgehend behoben werden, die Zuständigkeiten wurden geklärt und die Zusammenarbeit hat sich seit Beginn des Mandats sichtbar verbessert. Das SECO ist mit vielen Ergebnissen und Leistungen zufrieden und würdigt die fachliche Kompetenz des Konsortiums. Gleichzeitig bestehen weiterhin gewisse Herausforderungen. Obwohl die Gesamtqualität der Produkte hoch ist, werden bestimmte Zwischenprodukte, konzeptionelle Grundlagen oder Berichte manchmal verspätet oder in einer Qualität abgeliefert, die aus Sicht des SECO noch nicht immer ausreichend ist. Dies führt zu einem zusätzlichen Arbeitsaufwand für beide Seiten.

Schlussfolgerung

Die Zwischenevaluation zeigt, dass regiosuisse weiterhin eine wichtige Funktion im Wissens- und Unterstützungssystem der NRP und der kohärenten Raumentwicklung erfüllt. regiosuisse ist für seine Zielgruppen relevant und erbringt nützliche und qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Eine weitere Stärkung des regiosuisse-Mandats kann durch Massnahmen zur Verbesserung der Zuverlässigkeit und Qualität der Leistungen erreicht werden, insbesondere bei den Produkten für den internen Gebrauch (Empfehlungen aus dem Handlungsfeld A). Die Empfehlungen aus dem Handlungsfeld B sollen dazu beitragen, das Wirkungsmodell zu verbessern, auf dem die Umsetzung des Auftrags basiert, während die Empfehlungen aus den Handlungsfeldern C und D eine Optimierung des strategischen Managements und der Koordination des Auftrags ermöglichen. All diese Massnahmen werden es regiosuisse ermöglichen, noch besser zur Umsetzung der Ziele der NRP beizutragen.

Übersicht wie das SECO die Empfehlungen einstuft (Details siehe Anhang)

Empfehlung	Antwort SECO
Handlungsfeld A: Steigerung der Zuverlässigkeit und Qualität	
Empfehlung A.1 – Einfordern von klar definierten Leistungen mit Eskalations- und Sanktionsmöglichkeiten	Einverstanden
Empfehlung A.2 – Qualität expliziter steuern und Mandatare in Verantwortung nehmen	Einverstanden
Empfehlung A.3 – Verbindliches Risikomanagement	Einverstanden
Handlungsfeld B: Anpassung und Nutzung des Wirkungsmodells	
Empfehlung B.1 – Wirkungsmodell gemeinsam zielgruppen- und wirkungsorientiert überarbeiten	Teilweise einverstanden
Empfehlung B.2 – Outcome-Indikatoren schärfen	Teilweise einverstanden
Empfehlung B.3 – Wirkungsmodell für Priorisierung und Portfoliosteuerung nutzen	Einverstanden
Empfehlung B.4 – Erreichung der Projektträgerinnen und -träger prüfen und gegebenenfalls verbessern	Einverstanden
Handlungsfeld C: Klärung von Rollen und strategischer Steuerung	
Empfehlung C.1 – Strategischen Steuerungsprozess klären und verbindlich aufsetzen	Teilweise einverstanden
Empfehlung C.2 – Konsistente Rückmeldungen durch Auftraggeberin	Einverstanden
Handlungsfeld D: Reduktion von Komplexität und Koordinationsaufwand	
Empfehlung D.1 – Büroübergreifende Zusammenarbeit weiter vereinfachen	Teilweise einverstanden
Empfehlung D.2 – Reporting weiter vereinfachen	Teilweise einverstanden

Anhang – Empfehlungen und Antworten

Verwendungszweck und Nutzen der Empfehlungen:

Die formulierten Empfehlungen und Massnahmen werden direkt in das regiosuisse-Mandat für den Zeitraum 2024–2027 einfliessen, gelten aber auch für die Umsetzung des Mandats ab 2028. Sie werden durch die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus anderen einschlägigen Studien sowie durch die Gespräche mit regiosuisse und ihren Zielgruppen ergänzt.

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td colspan="4">Handlungsfeld A: Steigerung der Zuverlässigkeit und Qualität

Insgesamt ist das SECO mit der von regiosuisse geleisteten Arbeit und der Qualität der regiosuisse-Produkte zufrieden. Gleichzeitig ist die Zuverlässigkeit und die Qualität von Zwischenprodukten, strategischen und konzeptionellen Grundlagendokumenten in einzelnen Bereichen verbesserungswürdig.

Die bestehenden Defizite betreffen erstens die Einhaltung von klaren formalen Anforderungen, z.B. Fristen. Kommt es bereits bei klar definierten Outputs und formalen Anforderungen gemäss Leistungsvereinbarung wiederholt zu Zielverfehlungen und Verspätungen, obwohl die dahingehenden Erwartungen klar kommuniziert und formuliert sind, liegt kein Steuerungsproblem vor. Vielmehr sind entweder Zuständigkeiten und Ressourcen bei den Mandataren nicht so definiert und vorhanden, dass eine verlässliche Leistungserbringung gesichert ist, oder die dafür nötigen Kompetenzen sind nicht ausreichend vorhanden oder abgesichert.

Zweitens ist in gewissen Fällen die inhaltliche Qualität einzelner Zwischenprodukte und Dokumente ungenügend. Oder die Auftraggeberin bemängelt, dass Vorgaben zwar formal korrekt umgesetzt werden, eine weitergehende Reflexion oder eigenständige Weiterentwicklung aber ausbleibt. Die Steuerung bei solchen Problemen scheint komplexer, weil diese nicht immer exakt messbar (z.B. Qualität eines Inputpapiers) oder in Leistungszielen ausformuliert sind. Beispielsweise erwartet die Auftraggeberin von den Mandataren einen klaren Auftritt als ein regiosuisse und nicht als Einzelbüros. Dabei scheint es wenig sinnvoll, bis ins letzte Detail festzuschreiben, was darunter zu verstehen ist. Erstens wäre der Aufwand für ein solches Festschreiben und für damit verbundene Kontrollen nicht verhältnismässig. Und zweitens kann ohnehin nicht vorher jede Situation erfasst werden, in der ein «Auftritt als regiosuisse» zum Thema wird. Trotz dieser Schwierigkeiten ist wichtig, dass auch solche wenig oder nicht messbaren Ziele aktiv gesteuert werden.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Empfehlung A.1 – Einfordern von klar definierten Leistungen mit Eskalations- und Sanktionsmöglichkeiten:

Dort, wo Leistungen, Fristen und formale Anforderungen klar definiert sind, muss deren Ein-haltung konsequent eingefordert werden. Mit den diversen klar definierten Zielen auf der Output-Ebene bestehen die Grundlagen dazu. Bei wiederholten Abweichungen braucht es klare</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.

Wie die Evaluatoren hervorheben, hat regiosuisse einen Grossteil der Ziele erreicht oder zumindest zu grossen Teilen erreicht. Die Fälle, in denen die Ziele nicht erreicht wurden, sind nicht zahlreich und beschränken sich in der Regel auf bestimmte Leistungsbereiche. Zudem</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Eskalations- und Sanktionsmechanismen. Diese können von Mahnungen, verbindlichen Nachbesserungen im gesetzten Kostendach bis hin zu personellen Anpassungen reichen. In wiederholten Fällen kann das bedeuten, dass Büros aufgefordert werden, Schlüsselrollen anders zu besetzen. Zudem könnte der Leistungsbezug von einzelnen Büros reduziert werden, wenn diese wiederholt verspätet oder qualitativ nicht genügende Arbeit leisten. Dabei muss geprüft werden, wie diese Leistungen innerhalb der Lose oder regiosuisse zu zuverlässigen Büros umverteilt, vom SECO erbracht, gestrichen oder von extern bezogen werden können. Ziel muss sein, dass die Arbeit von regiosuisse, und damit der Beitrag zu den NRP-Zielen, nicht leidet.

Grundsätzlich sollten Sanktionen immer nur Mandatare treffen, die nachweislich Leistungen nicht erbracht haben, und nicht andere Büros in Mitleidenschaft ziehen.</td><td colspan="3">handelt es sich in mehreren Fällen um Zwischenprodukte, die für den internen Gebrauch bestimmt sind.

Das SECO anerkennt die Bedeutung des Eskalationsmechanismus, der für regiosuisse sowie generell für externe Aufträge gilt. Wo nötig, wurden zudem bereits Korrekturmassnahmen verlangt, was zu einer Verbesserung der erbrachten Leistungen geführt hat.

Das SECO teilt zudem die Ansicht der Evaluatoren, dass der Eskalationsmechanismus so objektiv wie möglich sein sollte, indem er sich bei den dafür geeigneten Indikatoren auf klar definierte Fristen sowie formale Anforderungen stützt.</td></tr>
<tr><td><u>Massnahmen</u>

Der Eskalationsmechanismus zur Problemlösung wird im weiteren Verlauf verstärkt, insbesondere durch die Umsetzung der von den Evaluatoren vorgeschlagenen Massnahmen, sofern dies angemessen ist.</td><td><u>Verantwortung</u>

SECO</td><td><u>Termin</u>

Laufend</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Empfehlung A.2 – Qualität expliziter steuern und Mandatare in Verantwortung nehmen:

Inhaltliche Qualität ist schwerer messbar als formale Anforderungen, muss – und kann – aber dennoch explizit gesteuert werden. Ziel ist dabei nicht ein starres Raster zur Prüfung von Qualität, sondern ein klarer Ablauf zwischen SECO und Mandataren, der zur Klärung und Prüfung von Qualität beiträgt. SECO und Mandatare sollten dazu für zentrale Produkte gemein-sam festlegen, was das Produkt leisten soll, für wen es gedacht ist, wann das SECO Zwischen-stände prüft und woran die Qualität beurteilt wird (Prüfpunkte). Dabei können pragmatisch Elemente aus dem Qualitätsmanagement übernommen werden (z.B. ISO 9001). Die vereinbarten Prüfpunkte und die verbindlichen Rückmeldungen dazu sollen dem SECO ermöglichen, Erwartungen hinsichtlich Qualität frühzeitig einzubringen und von den Mandataren einzufordern. Dabei ist klar: Die Prüfpunkte sind nicht objektiv messbar. Ihre Beurteilung obliegt letztlich dem SECO. Dieser Prozess ist zunächst mit zusätzlichem Aufwand verbunden, kann</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.

Es möchte betonen, dass es wichtig ist, zwischen der Qualität der Produkte, die den Zielgruppen oder der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, einerseits und der Qualität der für den internen Gebrauch bestimmten Produkte andererseits zu unterscheiden. Während die Qualität der erstgenannten Produkte im Allgemeinen gut oder sogar sehr gut ist, lassen sich bei den für den internen Gebrauch bestimmten Produkten noch gewisse Mängel feststellen, insbesondere was das Reporting und bestimmte Prozesse im Zusammenhang mit der Produktgestaltung betrifft.

Die Sicherstellung der Qualität aller Dienstleistungen ist ein zentraler Bestandteil des Auftrags und wurde bereits regelmässig in den verschiedenen Koordinations- und Führungsgremien thematisiert. Das SECO teilt die Ansicht, dass mit den Auftragnehmern ein besseres gemeinsames Verständnis der erwarteten Qualität erreicht werden muss, insbesondere dort, wo ein gewisser Interpretationsspielraum bestehen könnte. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich «Qualität» auf teilweise subjektive Aspekte bezieht,</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="2">langfristig aber Vertrauen aufbauen, spätere Korrekturen reduzieren und ein gemeinsames Verständnis davon schaffen, was bei unterschiedlichen Produkten und Leistungen als gute Qualität erwartet wird.</td><td colspan="3">wie beispielsweise die erforderliche Tiefe der Analyse oder das von einem Dokument erwartete Mass an Klarheit.</td></tr>
<tr><td>Massnahmen

Das SECO und die Auftragnehmer einigen sich auf Qualitätsstandards für Inhalte und Prozesse, wobei bereits realisierte Produkte (Berichte, Produktkonzepte usw.), die als qualitativ hochwertig eingestuft wurden, als Referenz dienen.</td><td>Verantwortung

SECO

regiosuisse</td><td>Termin

September 2026</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Empfehlung A.3 – Verbindliches Risikomanagement:

Bei einem Mandat dieser Grösse sollte das Risikomanagement verbindlicher geregelt werden. Dazu sollten zentrale Risiken systematisch identifiziert, nach Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Auswirkung bewertet und mit geeigneten Massnahmen hinterlegt werden. Dazu gehören insbesondere Risiken wie personelle Ausfälle und Fluktuationen, Verzögerungen bei zentralen Produkten oder Qualitätsprobleme bei Zwischenleistungen. Für diese Risiken sollten Zuständigkeiten und Prozesse zur Abfederung definiert werden. Ein systematisches Risikomanagement, beispielsweise in Anlehnung an HERMES, könnte dazu beitragen, Risiken früher zu erkennen und die Stabilität des Mandats zu verbessern.</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.

Ein gemeinsames Risikomonitoringsystem ist bereits vorhanden und in die Berichtsmechanismen von regiosuisse integriert. Generell sind risikobezogene Überlegungen fester Bestandteil des Austauschs zwischen dem SECO und regiosuisse. Wo dies sinnvoll ist, kann das System durch spezifische Massnahmen verstärkt werden.

Eine weitere Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in dem empfohlenen Umfang hätte hingegen nur einen begrenzten Mehrwert, würde aber die Komplexität des Auftrags erheblich erhöhen, was zudem dem Ziel der Reduktion von Komplexität und Koordinationsaufwand zuwiderlaufen würde (vgl. Handlungsfeld D: Reduktion von Komplexität und Koordinationsaufwand).</td></tr>
<tr><td>Massnahmen

• Gelegentliche punktuelle Verbesserungen werden in das gemeinsame Risikomanagementsystem von SECO und regiosuisse integriert.
• Die interne Risikoüberwachung des regiosuisse-Mandats durch das SECO wird verstärkt.</td><td>Verantwortung

SECO

regiosuisse</td><td>Termin

• September 2026

• Q4 2026</td></tr>
</table>

Empfehlung	Antwort		
Handlungsfeld B: Anpassung und Nutzung des Wirkungsmodells Das Wirkungsmodell von regiosuisse ist stark nach Outputs und Leistungsbereichen gegliedert. Damit bildet es eine solide Grundlage für die Evaluation der Aktivitäten von regiosuisse. Outcomes und der erwartete Beitrag einzelner Leistungen zur übergeordneten Zielerreichung werden zwar benannt, ihre Verortung in Wirkungsketten ist aber häufig nicht genügend plausibel dargelegt. Zudem sind die Wirkungskanäle zu wenig nach Zielgruppen differenziert. Eine Überarbeitung des Wirkungsmodells soll es ermöglichen, dieses stärker für die strategische Steuerung zu nutzen, insbesondere für die zielgruppengerechte Ausrichtung und Priorisierung von regiosuisse-Produkten.			
Empfehlung B.1 – Wirkungsmodell gemeinsam zielgruppen- und wirkungsorientiert überarbeiten: Wir empfehlen dem SECO und regiosuisse, das Wirkungsmodell in einem gemeinsamen Prozess von einem stark operativen Evaluationsinstrument zu einem strategischen Steuerungs-instrument weiterzuentwickeln. Dabei soll auch das gemeinsame Verständnis für die Produkte und Wirkungen von regiosuisse geschärft werden. Für die wichtigsten Zielgruppen sollte nach-vollziehbar dargestellt werden, durch welche Outputs sie erreicht werden sollen, welche Out-comes dadurch bei ihnen ausgelöst werden sollen und wie diese Outcomes zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse beitragen. Dabei sollte jeweils explizit unterschieden werden, welche Elemente regiosuisse direkt steuern kann, wo regiosuisse lediglich Einfluss nimmt und wo Wirkungen wesentlich von exogenen Faktoren abhängen. Solche exogenen Faktoren sind im Wirkungsmodell explizit zu benennen (siehe Empfehlung B.2). Ziel ist damit nicht, regiosuisse für sämtliche Outcomes oder Impacts verantwortlich zu machen, sondern ihren plausiblen Beitrag zu diesen Wirkungen sichtbar und fair beurteilbar zu machen. Punktuell braucht es dazu vertiefte empirische Untersuchungen. Diese Untersuchungen sollten nicht auf eine einfache Zurechnung von Wirkungen an regiosuisse zielen, sondern Wirkungsketten, Annahmen und externe Einflussfaktoren prüfen. Mit Befragungen oder Fallstudien können Wirkungskanäle von Output über Erreichung und Nutzung bei Zielgruppen hin zu Outcome plausibilisiert werden. Ebenfalls Analysebedarf besteht aus unserer Sicht hinsichtlich Zielgruppen. Unsere beschränkten Befunde widersprechen der Zielgruppenanalyse	Einverstanden	**Teilweise einverstanden**	Nicht einverstanden
	Das SECO ist mit der Empfehlung teilweise einverstanden. Zu Beginn des Mandats wurde ein Wirkungsmodell erstellt, um die Umsetzung des Mandats wirkungsorientiert zu gestalten und die strategische Steuerung sowie die Umsetzung zu unterstützen. Es bildet seit Beginn des Mandats die zentrale Grundlage des Mandats. Die Outcomes sind ein wesentlicher Bestandteil des Modells, und die damit verbundenen Indikatoren sind im Allgemeinen gut geeignet und auf Verhaltensänderungen ausgerichtet. Das Wirkungsmodell ist weitgehend um die Leistungsgruppen herum strukturiert, was eine Lesbarkeit aus der Perspektive der Zielgruppen von regiosuisse erschwert. Zwar sind in dieser Hinsicht Verbesserungen möglich, doch wird eine umfassende Überarbeitung des aktuellen Wirkungsmodells nicht als notwendig erachtet. Die Fokussierung auf die Outputs in den Jahren 2024–2025 ergibt sich weniger aus der Struktur des Wirkungsmodells als vielmehr aus der Tatsache, dass sich das Mandat in den ersten Jahren der Umsetzung befand, die durch den Start der Aktivitäten, den Aufbau des Produktportfolios und die Einrichtung der operativen Prozesse gekennzeichnet waren. Es ist allgemein bekannt, dass die Erreichung der Ziele auf der Ebene der Outcomes, die Verhaltensänderungen erfordern, Zeit braucht. Eine Überprüfung der Zielgruppen von regiosuisse, die insbesondere auf Konsultationen mit Akteuren der regionalen Wirtschaftsentwicklung basierte, wurde zwischen 2024 und 2025 durchgeführt und bildet eine solide Arbeitsgrundlage. Sie priorisiert verschiedene Akteursgruppen, wobei Regionalmanager und Projektträger hinsichtlich der Priorität für die Tätigkeit von regiosuisse an erster Stelle stehen.		
	Massnahmen	Verantwortung	Termin

Empfehlung	Antwort		
von regiosuisse teilweise. Diese – und unsere Befunde – sollte daher kritisch überprüft werden. Das gilt insbesondere für Relevanz, Erreichung und Nutzen bei der Gruppe der Projektträgerinnen und -träger. Dabei müssen insbesondere auch Bedürfnisse von Personen und Gruppen erhoben werden, die regiosuisse noch nicht oder nur wenig erreicht, z.B. mittels Vollerhebung bei allen Regionalmanagerinnen und -managern und Kantonsvertretungen. Ebenfalls ist kritisch zu prüfen, was eine bessere oder zusätzliche Erreichung einer Zielgruppe an effektivem Mehrwert bringen kann. Unsere Fachgespräche deuten beispielsweise darauf hin, dass die wichtige Gruppe der Regionalmanagerinnen und -manager bereits sehr gut erreicht wird und mehr auf diese Gruppe ausgerichtete Veranstaltungen allenfalls wenig Mehrwert bringen. Auch berichteten uns Regionalmanagerinnen oder -manager nicht von einem Mangel an Projekten. Es stellt sich daher die Frage, ob eine stärkere Erreichung von potenziellen Projektträgerinnen und -trägern zu mehr Projekteingaben führen würde und ob dies einen positiven Effekt auf die NRP-Ziele hätte.	• Im den Jahresvereinbarungen 2027 werden die Produkte nach den Zielgruppen, für die sie bestimmt sind, charakterisiert; diese Charakterisierung trägt dazu bei, die Komplementarität und Kohärenz des Portfolios sicherzustellen. • Das Wirkungsmodell von regiosuisse wird angepasst, um besser zwischen den Zielgruppen zu unterscheiden und den Zusammenhang zwischen Outputs, Outcomes und Impact deutlicher zu machen.	SECO regiosuisse	• Ende 2026 • Q4 2027
Empfehlung B.2 – Outcome-Indikatoren schärfen: Die Outcome-Indikatoren sollten überprüft und stärker auf tatsächliche Veränderungen bei den Zielgruppen ausgerichtet werden. Die bisher häufig angenommene Wirkungskette «Output – Anzahl Nutzende – Zufriedenheit Nutzende – angenommene Verhaltensänderung bei Nutzenden» ist zu implizit und häufig zu wenig plausibilisiert. Nutzung und Zufriedenheit der erreichten Personen können Hinweise auf Verhaltensänderungen geben, sind aber noch kein Beleg dafür. Wenn die Nutzenden beispielsweise bereits davor gut erreicht und über regiosuisse informiert waren, löst eine weitere Veranstaltung kaum eine Verhaltensänderung aus. Zu-dem fokussieren die aktuellen Zielgruppen-Befragungen, aus denen die Mehrzahl der Outcome-Indikatoren abgeleitet werden, auf die erreichten Personen. Um eine Wirkung auf Outcome-me-Ebene zu erzielen, müssen aber insbesondere (noch) nicht erreichte Personen angesprochen und bearbeitet werden.	Einverstanden	**Teilweise einverstanden**	Nicht einverstanden
	Das SECO ist mit der Empfehlung teilweise einverstanden. Auch wenn punktuell noch Verbesserungsbedarf besteht, ist das aktuelle Wirkungsmodell von regiosuisse doch sehr stark auf Veränderungen bei den Zielgruppen ausgerichtet. Die Outcomes sind ein wesentlicher Bestandteil des Wirkungsmodells und bilden einen wichtigen Massstab für die Ergebnisse, die regiosuisse erzielen soll. Im Gegensatz zu den Outputs, welche die zu realisierenden Produkte (Ergebnisse) darstellen, beziehen sich die Outcomes auf die erwarteten mittel- bis langfristigen Veränderungen (die Wirkungen), insbesondere im Hinblick auf das Verhalten von Einzelpersonen. Ihre Realisierung kann auch von Faktoren abhängen, die ausserhalb des Einflussbereichs von regiosuisse liegen, und sie sind manchmal schwer zu messen. Es ist daher wichtig, die Outcomes unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten und ihnen keine übermässige Bedeutung beizumessen, insbesondere im Vergleich zur Realisierung der Outputs. Die Outcome-Indikatoren des Wirkungsmodells von regiosuisse greifen in der Regel den Begriff des «Nutzens» eines Produkts für die Nutzer auf, beispielsweise wie folgt: «Wie		

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Konkret schlagen wir vor, die zentralen von regiosuisse angestrebten Verhaltensänderungen als Outcomes zu definieren. Dazu gehören sicherlich die Anwendung von bereitgestelltem Wissen durch Multiplikatoren in ihrem Arbeitsalltag, eine hohe Erreichung von potenziellen Projektträgerinnen und -trägern, veränderte Prozesse bei der Projektentwicklung «im Feld» oder eine hohe Zahl qualitativ guter Projekteingaben mit einer starken Wirkungsorientierung. Anschliessend sind diese Outcomes plausibel in Leistungsgegenstand-übergreifenden Wirkungsketten zwischen Outputs und Impacts zu verorten.

Die im bestehenden Modell definierten Indikatoren auf Outcome-Ebene sollen soweit möglich im angepassten Wirkungsmodell verortet werden. Allerdings wird es nicht zu jedem Outcome einen messbaren Indikator geben. Das ist in Ordnung, weil das Wirkungsmodell nicht primär der Leistungsüberprüfung (dafür sind die Leistungsvereinbarungen da), sondern der strategischen Steuerung dienen soll. Wo Veränderungen bei Outcomes nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand messbar sind, sollte zumindest die Wirkungserwartung klar benannt und qualitativ plausibilisiert werden. Dabei ist klar – und in Wirkungsmodellen generell nicht unüblich –, dass regiosuisse nicht alle Outcomes gleich gut beeinflussen kann. Wir empfehlen, dies ebenfalls sichtbar zu machen, z.B. indem die vermutete Stärke von Wirkungskanälen zwischen Output, Outcome und Impact kenntlich gemacht wird. Oder indem exogene Faktoren benannt werden, die die Outcomes (und Impacts) ebenfalls beeinflussen, aber nicht im Einflussbereich von regiosuisse liegen. Damit wird deutlich gemacht, dass regiosuisse nicht per se für ausbleibende oder nicht messbare Veränderungen auf Ebene Outcome verantwortlich ist. Die Beurteilung von regiosuisse sollte erstens anhand der Leistungsvereinbarungen (meist Output-Ebene) und zweitens anhand einer klaren Wirkungsorientierung erfolgen, die darauf ausgerichtet ist, dass sich diese Outputs möglichst effizient auf Outcomes auswirken.</td><td colspan="3">bewerten die Zielgruppen den Nutzen für ihre Arbeit?». Die Wahl basiert auf der Annahme, dass ein Produkt (z. B. auf der Website regiosuisse.ch verfügbare Informationen), wenn es sich als nützlich erweist, für die Arbeit der Zielgruppen relevant ist und somit eine Verhaltensänderung bewirkt.</td></tr>
<tr><td><u>Massnahmen</u>

Der erwartete Einfluss von regiosuisse auf die Kausalzusammenhänge zwischen Outputs, Outcomes und Impact wird im Wirkungsmodell explizit sichtbar gemacht.</td><td><u>Verantwortung</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Termin</u>

Q4 2027</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Empfehlung B.3 – Wirkungsmodell für Priorisierung und Portfoliosteuerung nutzen:</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Das überarbeitete oder ein ergänzendes Wirkungsmodell sollte als strategisches Steuerungs-instrument genutzt werden. Produkte und Leistungen sollten regelmässig daraufhin überprüft werden, welche Zielgruppen sie erreichen, welche Nachfrage sie generieren, welche Outcomes sie unterstützen und wie plausibel ihr Beitrag zu den übergeordneten Zielen ist. Dabei sind Wirkungserwartung, empirische Evidenz, Nachfrage und Nutzen den jeweiligen Kosten gegen-überzustellen. Auf dieser Grundlage ist zu entscheiden, welche Leistungen beibehalten, ausgebaut, reduziert, gebündelt, seltener durchgeführt oder eingestellt werden sollen. Ein Ausbau von Produkten und Leistungen sollte nur erfolgen, wenn ein plausibler Wirkungsbeitrag und ein entsprechender Nutzen für die Zielgruppen dargelegt werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Evaluation war eine solche vertiefte Überprüfung aller Produkte nicht möglich. Die folgenden Hinweise zu einzelnen Produkten sind daher als erste Einschätzungen aus der vorliegenden Zwischenevaluation zu verstehen und ersetzen keine systematische Überprüfung der Produkte: Der Beitrag der regiosuisse-Videos zu Outcomes (Veränderung bei Zielgruppen, z.B. bessere und mehr Projekte) ist für uns nicht ausreichend ersichtlich. Die Produktion von weiteren Videos scheint uns daher eher nicht zielführend. Der Hauptnutzen der Konferenz scheint in der Vernetzung und im Austausch zu liegen. Entsprechend könnte sie darauf fokussiert und verschlankt werden. Die parallele Kommunikation ähnlicher In-halte über zwei Webseiten (regiosuisse.ch und regios.ch) ist für uns nur bedingt nachvollzieh-bar. Wir schlagen eine Integration des Blogs (regios.ch) auf der Hauptwebsite vor, um mit niederschwelligen und aktuellen Beiträgen mehr Traffic auf der Website zu generieren. Inhalte auf LinkedIn und im Newsletter sollten primär eine Aufbereitung von bestehenden Inhalten sein. Eine stärkere zentrale Aufbereitung der Inhalte und eine weniger aufwendige kanalspezifische Anpassung könnten dazu beitragen, die Kosten zu senken.</td><td colspan="3">Das Wirkungsmodell ist bereits das wichtigste Steuerungsinstrument. Die Verwaltung und Weiterentwicklung des Portfolios ist eine zentrale Aufgabe im Rahmen des regiosuisse-Mandats, wobei verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, darunter der Grad der Erreichung der im Wirkungsmodell definierten Ziele oder die durch jede Dienstleistung oder jedes Produkt verursachten Kosten. Der Erreichungsgrad und die Kosten werden zudem regelmässig überwacht und sind fester Bestandteil des Berichtssystems. Gemäss diesen Grundsätzen wurden zudem mehrere Produkte aus dem Portfolio gestrichen, wie beispielsweise Veranstaltungen vom Typ «caféR» oder Podcasts. Das Format der Konferenz wird derzeit überarbeitet, und die Integration von regios.ch in die Hauptwebsite von regiosuisse wurde in Betracht gezogen, deren mögliche Umsetzung jedoch für 2027 geplant ist.</td></tr>
<tr><td><u>Massnahmen</u>

Das Portfolio von regiosuisse wird jährlich auf der Grundlage des Beitrags der Leistungen (Outputs) zu den festgelegten Zielen (Outcomes) sowie unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie der allgemeinen Kohärenz aller Leistungen und Produkte und der wirtschaftlichen Nutzung der Ressourcen konsolidiert.</td><td><u>Verantwortung</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Termin</u>

Dezember 2026 (parallel zur Festlegung des Programms für 2027); danach jährlich während der Laufzeit des Mandats</td></tr>
<tr><td></td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th>Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Empfehlung B.4 – Erreichung der Projektträgerinnen und -träger prüfen und gegebenenfalls verbessern:

Projektträgerinnen und -träger müssen die NRP «im Feld» umsetzen und sind daher von zentraler Bedeutung auf der Impact-Ebene. Gemäss unseren Ergebnissen wird diese Gruppe heute vor allem über Multiplikatoren wie kantonale Stellen und Regionalförderungen erreicht. Diese gezielte und lokal abgestimmte Erreichung scheint weitgehend zu funktionieren und ist aus unserer Sicht sinnvoll und zielführend. Trotzdem ist a priori nicht auszuschliessen, dass die Erreichung der Projektträgerinnen und -träger verbesserungswürdig ist und einen Mehrwert bringen kann. Dies müsste aber zuerst in der oben vorgeschlagenen Überprüfung der Zielgruppenorientierung plausibel gezeigt werden.

Basierend auf unseren Erkenntnissen vermuten wir, dass es wenig erfolgsversprechend ist, die Gruppe der Projektträgerinnen und -träger undifferenziert und direkt über schweizweite Formate anzusprechen. Formate wie Podcasts und Videos oder schweizweite Kampagnen, die regionale oder branchenspezifische Unterschiede nicht berücksichtigen und kaum bestehende regionale Ressourcen nutzen, scheinen ungeeignet. Erfolgsversprechender scheinen uns An-sätze, die gut verankerte Akteure mit ins Boot holen und gezielt Synergien nutzen. Wir schlagen hierbei zwei Ansätze zur Prüfung vor. Erstens könnte regiosuisse Pilotprodukte bzw. -formate (z.B. Informationsmaterialen oder Veranstaltungen) mit gut verankerten regionalen Akteuren oder Branchenverbänden durchführen (z.B. Hotellerie Suisse, lokale Gewerbeverbände, etc.). Zweitens könnte regiosuisse gut verankerten Akteuren Pauschalen anbieten, wenn diese einen Vernetzungsanlass mit regiosuisse-Zielgruppen durchführen (eigener An-lass, spezifischer regiosuisse-Slot in bestehendem Anlass, Webinar, etc.). Eine solche Pauscha-le sollte niederschwellig zu beantragen sein und einen Teil des tatsächlichen Aufwands des Akteurs decken. Mit solchen Formaten könnte regiosuisse gezielt die Zielgruppenkenntnisse und das Netzwerk von in Regionen oder Branchen vernetzten Akteuren nutzen, um Stakeholder und Projektträgerinnen und -träger zu aktivieren. Die</td><td>Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.

Die Kantone und die Regionalmanager sind die wichtigsten Ansprechpartner für Projektträgerinnen und -träger. Für regiosuisse gehören diese zu den vorrangigen Zielgruppen, da sie eine grundlegende Rolle spielen: Sie tragen direkt zur regionalen Wirtschaftsentwicklung bei.

Die Relevanz der Kommunikationsprodukte für Projektträger kann vom Format des Produkts, aber auch vom präsentierten Inhalt abhängen. Videos beispielsweise konzentrieren sich auf Projekte an einem bestimmten Ort, die aufgrund ihres Potenzials ausgewählt wurden, von Projektträgern in anderen Regionen der Schweiz nachgeahmt zu werden. Dadurch wird vermieden, dass sie zu allgemein und somit wenig relevant sind.

Die Schaffung von Synergien mit lokal gut verankerten Akteuren in Form von Partnerschaften steht derzeit im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen von regiosuisse. Diese Partnerschaften sollen es ermöglichen, die Wirkung von regiosuisse effektiv und effizient zu erweitern und das Angebot für die Zielgruppen noch relevanter zu gestalten.</td></tr>
<tr><td colspan="2">
<table>
<tr><th>Massnahmen</th><th>Verantwortung</th><th>Termin</th></tr>
<tr><td>Identisch mit den Massnahmen im Zusammenhang mit der Empfehlung B.1 – Wirkungsmodell gemeinsam zielgruppen- und wirkungsorientiert überarbeiten):

• In der Jahresvereinbarung 2027 werden die Produkte auf die Zielgruppen abgestimmt, für die sie bestimmt sind; dies trägt dazu bei, die Komplementarität und Kohärenz des Portfolios sicherzustellen.
• Das Wirkungsmodell von regiosuisse wird angepasst, um besser zwischen den Zielgruppen zu unterscheiden und den Zusammenhang zwischen Outputs, Outcomes und Impact deutlicher zu machen.
Zusätzliche Massnahme:</td><td>SECO

regiosuisse</td><td>• Ende 2026

• Q4 2027

• Q3 2027</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Empfehlung	Antwort		
Lancierung des Angebots «NRP in a nutshell» durch regiosuisse geht in diese Richtung und ist daher aus unserer Sicht begrüssenswert.	Eine Strategie für die Zusammenarbeit von regiosuisse mit Partnern liegt vor und unterstützt die Ausarbeitung des Wirkungsmodells von regiosuisse für den Zeitraum 2028–2031.		
Handlungsfeld C: Klärung von Rollen und strategischer Steuerung Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin und Mandataren ist insgesamt gut. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten beim Rollenverständnis und der strategischen Steuerung. Im Zentrum steht ein Spannungsfeld: Einerseits erwartet die Auftraggeberin von den Mandataren proaktive inhaltliche Impulse, ein frühzeitiges Aufgreifen relevanter Entwicklungen und eine übergreifende Sicht auf regiosuisse. Aus Sicht der Auftrag-geberin erfüllen die Mandatare diese Erwartungen noch nicht ausreichend. Andererseits er-folgt die Steuerung in der Praxis teils eng auf Ebene einzelner Produkte, verbunden mit detaillierten inhaltlichen Vorgaben. Dies ist auch das Resultat der Qualitätsprobleme und aus Sicht des SECO nachvollziehbar. Gleichzeitig verstärkt diese enge Steuerung das bestehende Rollen-problem: Wenn das SECO stark auf Produkt- und Detailebene eingreift, wird es für die Mandatare schwieriger, eine eigenständige strategische Rolle wahrzunehmen. Im Zentrum steht dann zunehmend das operative Erfüllen gesetzter Vorgaben.			
Empfehlung C.1 – Strategischen Steuerungsprozess klären und verbindlich aufsetzen: regiosuisse wird im Zusammenspiel von Auftraggeberin und Mandataren umgesetzt – das gilt auch für seine strategische Steuerung. Das SECO trägt dabei die Gesamtverantwortung und sollte deshalb den Rahmen setzen. Die Mandatare denken und arbeiten im Rahmen ihres Auftrags an der inhaltlichen (Los 1) und kommunikativen (Los 2) strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung von regiosuisse mit. Konkret ist in einem ersten Schritt zu klären, welche Fragen strategisch gesteuert werden müssen. Wir empfehlen insbesondere folgendes aufzunehmen: Die Priorisierung und gezielte Erreichung von Zielgruppen, die Festlegung thematischer Schwerpunkte, die Wahl von Formaten und Kanälen sowie eine allfällige Priorisierung von Leistungen. In einem zweiten Schritt sollte das SECO für diese Fragen den gewünschten Grad der Partizipation durch die Mandatare festlegen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Fragen, bei welchen das SECO a) Vorgaben machen will, b) Mitarbeit der Mandatare erwartet und c) Mitarbeit und Mitbestimmung der Mandatare vorsieht. Unter Mitarbeit	Einverstanden	**Teilweise einverstanden**	Nicht einverstanden
	Das SECO ist mit der Empfehlung teilweise einverstanden. Der 2023 ausgeschriebene Auftrag sah vor, dass regiosuisse bei der Konzeption und Umsetzung der Dienstleistungen allgemeine, strategische Fragenaufwirft und angeht. regiosuisse ist verpflichtet, die Entwicklung allgemeiner Trends, die sich auf die Regionen auswirken, zu verfolgen und Anpassungen ihres Portfolios entsprechend den Bedürfnissen vor Ort vorzuschlagen. Sollte dieser konzeptionelle Teil des Auftrags (durch die Übertragung bestimmter Zuständigkeiten an das SECO) reduziert werden, würde sich das Finanzvolumen entsprechend verringern. Die Leistungsvereinbarungen mit den Auftragnehmern bilden den allgemeinen Rahmen für die Zuweisung von Zuständigkeiten und legen fest, dass das SECO für die strategische Leitung von regiosuisse zuständig ist und dabei von einem Strategieausschuss unterstützt wird. Dieser setzt sich aus Mitgliedern der Leitung von regiosuisse und Vertretern des ARE zusammen. Diese übergeordnete strategische Ebene stützt sich teilweise auf spezifische strategische Aspekte, wie die Priorisierung von Zielgruppen, die Strukturierung des Portfolios auf der Grundlage von Kriterien wie der Komplementarität zwischen Produkten, der effizienten Nutzung von Ressourcen oder auch den Modalitäten der Partnerschaft mit regionalen Akteuren. Obwohl die Beauftragten nicht formell mit der strategischen Leitung		

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td rowspan="3">verstehen wir beispielsweise die Analyse von Zielgruppen, Vorschläge zu thematischen Schwerpunkten, Optionen zur Weiter-entwicklung von Formaten und Kanälen sowie begründete Vorschläge zur Priorisierung oder Reduktion von Leistungen.

In einem dritten Schritt sollte dieser Strategieprozess verbindlich organisiert werden, etwa über einen regelmässigen strategischen Steuerungsworkshop zwischen SECO und Schlüssel-personen auf Seiten der Mandatare. Dieser Austausch sollte nicht primär operative Produkt-fragen behandeln, sondern jene strategischen Fragen, bei denen ein besonderer Klärungsbedarf besteht. Grundlage dieses Austauschs sollten vorbereitete strategische Inputs der Mandatare sein, nicht ad hoc durch das SECO entwickelte Vorschläge. Im Zentrum sollten insbesondere Fragen stehen, bei denen unterschiedliche Einschätzungen bestehen oder schwierige Priorisierungsentscheide nötig sind: Welche Zielgruppen sind zentral? Welche Leistungen tragen am stärksten zu den übergeordneten Zielen bei? Welche Leistungen können reduziert oder eingestellt werden? Wo braucht es klare Vorgaben des SECO, und wo ist eine Mitgestaltung durch die Mandatare sinnvoll? Die Ergebnisse sollten anschliessend verbindlich in die Jahres-planung, die Budgetierung und das Reporting übersetzt werden.</td><td colspan="3">betraut sind, spielen sie eine wichtige unterstützende Rolle, indem sie ihre spezifischen Kompetenzen und Kenntnisse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung und ihrer Akteure einbringen.

Das SECO stimmt dem Grundsatz zu, die Frage, welche Angelegenheiten strategischer Natur sind (erste Etappe), zu klären und später zu formalisieren sowie den Grad der Beteiligung von regiosuisse (zweite Etappe) festzulegen.

Auch wenn es keine « strategischen Steuerungsworkshops » im eigentlichen Sinne gibt, sind in der Governance von regiosuisse bereits Strukturen für die strategische Führung vorhanden. Der Prozess zur Festlegung der Jahresprogramme und der Jahresziele umfasst zudem mehrere Schritte, darunter einen Workshop (Klausur), der ähnlich strukturiert ist wie empfohlen.</td></tr>
<tr><td><u>Massnahmen</u>

Die strategischen Aufgaben und der Umfang der Beteiligung von regiosuisse in diesem Bereich werden festgelegt.</td><td><u>Verantwortung</u>

SECO

regiosuisse</td><td><u>Termin</u>

Ende 2026</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Empfehlung C.2 – Konsistente Rückmeldungen durch Auftraggeberin:

Rückmeldungen des SECO sollten gebündelt und zeitnah erfolgen. Fachliche Inputs aus verschiedenen Stellen der Auftraggeberin müssen intern konsolidiert werden.</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung einverstanden.

Für eine Reihe von Produkten sind die Fristen, innerhalb derer das SECO seine Stellungnahmen abgeben muss, in den Jahresvereinbarungen festgelegt. Wo keine Fristen vorgegeben sind, ist das SECO bestrebt, seine Stellungnahmen so rasch wie möglich und in abgestimmter Weise zu übermitteln. Diese Vorgaben wurden weitgehend eingehalten. Die Zuständigkeit für die Bereitstellung thematischer/technischer Inputs an regiosuisse wird den Mitarbeitenden der DSRE je nach Thema zugewiesen. Jeder Mitarbeitende ist verpflichtet, bei der Kommunikation mit regiosuisse für Kohärenz und Konsistenz zu sorgen.</td></tr>
<tr><td><u>Massnahmen</u></td><td><u>Verantwortung</u></td><td><u>Termin</u></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td></td><td>Die interne Kommunikation und Koordination bei DSRE wird weiter verstärkt, um eine einheitliche Linie bei Stellungnahmen und in der Kommunikation mit den Mandanten zu gewährleisten.</td><td>SECO</td><td>September 2026</td></tr>
<tr><td colspan="4">Handlungsfeld D: Reduktion von Komplexität und Koordinationsaufwand

Die Umsetzung des Mandats ist mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden. Dieser ergibt sich aus vier zentralen Faktoren: Erstens aus der komplexen Mandatsstruktur mit zwei Losen und einer Organisation entlang von Leistungsgegenständen. Zweitens – und teilweise damit verbunden – aus dem Wunsch, verschiedene Büros einzubinden, die die Regionalentwicklung gut kennen sowie verschiedene Kompetenzen und Sichtweisen einbringen. Drittens aus einem gewissen systemimmanenten Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Formaten, Produkten und Leistungen sowie zwischen Inhalt und Kommunikation. Viertens entsteht Koordinationsaufwand durch die enge Begleitung des SECO. Diese ist teils eine Reaktion auf Qualitätsmängel und dient der Sicherung von Qualität, Fristen und Budgets. Gleichzeitig besteht beim SECO auch ein starkes fachliches Interesse, Inhalte mitzudenken und zentrale Produkte mitzugestalten. Beide Faktoren erhöhen den Abstimmungs- und Rückmeldungsaufwand. Ein Teil dieses Aufwands ist sicherlich nötig und bei der Einbindung der sehr diversen Kompetenzen der verschiedenen Akteure (sowohl auf Seiten Auftraggeberin wie auch der Büros) logisch. Unser Eindruck ist aber, dass die Komplexität teilweise grösser ist, als dies für die Leistungserbringung nötig erscheint. Das führt zu einem unverhältnismässigen Koordinationsaufwand, der Ressourcen bindet.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Empfehlung D.1 – Vereinfachungen der büroübergreifenden Zusammenarbeit weiterführen und ausbauen:

Die klare Zuweisung von Produktverantwortungen war ein sinnvoller Schritt. Nach unseren Eindrücken hat sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Büros inzwischen verbessert und funktioniert insgesamt gut. Gleichzeitig bleibt bei Querschnittsthemen über mehrere Leistungsgegenstände hinweg ein struktureller Abstimmungsaufwand bestehen, etwa wenn Inhalte, Kommunikation und Veranstaltungen eng zusammenwirken. Die bereits eingeführten Vereinfachungen sollten deshalb konsequent weitergeführt und nach einer gewissen Zeit daraufhin überprüft werden, ob sie sich in der Praxis bewähren. Ergänzend empfehlen wir, dass alle beteiligten Büros eine kurze Einschätzung dazu vornehmen, wo und wie weitere Vereinfachungen möglich wären. Die Vorschläge sollten anschliessend mit dem SECO diskutiert wer-den. Das SECO sollte begründete Vereinfachungen ermöglichen, sofern Zielerreichung, Qualität und Budget gewährleistet bleiben. Dazu können insbesondere die Weiterentwicklung</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung teilweise einverstanden.

Die bestehenden zentralen Koordinationsplattformen (Leitungsteam, Redaktionssitzung und Newsroom) unterstützen die büroübergreifende Koordination sowohl in allgemeinen als auch in operativen Fragen. Die gemeinsame Arbeit an Produkten, an denen mehrere Unternehmen beteiligt sind, stellt eine weitere Ebene der Zusammenarbeit dar.

Die Verantwortung für die Einrichtung eines effizienten und effektiven Koordinationssystems liegt in erster Linie bei den Auftragnehmern. Diese in den Leistungsverträgen festgelegte Verantwortung ergibt sich auch daraus, dass die Auftragnehmer den besten Überblick über den Stand der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen haben. Das SECO fördert die Vereinfachung der Prozesse und begrüsst Vorschläge der Beauftragten, wie die Effizienz und Effektivität der internen Zusammenarbeit bei regiosuisse gesteigert werden kann. Der Anteil des Budgets, der für die Koordination und die Gemeinkosten aufgewendet wird, muss hingegen begrenzt bleiben, wobei die Effizienz insbesondere durch die optimale Nutzung der Kompetenzen der beteiligten Personen verbessert werden soll.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Empfehlung</th><th colspan="3">Antwort</th></tr>
<tr><td>gemeinsamer Prozesse oder organisatorische Anpassungen wie die Zusammenlegung oder Neu-strukturierung einzelner Leistungsgegenstände gehören.</td><td>Massnahmen

Die Frage der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen wird aufgegriffen; gegebenenfalls werden Massnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz festgelegt und umgesetzt.</td><td>Verantwortung

SECO

regiosuisse</td><td>Termin

Ende 2026</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Empfehlung D.2 – Reporting weiter vereinfachen:

Das Reporting (zu Leistungszielen und Budget) sollte weiter vereinfacht werden. Es sollte geprüft werden, wie Umfang und Häufigkeit der Berichterstattung reduziert werden können. Aus externer Sicht ist es kaum möglich zu bestimmen, welche Daten und Kennzahlen effektiv nötig sind und in welcher Regelmässigkeit ein Reporting nötig ist. Wir empfehlen aber, dass sich die Auftraggeberin für jeden Nachweis prüft, welche Informationen sie effektiv zur Überprüfung der Leistungsziele im letzten Jahr benötigt hat bzw. welche sie im neuen Jahr benötigt, sowie welche sie effektiv für die Steuerung benötigt und verarbeiten kann. Andere Nachweise sind zu streichen.</td><td>Einverstanden</td><td>Teilweise einverstanden</td><td>Nicht einverstanden</td></tr>
<tr><td colspan="3">Das SECO ist mit der Empfehlung teilweise einverstanden. Da es sich um einen Auftrag im Wert von mehreren Millionen Franken handelt, ist indes ein ausreichendes Mass an Überwachung und Kontrolle erforderlich.

Die Modelle sollten punktuell überprüft werden, um mögliche Vereinfachungsmöglichkeiten zu identifizieren. Das SECO versteht diesen Ansatz als Ergänzung zur Einführung effizienter Prozesse bei regiosuisse, auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen (vgl. Empfehlung D1: Vereinfachungen der büroübergreifenden Zusammenarbeit weiter-führen und ausbauen).</td></tr>
<tr><td>Massnahmen

Gegebenenfalls werden punktuelle Massnahmen zur Vereinfachung der Berichterstattung umgesetzt.</td><td>Verantwortung

SECO

regiosuisse</td><td>Termin

1. Januar 2027 (für die Berichterstattung ab 2027)</td></tr>
</table>

Zwischenevaluation

B S S

Volkswirtschaftliche
Beratung

bcp

Schlussbericht

Zwischenevaluation regiosuisse

Programmperiode 2024-2027

Basel , 07.07.2026

Impressum

Externe Zwischenevaluation Netzwerkstelle Regionalentwicklung Schweiz regiosuisse für die Programmperiode 2024-2027

Schlussbericht

07.07.2026

Auftraggeberin: SECO

Autorinnen und Autoren: Niclas Meyer, Manuel Aepli, Anna Stoffel, Damian Wehrli

Kooperationspartner: Stephan Burla (bcp)

Verantwortlich seitens Auftraggeberin (SECO): Mattia Celio (Projektleiter), Sabine Kollbrunner, Béla Filep, Ueli Ramseier

Projektleitung seitens Auftragnehmer: Niclas Meyer

BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG
Aeschengraben 9
CH-4051 Basel
T +41 61 262 05 55
contact@bss-basel.ch

www.bss-basel.ch

© 2026 BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG

Inhalt

Zusammenfassung ..... **v**

Résumé ..... **ix**

Riassunto ..... **xiv**

1 Einleitung **1**

1.1 Ziele und Schwerpunkte der Evaluation 1
1.2 Hintergrund 2
1.3 Methodik 2

2 Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich) **3**

2.1 Wurden die vereinbarten Leistungen erbracht? 3
2.2 Wurden die Budgets eingehalten? 7
2.3 Zwischenfazit 8

3 Kosten-Effizienz **9**

3.1 Leitung, Koordination und Overhead 9
3.2 Kosten im Vergleich zur Reichweite der Produkte 10
3.3 Zwischenfazit 12

4 Relevanz und Wirkungslogik **13**

4.1 Bewertung aus Zielgruppenperspektive 14
4.2 Das Wirkungsmodell von regiosuisse 18
4.3 Zwischenfazit 21

5 Governance **22**

5.1 Governance innerhalb der Zwei-Lose-Struktur 22
5.2 Governance zwischen Mandataren und SECO 26

6 Fazit **30**

7 Empfehlungen **32**

7.1 Übergeordnete Empfehlungen 32
7.2 Handlungsoptionen ab 2028 39

Anhang **50**

A Limitationen **50**

B Gesprächspersonen **51**

C Soll-Ist-Vergleich **52**

D Chronologie der Anfangsschwierigkeiten (2024-2025) **76**

Tabellen

Tabelle 1: Prüfung Zielerreichung 3
Tabelle 2: Budgetabweichungen 7
Tabelle 3: Kosten und Reichweite für ausgewählte Produkte 11
Tabelle 4: regiosuisse-Zufriedenheitsbefragungen 15
Tabelle 5: Übersicht Gesprächspersonen 51
Tabelle 6: Prüfung Leistungsziele 53
Tabelle 7: Chronologische Übersicht 77

Abbildungen

Abbildung 1: Übersicht Zielerreichung 5
Abbildung 2: Kostenanteil «Leitung, Koordination und Overhead » 9
Abbildung 3: Anteile Zielerreichung nach Leistungsgegenstand und Jahr 52
Abbildung 4: Ausschnitt aus dem regiosuisse-Wirkungsmodell 2024-2028 78
Abbildung 5: regiosuisse-Wirkungsmodell 2016-2023 79

Zusammenfassung

Bedeutung von regiosuisse

regiosuisse ist die nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung in der Schweiz. Sie stellt Fachwissen bereit, unterstützt den Erfahrungsaustausch, fördert die Vernetzung und trägt dazu bei, dass Akteure der Regional- und Raumentwicklung ihre Aufgaben besser wahrnehmen können. Die Zwischenevaluation zeigt, dass regiosuisse weiterhin eine wichtige Funktion im Wissens- und Unterstützungssystem der Regionalpolitik und der kohärenten Raumentwicklung erfüllt. Für die zentralen Zielgruppen ist regiosuisse relevant und in vielen Bereichen erbringt regiosuisse qualitativ gute und nützliche Leistungen.

Zielerreichung und Qualität der Leistungen

Die Qualität der regiosuisse-Produkte und -Leistungen (Veranstaltungen, Webauftritt, Kommunikation, Wirkungsmessung und thematische Analysen) ist insgesamt hoch. Gleichzeitig zeigt unser Abgleich mit den in den Leistungsvereinbarungen definierten Zielen (Soll-Ist-Vergleich) ein gemischtes Bild. Im Jahr 2024 wurden 27% und im Jahr 2025 37% der vereinbarten Leistungsziele nicht vollständig erreicht. Verbesserungsbedarf zeigt sich in einzelnen Leistungsgegenständen vor allem bei Zwischenprodukten, konzeptionellen Grundlagen, Reportings sowie bei der Einhaltung von Fristen. Zielverfehlungen lassen sich teilweise durch den verspäteten Start, personelle Engpässe und strategische Anpassungen erklären.

Kosten-Effizienz

Das regiosuisse-Mandat ist in der aktuellen Programmperiode erstmals in zwei Lose aufgeteilt und wird von insgesamt acht Büros durchgeführt. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Büros sowie zwischen den Konsortien und dem SECO erforderte insbesondere zu Beginn der Programmperiode ein hohes Mass an Koordination. So war den beiden Losen zuerst unklar, was das jeweils andere Los offeriert hatte. Die damit verbundenen Klärungs- und Koordinationsrunden waren ressourcenintensiver als erwartet. Mit den vorgenommenen Anpassungen konnte die Koordination mittlerweile verbessert werden.

Diesem Koordinationsaufwand steht ein zwar schwer messbarer, aber von allen beteiligten Akteuren bestätigter Nutzen gegenüber: Die verschiedenen Büros und Personen bringen ihre jeweiligen Perspektiven und Kompetenzen in regiosuisse ein. Somit ist mindestens ein Teil des Koordinationsaufwands implizit gewollt und unvermeidbarer Teil der gewählten Mandatsarchitektur.

Dies zeigt sich auch in den Kostendaten: Zu Beginn der neuen Mandatsperiode stiegen die Kosten für Leitung, Koordination und Overhead gegenüber der Vorperiode an. Bereits im zweiten Jahr der laufenden Periode gingen sie jedoch zurück. Mit zunehmender Eingespieltheit der beteiligten Akteure ist davon auszugehen, dass sich dieser positive Trend fortsetzt. Ob der Koordinationsaufwand insgesamt angemessen oder zu hoch ist, lässt sich mangels geeigneter Referenzwerte nicht abschliessend beurteilen. Wichtig scheint, dass die Mandatare zusammen mit dem SECO bereits Schritte unternommen haben, um Führung und Koordination zu verbessern und effizienter zu gestalten.

Bewertung aus Zielgruppenperspektive

Gemäss unseren Ergebnissen blicken die Zielgruppen unterschiedlich auf regiosuisse und seine Angebote. Für Regionalmanagerinnen und -manager scheinen die Angebote in der Regel relevant und nützlich zu sein. Diese Zielgruppe wird gut erreicht und nutzt regiosuisse regelmässig für ihre Arbeit. Ein direkter Beitrag von regiosuisse zur Erreichung der NRP-Ziele lässt sich damit zwar nicht beweisen, scheint aber plausibel. Gleichzeitig gibt es aus dieser Zielgruppe Hinweise darauf, dass das regiosuisse-Portfolio teilweise zu breit und damit überfrachtet ist.

Für Projektträgerinnen und -träger scheint die direkte Relevanz von regiosuisse geringer zu sein und regiosuisse erreicht diese Zielgruppe kaum direkt. Dies ist jedoch nicht zwingend als Defizit zu bewerten: In der Praxis erfolgt die Unterstützung von Projektträgerinnen und -trägern gezielt über regionale und kantonale Akteure. Eine stärkere direkte Ansprache von Projektträgerinnen und -trägern ist deshalb nur dann sinnvoll, wenn sie gezielt und effizient gestaltet wird.

Wirkungslogik und strategische Ausrichtung

Das aktuelle Wirkungsmodell von regiosuisse ist stark entlang der Leistungsbereiche und entlang von Outputs gegliedert. Es eignet sich damit gut für die operative Steuerung, weil Leistungen und Zielerreichung gut nachvollziehbar erfasst werden. Zwar definiert das Wirkungsmodell auch Indikatoren auf den Ebenen Outcome und Impact, diese sind aber häufig zu wenig in klaren Wirkungsketten verortet und bleiben nahe an den Outputs (z.B. indem sie Nutzung oder Zufriedenheit bei Outputs messen). Zudem macht das Wirkungsmodell die verschiedenen Zielgruppen – und Wirkungskanäle zu deren Erreichung – zu wenig sichtbar.

Aus Evaluationssicht besteht damit das Potenzial, das Wirkungsmodell weiterzuentwickeln und verstärkt an durchgehenden sowie plausiblen Wirkungsketten über die Ebenen Output, Outcome und Impact auszurichten. Dadurch könnte das Wirkungsmodell künftig noch stärker für die strategische und programmatische Steuerung genutzt werden, insbesondere für die Priorisierung sowie Weiterentwicklung von regiosuisse-Produkten. Eine solche Weiterentwicklung könnte dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcen noch gezielter auf Zielgruppen und Leistungen auszurichten, wo ein plausibler Beitrag zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse zu erwarten ist.

Governance

Die Zusammenarbeit zwischen SECO und Mandataren wird von den Beteiligten grundsätzlich positiv beschrieben. Anfängliche Herausforderungen in der Koordination zwischen Mandataren und Auftraggeberin wurden weitgehend geklärt, Zuständigkeiten präzisiert und die Zusammenarbeit hat sich seit Mandatsbeginn sichtbar verbessert. Das SECO ist mit vielen Produkten und Leistungen zufrieden und anerkennt die fachlichen Kompetenzen im Konsortium.

Gleichzeitig bleiben gewisse Herausforderungen bestehen. Obwohl die Produktqualität insgesamt hoch ist, werden einzelne Zwischenprodukte, konzeptionelle Grundlagen oder Reportings teilweise verspätet oder in einer Qualität eingereicht, die aus Sicht des SECO noch nicht durchgehend ausreichend ist. Dies führt auf beiden Seiten zu Zusatzaufwand und hat das Vertrauen des SECO in die Verlässlichkeit einzelner Prozesse teilweise belastet. In der Folge nimmt das SECO die Qualitätssicherung engmaschiger wahr, was wiederum den Abstimmungsaufwand erhöht und den wahrgenommenen Gestaltungsspielraum der Mandatare einschränken kann. Zudem besteht aus

Sicht des SECO Verbesserungsbedarf bei der proaktiven Aufnahme relevanter Entwicklungen im Umfeld der Regionalpolitik und deren Übersetzung in Vorschläge für regiosuisse.

Übergeordnete Empfehlungen

Wir identifizieren vier übergeordnete Handlungsfelder und formulieren dazu Empfehlungen. Diese sollten unabhängig vom Entscheid zur Mandatsstruktur ab 2028 umgesetzt werden (siehe dazu Handlungsempfehlungen ab 2028 weiter unten):

1. Zuverlässigkeit und Qualität stärken: Im Fall von wiederholten Abweichungen bei klar definierten Leistungen, Fristen und formalen Anforderungen braucht es verbindliche Eskalations- und Sanktionsmechanismen. Gleichzeitig muss auch die schwerer objektiv messbare Qualität von Zwischenleistungen und Produkten expliziter gesteuert werden. Dazu empfehlen wir, dass das SECO und die Mandatare gemeinsam verbindliche Prüfpunkte (z.B. hinsichtlich Ziele und Zweck eines Produkts) definieren und festlegen, woran deren Erreichung beurteilt wird. Zudem bietet sich in einem solch grossen Mandat ein verbindliches Risikomanagement an.
2. Wirkungsmodell weiterentwickeln: Das Wirkungsmodell sollte stärker auf Zielgruppen, Wirkungsketten und tatsächliche Veränderungen bei den Zielgruppen ausgerichtet werden. Es sollte nicht primär der Evaluation der erbrachten Leistungen dienen, sondern für die strategische Weiterentwicklung von regiosuisse genutzt werden, z.B. für eine Priorisierung des Portfolios.
3. Rollen und strategische Steuerung klären: Die strategische Steuerung sollte verbindlicher organisiert werden. Das SECO sollte dazu festlegen, welche Fragen strategisch gesteuert werden müssen. Zudem sollte das SECO definieren, wo es Vorgaben macht, wo es Mitarbeit der Mandatare erwartet und wo es Mitarbeit *und* Mitbestimmung der Mandatare vorsieht. Im Rahmen dieser Vorgaben müssen die Mandatare ihre strategische Verantwortung aktiv übernehmen. Rückmeldungen der Auftraggeberin sollten gebündelt und konsistent erfolgen.
4. Komplexität und Koordinationsaufwand reduzieren: Die Zusammenarbeit über Büros, Lose und Leistungsgegenstände hinweg sollte nach Möglichkeit weiter vereinfacht werden. Das Reporting sollte überprüft und gegebenenfalls auf effektiv benötigte Informationen fokussiert werden.

Handlungsoptionen ab 2028

Das aktuelle Mandat läuft bis Ende 2027. Danach kann das SECO das laufende Mandat für die Jahre 2028 bis 2031 verlängern, das Mandat neu ausschreiben oder grundlegend neu konzipieren. Konkret sehen wir drei Handlungsoptionen:

Option 1: Weiterführung mit Anpassungen

Diese Option bietet die grösste Kontinuität und verursacht die geringsten Umstellungsrisiken und -kosten. Insbesondere entsteht kein Aufwand durch eine Neuausschreibung. Die vom SECO und den Mandataren aufgegleisten Verbesserungen können fortgeführt werden und bei Bedarf können weitere punktuelle Anpassungen erfolgen. Zudem verschafft sie dem SECO Zeit, im Rahmen der regulären Neuausschreibung 2032 mögliche strukturelle Anpassungen zu prüfen.

Gleichzeitig löst eine Weiterführung die bestehenden Herausforderungen nicht von selbst. Die Komplexität der Mandatsstruktur, der Koordinationsaufwand und Herausforderungen in der Steuerung bleiben bestehen. Die Option sollte deshalb mit der Umsetzung der oben genannten übergeordneten Empfehlungen verbunden werden.

Option 2: Teilweise Internalisierung und modulare Teilmandate

Diese Option bedeutet einen grundlegenden Umbau. Das SECO würde zentrale Strategie-, Führungs- und Koordinationsfunktionen stärker selbst übernehmen und einzelne Leistungen modular vergeben. Dadurch könnte es Prioritäten direkter setzen, Leistungen gezielter steuern und den Markt über kleinere Teilmandate für weitere Anbieter öffnen.

Gleichzeitig ist diese Option anspruchsvoll und mit erheblichen Risiken verbunden. Der Koordinationsaufwand würde nicht verschwinden, sondern teilweise ins SECO verlagert. Voraussetzung wären zusätzliche interne Ressourcen, eine klare Fokussierung des Portfolios und ein sorgfältiger Vorbereitungsprozess. Für 2028 erscheint diese Option nur realistisch, wenn das SECO sehr rasch entsprechende Strukturen aufbauen kann. Plausibler ist sie als mögliche Anschlussoption ab 2032.

Option 3: Neuausschreibung als ein Los

Diese Option würde die heutige Zwei-Lose-Struktur formal auflösen und das Mandat wieder in einem Los vergeben. Möglicherweise liesse sich dadurch ein gewisser Teil des Koordinationsaufwands unter den Mandataren sowie zwischen den Mandataren und dem SECO vermeiden. Die Vergabe in einem Los bietet jedoch keine Garantie dafür, dass die gemäss Zwischenevaluation grösseren Herausforderungen in den Bereichen Qualität und Steuerung gelöst werden.

Gleichzeitig würde eine Neuausschreibung erheblichen Vorbereitungs-, Vergabe- und Übergabeaufwand verursachen. Für die Verlängerungsperiode ab 2028 raten wir deshalb von dieser Option ab. Das wäre nicht kosteneffizient. Als mittelfristige Option ab 2032 kann sie erneut geprüft werden.

Abschliessende Bewertung der Handlungsoptionen

Auf Basis der vorliegenden Evaluation lässt sich nicht abschliessend beurteilen, ob Option 1 oder 2 das bessere Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet. Von Option 3 raten wir aufgrund hoher kurzfristiger Kosten und einem unklaren Nutzen ab. In der Tendenz empfehlen wir Option 1. Sie ist kurzfristig der risikoärmste Weg, vermeidet Umstellungs- und Übergangskosten und erhält bestehende Kompetenzen und Netzwerke. Zudem bietet diese Option die Chance, dass sich positive Effekte im Zusammenhang mit den seit Mandatsbeginn erfolgten Anpassungen noch weiter verstärken. Die Weiterführung sollte aber genutzt werden, um die strategische Steuerung von regiosuisse zu stärken. Dazu gehört ein klarer Strategieprozess, in dem Portfolio, Zielgruppen und angestrebte Wirkungen von regiosuisse überprüft und verbindlicher festgelegt werden. Die übergeordneten Empfehlungen bilden dafür eine Grundlage und sollten geprüft und gegebenenfalls umgesetzt werden.

Résumé

Importance de regiosuisse

regiosuisse est le centre national de réseau pour le développement régional en Suisse. Il met à disposition son expertise, favorise l'échange d'expériences, encourage la mise en réseau et aide les acteurs du développement régional et territorial à mieux remplir leurs missions. L'évaluation intermédiaire montre que regiosuisse continue de remplir une fonction importante dans le système de connaissances et de soutien de la politique régionale et du développement territorial cohérent. regiosuisse est pertinent pour les groupes cibles principaux et fournit, dans de nombreux domaines, des prestations utiles et de bonne qualité.

Réalisation des objectifs et qualité des prestations

La qualité des produits et des prestations de regiosuisse (événements, site web, communication, mesures de l'efficacité et analyses thématiques) est généralement élevée. En même temps, notre comparaison avec les objectifs définis dans les conventions de prestations (comparaison entre les objectifs et les résultats réels) présente un bilan mixte. En 2024, 27 % des objectifs de performance convenus n'ont pas été pleinement atteints, contre 37 % en 2025. Un besoin d'amélioration apparaît dans certains domaines de performance, notamment en ce qui concerne les produits intermédiaires, les bases conceptuelles, les rapports ainsi que le respect des délais. Les objectifs non atteints s'expliquent en partie par un démarrage tardif, des contraintes de personnel et des ajustements stratégiques.

Efficacité des coûts

Pour la première fois au cours de la période de programme actuelle, le mandat regiosuisse est divisé en deux lots et est réalisé par huit bureaux au total. La collaboration entre les bureaux participants ainsi qu'entre les consortiums et le SECO a requis un haut degré de coordination, en particulier au début de la période du programme. Ainsi, les deux lots ne savaient pas clairement, au départ, ce que l'autre lot avait offert. Les cycles de clarification et de coordination qui en ont découlé ont exigé plus de ressources que prévu. Grâce aux ajustements apportés, la coordination a depuis été améliorée.

Cet effort de coordination s'accompagne d'un effet positif certes difficile à mesurer, mais confirmé par tous les acteurs concernés : les différents bureaux et personnes apportent leurs perspectives et leurs compétences respectives au sein de regiosuisse. Ainsi, au moins une partie de cet effort de coordination est implicitement souhaitée et constitue un élément inévitable de l'architecture du mandat choisie.

Ceci se reflète également dans les données relatives aux coûts : au début du nouveau mandat, les coûts liés à la direction, à la coordination et aux frais généraux ont augmenté par rapport à la période précédente. Ils ont toutefois diminué dès la deuxième année de la période actuelle. À mesure que les acteurs concernés acquièrent de l'expérience, on peut s'attendre à ce que cette tendance positive se poursuive. Faute de valeurs de référence appropriées, il n'est pas possible d'apprécier de manière définitive si l'effort de coordination est globalement adéquat ou trop élevé. Il

apparaît toutefois important que les mandataires, en collaboration avec le SECO, aient déjà pris des mesures visant à améliorer et à rendre plus efficaces la conduite et la coordination.

Évaluation du point de vue des groupes cibles

D'après nos résultats, les groupes cibles ont des perceptions différentes de regiosuisse et de ses offres. Pour les responsables régionaux, les offres semblent généralement pertinentes et utiles. Ce groupe cible est bien atteint et utilise régulièrement regiosuisse dans le cadre de son travail. On ne peut certes pas prouver que regiosuisse contribue directement à la réalisation des objectifs de la NPR, mais cela semble plausible. Parallèlement, certains indices provenant de ce groupe cible indiquent que le portefeuille de regiosuisse est en partie trop large et donc surchargé.

Pour les porteurs de projets, l'intérêt direct de regiosuisse semble moins grand et regiosuisse n'atteint guère ce groupe cible directement. Cela ne doit toutefois pas nécessairement être considéré comme un déficit : en pratique, le soutien aux porteurs de projets s'effectue de manière ciblée par l'intermédiaire d'acteurs régionaux et cantonaux. Une approche plus directe des porteurs de projets ne serait donc judicieuse que si elle était conçue de manière ciblée et efficace.

Logique d'impact et orientation stratégique

Le modèle d'impact actuel de regiosuisse est fortement structuré le long des domaines de prestations et des « outputs ». Il est donc bien adapté au pilotage opérationnel, car les prestations et la réalisation des objectifs y sont bien répertoriées. Certes, le modèle d'impact définit également des indicateurs aux niveaux des « outcome » et de « l'impact », mais ceux-ci sont souvent trop peu ancrés dans des chaînes d'impact claires et restent proches des « outputs » (par exemple en mesurant l'utilisation ou la satisfaction vis-à-vis des extrants). De plus, le modèle d'impact ne met pas suffisamment en évidence les différents groupes cibles – ni les canaux d'impact permettant de les atteindre.

Du point de vue de l'évaluation, il existe donc un potentiel pour perfectionner le modèle d'impact et l'orienter davantage vers des chaînes d'impact continues et plausibles, couvrant les niveaux « output », « outcome » et « impact ». À l'avenir, le modèle d'impact pourrait ainsi être utilisé encore davantage pour le pilotage stratégique et programmatique, notamment pour la hiérarchisation et le développement des produits de regiosuisse. Un tel développement pourrait contribuer à orienter encore plus précisément les ressources disponibles vers les groupes cibles et les prestations pour lesquels on peut s'attendre à une contribution plausible aux objectifs généraux de regiosuisse.

Gouvernance

La collaboration entre le SECO et les mandataires est généralement jugée positive par les parties concernées. Les difficultés initiales de coordination entre les mandataires et le SECO ont été en grande partie résolues, les responsabilités ont été clarifiées et la collaboration s'est visiblement améliorée depuis le début du mandat. Le SECO est satisfait de nombreux produits et prestations et reconnaît les compétences techniques du consortium.

En même temps, certains défis persistent. Bien que la qualité globale des produits soit élevée, certains produits intermédiaires, bases conceptuelles ou rapports sont parfois remis en retard ou dans une qualité qui, du point de vue du SECO, n'est pas encore toujours suffisante. Cela entraîne une charge de travail supplémentaire pour les deux parties et a parfois entamé la confiance du SECO dans la fiabilité de certains processus. En conséquence, le SECO exerce un contrôle qualité plus rigoureux, ce qui augmente à son tour la charge de travail liée à la coordination et peut restreindre la marge de manœuvre perçue des mandataires. De plus, du point de vue du SECO, des améliorations sont nécessaires en ce qui concerne la prise en compte proactive des évolutions pertinentes dans le domaine de la politique régionale et leur traduction en propositions pour regiosuisse.

Recommandations générales

Nous identifions quatre grands axes d'action et formulons des recommandations à cet égard. Celles-ci devraient être mises en œuvre indépendamment de la décision relative à la structure des mandats à partir de 2028 (voir à ce sujet les recommandations d'action à partir de 2028 ci-dessous) :

1. Renforcer la fiabilité et la qualité : En cas d'écarts répétés par rapport à des prestations, délais et exigences formelles clairement définis, des mécanismes contraignants d'escalade et de sanction sont nécessaires. Parallèlement, la qualité des prestations intermédiaires et des produits, plus difficile à mesurer de manière objective, doit être pilotée de façon plus explicite. Nous recommandons à cet effet que le SECO et les mandataires définissent conjointement des points de contrôle contraignants, par exemple concernant les objectifs et la finalité d'un produit, et précisent les critères permettant d'apprécier leur atteinte. En outre, dans un mandat d'une telle ampleur, la mise en place d'une gestion des risques contraignante s'impose.
2. Développer davantage le modèle d'impact : Le modèle d'impact devrait être davantage orienté vers les groupes cibles, les chaînes d'effets et les changements effectifs auprès des groupes cibles. Il ne devrait pas servir en premier lieu à l'évaluation des prestations fournies, mais être utilisé pour le développement stratégique de regiosuisse, par exemple pour prioriser le portefeuille.
3. Clarifier les rôles et le pilotage stratégique : le pilotage stratégique devrait être organisé de manière plus contraignante. À cette fin, le SECO devrait déterminer quelles questions doivent faire l'objet d'un pilotage stratégique. En outre, le SECO devrait définir dans quels domaines il fixe des directives, dans quels domaines il attend la collaboration des mandataires et dans quels domaines il prévoit la collaboration et la participation des mandataires. Dans le cadre de ces directives, les mandataires doivent assumer activement leur responsabilité stratégique. Les retours d'information du SECO devraient être regroupés et cohérents.

4. Réduire la complexité et l'effort de coordination : La collaboration entre bureaux, lots et objets de prestation devrait, dans la mesure du possible, être encore simplifiée. Le reporting devrait être réexaminé et, le cas échéant, recentré sur les informations effectivement nécessaires.

Options d'action à partir de 2028

Le mandat actuel court jusqu'à fin 2027. Passé ce délai, le SECO pourra prolonger le mandat actuel pour les années 2028 à 2031, lancer un nouvel appel d'offres ou le repenser en profondeur. Concrètement, nous envisageons trois options :

Option 1 : Maintien avec des ajustements

Cette option offre la plus grande continuité et entraîne le moins de risques et de coûts liés à la transition. Elle évite notamment les frais liés à un nouvel appel d'offres. Les améliorations mises en place par le SECO et les mandataires peuvent être poursuivies et, si nécessaire, d'autres ajustements ponctuels peuvent être effectués. De plus, cela laisse au SECO le temps d'examiner d'éventuels ajustements structurels dans le cadre de la nouvelle mise au concours régulière prévue en 2032.

En même temps, le simple fait de poursuivre dans cette voie ne résoudra pas d'un coup les défis actuels. La complexité de la structure des mandats, les efforts de coordination et les difficultés de pilotage demeurent. Cette option devrait donc être associée à la mise en œuvre des recommandations générales susmentionnées.

Option 2 : Internalisation partielle et mandats modulaires partiels

Cette option implique une refonte fondamentale. Le SECO assumerait davantage lui-même les fonctions centrales de stratégie, de conduite et de coordination, et attribuerait certaines prestations de manière modulaire. Il pourrait ainsi fixer les priorités plus directement, piloter les prestations de manière plus ciblée et ouvrir le marché à d'autres prestataires par le biais de mandats partiels de plus petite taille.

En même temps, cette option est exigeante et comporte des risques considérables. La charge de travail liée à la coordination ne disparaîtrait pas, mais serait en partie transférée au SECO. Elle nécessiterait des ressources internes supplémentaires, une orientation claire du portefeuille et un processus de préparation minutieux. Pour 2028, cette option ne semble réaliste que si le SECO parvient à mettre en place très rapidement les structures nécessaires. Elle est plus plausible en tant qu'option de suivi à partir de 2032.

Option 3 : nouvel appel d'offres en un seul lot

Cette option mettrait formellement fin à la structure actuelle en deux lots et permettrait d'attribuer à nouveau le mandat en un seul lot. Cela permettrait peut-être d'éviter une partie des efforts de coordination entre les mandataires, ainsi qu'entre ces derniers et le SECO. L'attribution en un seul lot n'offre toutefois aucune garantie que les défis majeurs identifiés dans l'évaluation intermédiaire, notamment en matière de qualité et de pilotage, seront résolus.

Par ailleurs, un nouvel appel d'offres entraînerait des coûts considérables en termes de préparation, d'attribution et de transfert. Nous déconseillons donc cette option pour la période de prolongation à partir de 2028. Elle ne serait pas efficiente du point de vue des coûts. Elle pourra être réexaminée comme option à moyen terme à partir de 2032.

Évaluation finale des options envisageables

Sur la base de la présente évaluation, il n'est pas possible de déterminer de manière définitive si l'option 1 ou l'option 2 offre le meilleur rapport coûts-bénéfices. Nous déconseillons l'option 3 en raison de ses coûts élevés à court terme et de ses avantages peu clairs. Nous avons tendance à recommander l'option 1. Elle constitue la solution la moins risquée à court terme, évite les coûts de conversion et de transition et préserve les compétences et les réseaux existants. De plus, cette option offre la possibilité de renforcer encore davantage les effets positifs liés aux adaptations mises en œuvre depuis le début du mandat. Il convient toutefois de profiter de la poursuite du mandat pour renforcer le pilotage stratégique de regiosuisse. Cela implique un processus stratégique clair, dans le cadre duquel le portefeuille, les groupes cibles et les effets visés par regiosuisse sont réexaminés et définis de manière plus contraignante. Les recommandations générales constituent une base à cet effet et devraient être examinées et, le cas échéant, mises en œuvre.

Riassunto

Importanza di regiosuisse

regiosuisse è il centro nazionale di rete per lo sviluppo regionale in Svizzera. Fornisce competenze specialistiche, favorisce lo scambio di esperienze, promuove la messa in rete e contribuisce a far sì che gli attori dello sviluppo regionale e territoriale possano svolgere meglio i propri compiti. La valutazione intermedia dimostra che regiosuisse continua a svolgere una funzione importante nel sistema di conoscenze e di supporto delle politiche regionali, nonché di uno sviluppo territoriale coerente. Per i gruppi target centrali, regiosuisse è importante e in svariati ambiti offre prestazioni qualitativamente buone e utili.

Raggiungimento degli obiettivi e qualità delle prestazioni

Complessivamente, la qualità dei prodotti e dei servizi di regiosuisse (eventi, sito web, comunicazione, misure di efficacia e analisi tematiche) è elevata. Al contempo, il nostro confronto con gli obiettivi definiti negli accordi di prestazione (confronto tra obiettivi e risultati effettivi) presenta un quadro contrastante. Nel 2024, il 27% e nel 2025 il 37% degli obiettivi di prestazione concordati non sono stati pienamente raggiunti. Necessità di miglioramento sono dimostrate in singole prestazioni, in particolare nei prodotti intermedi, nelle basi concettuali, nel reporting e nel rispetto delle scadenze. Il mancato raggiungimento degli obiettivi può in parte essere spiegato dal ritardo nell'avvio, da carenze di personale e da aggiustamenti strategici.

Efficienza in termini di costi

Nell'attuale periodo di programma, il mandato di regiosuisse è suddiviso per la prima volta in due lotti ed è svolto complessivamente da otto uffici. La collaborazione tra gli uffici coinvolti, così come tra i consorzi e la SECO ha richiesto soprattutto all'inizio del periodo di programma notevoli sforzi di coordinamento. Inizialmente, a entrambi i lotti non era chiaro cosa avesse offerto l'altro. Le conseguenti fasi di chiarimento e di coordinamento si sono rivelate più dispendiose in termini di risorse rispetto al previsto. Grazie alle modifiche apportate, nel frattempo è stato possibile migliorare il coordinamento.

Questi sforzi di coordinamento sono compensati da un beneficio difficile da quantificare, ma confermato da tutte le parti interessate: i vari uffici e persone contribuiscono a regiosuisse attraverso le loro rispettive prospettive e competenze. Almeno una parte del coordinamento è pertanto voluta implicitamente e costituisce una componente inevitabile dell'architettura prescelta del mandato.

Lo dimostrano anche i dati relativi ai costi: all'inizio del nuovo periodo di mandato i costi di gestione, coordinamento e spese generali sono aumentati rispetto al periodo precedente. Tuttavia, sono diminuiti già nel corso del secondo anno del periodo in corso. Man mano che gli attori coinvolti acquisiranno maggiore familiarità tra loro, si può presumere che questa tendenza positiva proseguirà. A causa della mancanza di valori di riferimento idonei non è possibile valutare in modo definitivo se lo sforzo di coordinamento sia complessivamente adeguato. Il fatto che gli

esecutori del mandato, insieme alla SECO, abbiano già intrapreso passi volti a migliorare e rendere più efficienti la direzione e il coordinamento sembra un elemento importante.

Valutazione dal punto di vista dei gruppi target

In base ai nostri risultati, i gruppi target hanno opinioni diverse su regiosuisse e sulle sue offerte. Le persone responsabili dello sviluppo regionale, di regola considerano le offerte pertinenti e utili. Questo gruppo target è facilmente raggiungibile e utilizza regolarmente regiosuisse per il proprio lavoro. Anche se non si può dimostrare un contributo diretto di regiosuisse al raggiungimento degli obiettivi NPR, questo sembra plausibile. Tuttavia, da questo gruppo target emergono indicazioni secondo cui il portfolio di regiosuisse sarebbe in parte troppo vasto e quindi sovraccarico.

I responsabili di progetto sembrano considerare meno la rilevanza diretta di regiosuisse e da parte sua, regiosuisse raggiunge difficilmente questo gruppo target direttamente. Questo tuttavia non deve necessariamente essere considerato un deficit: nella pratica, i responsabili di progetto ricevono in modo mirato un sostegno attraverso gli attori regionali e cantonali. Un maggiore contatto diretto nei confronti dei responsabili di progetto si rivela pertanto sensato solo se viene strutturato in modo mirato ed efficiente.

Logica relativa all'efficacia e orientamento strategico

L'attuale modello di efficacia di regiosuisse è fortemente strutturato in base ai settori di servizio e ai risultati. È pertanto particolarmente adatto alla gestione operativa, poiché le prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi vengono registrati in modo facilmente tracciabile. Sebbene il modello di efficacia definisca anche indicatori a livello di *outcome* e di *impact*, questi sono spesso collocati in catene di effetti non sufficientemente chiare e restano vicini ai risultati (p.es. misurando l'utilizzo o la soddisfazione a livello di risultati). Inoltre, il modello di efficacia non rende abbastanza visibili i vari gruppi target - nonché i canali di effetti per il rispettivo raggiungimento.

Dal punto di vista della valutazione sussiste così il potenziale di sviluppare ulteriormente il modello d'efficacia e di orientarsi maggiormente verso catene di effetti attraverso i livelli *output*, *outcome* e *impact*. In questo modo, in futuro il modello di efficacia potrebbe essere maggiormente utilizzato per la gestione strategica e programmatica, in particolare per la definizione delle priorità e l'ulteriore sviluppo di prodotti di regiosuisse. Un ulteriore sviluppo di questo tipo potrebbe contribuire a concentrare in modo ancora più mirato le risorse su gruppi target e servizi in cui ci si può aspettare che regiosuisse possa contribuire in modo plausibile agli obiettivi di ordine superiore.

Governance

La collaborazione tra la SECO e gli esecutori del mandato è generalmente valutata positivamente dalle persone coinvolte. Le sfide iniziali a livello di coordinamento tra esecutori e committente sono in gran parte superate, le responsabilità sono state chiarite e la collaborazione è visibilmente migliorata dall'inizio del mandato. La SECO è soddisfatta con molti prodotti e servizi e riconosce le competenze specialistiche del consorzio.

Al contempo restano alcune sfide da superare. Sebbene complessivamente la qualità del prodotto sia elevata, alcuni prodotti intermedi, fondamenti concettuali o reporting vengono in parte presentati in ritardo o con un livello di qualità che, dal punto di vista della SECO, non è ancora costantemente sufficiente. Questo implica maggiore lavoro da entrambe le parti e in parte ha compromesso la fiducia della SECO nei confronti dell'affidabilità di singoli processi. Di conseguenza, la SECO monitora più attentamente la garanzia della qualità, fatto che a sua volta aumenta gli sforzi di coordinamento e può limitare il margine di manovra percepito dagli esecutori del mandato. Inoltre, secondo la SECO sussiste necessità di miglioramento nell'ambito della ripresa proattiva di sviluppi di rilievo nell'ambito della politica regionale e della rispettiva traduzione in proposte per regiosuisse.

Raccomandazioni di ordine superiore

Abbiamo individuato quattro ambiti d'intervento di ordine superiore e formulato raccomandazioni in merito. Queste dovrebbero essere attuate indipendentemente dalla decisione relativa alla struttura del mandato a partire dal 2028 (cfr. le raccomandazioni di intervento dal 2028 indicate sotto).

1. Rafforzare l'affidabilità e la qualità: nel caso di divergenze ripetute in materia di servizi, scadenze e requisiti formali chiaramente definiti, occorrono meccanismi vincolanti di escalation e di sanzioni. Al contempo, è necessario controllare in modo più esplicito anche la qualità dei servizi intermedi e dei prodotti oggettivamente più difficili da misurare. A tale riguardo raccomandiamo che la SECO e gli esecutori del mandato definiscano congiuntamente punti vincolanti da verificare (p.es. in merito agli obiettivi e allo scopo di un prodotto) e specifichino in base a quali criteri verrà valutato il rispettivo raggiungimento. Inoltre, per un mandato di questa portata, è consigliabile un sistema vincolante di gestione del rischio.
2. Sviluppare ulteriormente il modello di efficacia: il modello di efficacia dovrebbe essere maggiormente orientato ai gruppi target, alle catene di effetti e ai cambiamenti effettivi. Non dovrebbe servire principalmente a valutare i servizi forniti, ma dovrebbe piuttosto essere utilizzato per l'ulteriore sviluppo strategico di regiosuisse, ad esempio per definire le priorità del portfolio.
3. Chiarire i ruoli e la gestione strategica: la gestione strategica dovrebbe essere organizzata in modo più vincolante. A tale scopo, la SECO dovrebbe definire quali questioni necessitano di una gestione strategica. Inoltre, la SECO dovrebbe definire in quali ambiti stabilire linee guida, in quali si aspetta la collaborazione degli esecutori e in quali prevede una collaborazione *e* una presa di decisione congiunta con gli esecutori del mandato. Nell'ambito di tali direttive, gli esecutori devono assumersi attivamente la propria responsabilità strategica. I feedback della committente dovrebbero essere forniti in maniera raggruppata e coerente.

4. Ridurre la complessità e i costi di coordinamento: nella misura del possibile, occorre semplificare ulteriormente la cooperazione tra uffici, lotti e prestazioni. Il reporting dovrebbe essere rivisto ed eventualmente concentrarsi sulle informazioni effettivamente necessarie.

Opzioni di intervento dal 2028

Il mandato in corso scade alla fine del 2027. In seguito, la SECO potrà estendere il mandato dal 2028 al 2031, indire un nuovo bando di concorso o riprogettarlo radicalmente. Concretamente, individuiamo tre possibili opzioni di intervento.

Opzione 1: proseguimento con adattamenti

Questa opzione offre la massima continuità e comporta i minori rischi e costi di attuazione. In particolare, non vi sono costi legati a una nuova procedura di bando di concorso. I miglioramenti avviati dalla SECO e dagli esecutori dei mandati possono essere portati avanti e, se necessario, si possono apportare ulteriori adattamenti mirati. Inoltre, questa opzione concede alla SECO il tempo necessario per esaminare possibili adeguamenti strutturali nell'ambito del bando di concorso regolare del 2032.

Al contempo, un proseguimento non risolve automaticamente le sfide esistenti. La complessità della struttura del mandato, dei costi di coordinamento e delle sfide gestionali rimane. Questa opzione dovrebbe pertanto essere collegata all'attuazione delle raccomandazioni di ordine superiore menzionate sopra.

Opzione 2: internalizzazione parziale e mandati parziali modulari

Questa opzione implica una riorganizzazione di fondo. La SECO assumerebbe maggiormente funzioni strategiche, gestionali e di coordinamento di rilievo e attribuirebbe singole prestazioni in modo modulare. Questo le consentirebbe di stabilire priorità in modo più diretto, di controllare i servizi in modo più mirato e di aprire il mercato a ulteriori fornitori attraverso l'attribuzione di mandati parziali più piccoli.

Questa opzione è tuttabvia impegnativa e legata a rischi notevoli. L'attività di coordinamento non scomparirebbe, ma verrebbe trasferita parzialmente alla SECO e richiederebbe risorse interne aggiuntive, una chiara focalizzazione sul portfolio e un processo di preparazione più accurato. Per il 2028 questa opzione sembra realistica soltanto se la SECO riesce a creare le strutture necessarie in modo molto rapido. Sembra più plausibile in quanto possibile opzione successiva a partire dal 2032.

Opzione 3: nuovo bando di concorso sotto forma di lotto unico

Questa opzione scioglierebbe formalmente l'attuale struttura a due lotti e implicherebbe di nuovo l'assegnazione del mandato in un unico lotto. Possibilmente permetterebbe di evitare parte dei costi di coordinamento tra gli esecutori stessi e tra gli esecutori e la SECO. L'assegnazione in un lotto unico non offre tuttavia alcuna garanzia che vengano risolte le principali sfide in materia di qualità e gestione individuate nella valutazione intermedia.

Al contempo, una nuova procedura di bando di concorso comporterebbe notevoli costi di preparazione, assegnazione e consegna del mandato. Sconsigliamo pertanto questa opzione per il periodo di proseguimento a partire dal 2028. Non sarebbe conveniente in termini di costi. Può essere riconsiderata in quanto opzione a medio termine a partire dal 2032.

Valutazione finale delle opzioni di intervento

In base alla presente valutazione, non è possibile stabilire con certezza quale sia l'opzione - se la 1 o la 2 - che offre il miglior rapporto costi-benefici. Sconsigliamo l'opzione 3 a causa dei costi elevati a breve termine e dei benefici non chiari. Tendenzialmente, consigliamo di adottare l'opzione 1. A breve termine rappresenta l'opzione meno rischiosa, evita costi di attuazione e di consegna e preserva le competenze e le reti esistenti. Offre inoltre la possibilità di rafforzare ulteriormente gli effetti positivi derivanti dagli adeguamenti apportati dall'inizio del mandato. La prosecuzione dovrebbe tuttavia essere utilizzata per rafforzare la gestione strategica di regiosuisse. Questo include un chiaro processo strategico in cui il portfolio, i gruppi target e gli effetti desiderati nei confronti di regiosuisse vengano esaminati e definiti in modo più vincolante. A tale scopo, le raccomandazioni di ordine superiore possono fungere da base e dovrebbero essere analizzate ed eventualmente attuate.

1 Einleitung

Die Netzwerkstelle regiosuisse unterstützt die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) durch Wissensmanagement, Wissensvermittlung, Vernetzung und Erfahrungsaustausch. Das Ziel von regiosuisse ist es, einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der NRP sowie zum Wissensmanagement und zur Umsetzung der Agglomerationspolitik und der Politik für ländliche Räume und Berggebiete zu leisten.[1]

1.1 Ziele und Schwerpunkte der Evaluation

Die Evaluation verfolgt zwei Hauptziele.

1. Sie legt **Rechenschaft über regiosuisse** ab, indem sie die Arbeit und die Outputs von regiosuisse in den Jahren 2024 und 2025 erfasst und bewertet. Zudem soll dargelegt werden, welchen Nutzen regiosuisse für die Zielgruppen bringt und damit zur Erreichung der NRP-Ziele leisten kann.
2. Die Evaluation soll zur **Weiterentwicklung und Optimierung von regiosuisse** beitragen. Dazu werden die Vor- und Nachteile der Aufteilung in zwei Lose analysiert und daraus Empfehlungen für eine allfällige nächste Ausschreibung abgeleitet. Die Evaluation dient damit auch der Vorbereitung des Entscheids über die Ausgestaltung von regiosuisse ab 2028.

Um diese Ziele zu erreichen, fokussiert die Evaluation auf folgende Themen:

1. **Zielerreichung**: Die Evaluation prüft, inwiefern regiosuisse die vereinbarten Output-Ziele gemäss den Leistungs- und Jahresvereinbarungen erreicht (Soll-Ist-Analyse).
2. **Kosten-Effizienz**: Weiter untersucht werden die Koordinationskosten und die Kosten einzelner Produkte. Nicht möglich ist eine eigentliche Kosten-Nutzen-Analyse.
3. **Relevanz und Wirkungslogik**: Dabei beschreibt die Evaluation erstens, inwiefern regiosuisse die Zielgruppen erreicht, wie regiosuisse von diesen wahrgenommen wird und welchen Nutzen regiosuisse aus Zielgruppen-Perspektive stiftet. Zweitens analysieren wir das Wirkungsmodell von regiosuisse in der laufenden Programmperiode. Wir beschreiben wofür das Modell heute gut geeignet ist und wie es in Zukunft weiterentwickelt und eingesetzt werden könnte und sollte.
4. **Governance**: Wir analysieren die neue Zwei-Lose-Struktur des regiosuisse-Mandats. Geprüft werden die Führung von regiosuisse und die Koordination innerhalb des Mandats, die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin (insb. SECO) und Mandataren, die Steuerungslogik sowie welche Faktoren die Wirksamkeit der Governance fördern oder hemmen.

[1] Für eine ausführliche Beschreibung der NRP und der kohärenten Raumentwicklung sowie der Ziele und Akteure siehe regiosuisse: https://regiosuisse.ch/kohaerente-raumentwicklung-gemeinsames-handlungsverstaendnis.

1.2 Hintergrund

Für die laufende Programmperiode 2024-2027 wurde das regiosuisse-Mandat erstmals in zwei Lose aufgeteilt. Schwerpunkte von Los 1 sind Wissen, Fähigkeiten und Vernetzung im Bereich Regionalentwicklung. Los 2 beinhaltet die Kommunikation. Das Mandat läuft von 2024 bis 2027 mit einer Option auf Verlängerung bis Ende 2031.

Die Leistungen von regiosuisse sind in die Leistungsgegenstände L1 bis L8 gegliedert. Los 1 umfasst namentlich Leitung, Strategie, Koordination und Reporting (L1), Vernetzung, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung (L2), Wirkungsorientierung, Wirkungsmessung und Fachanalyse (L3) sowie Leistungen für weitere thematische Bereiche, insbesondere die kohärente Raumentwicklung (L8).

Los 2 umfasst die Kommunikationsleitung (L5), Kommunikation und Webportal (L6), Events (L7) sowie die Kommunikation zu KoRE, zur Agglomerationspolitik und zur Politik für ländliche Räume und Berggebiete (L8).

Finanziert wird regiosuisse vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO mit einem Beitrag des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE). Für L1 bis L7 ist das SECO zuständig, für L8 sind SECO und ARE gemeinsam zuständig. Mit der Aufteilung in zwei Lose strebten die Auftraggeberinnen (SECO und ARE) die Öffnung des Mandats für neue Anbieter, eine stärkere Gewichtung der Kommunikation und eine Verbreiterung der fachlichen Kompetenzen an.

1.3 Methodik

Die vorliegende Evaluation basiert auf folgenden Methoden:

1. **Auswertung von Dokumenten und Daten**: Wir haben diverse Dokumente (insb. Jahresvereinbarungen, Jahresberichte) und Daten (insb. Budget, Reporting und Nutzungszahlen) ausgewertet. Zudem haben wir diverse interne Protokolle und Inputpapiere erhalten und ausgewertet.
2. **Fachgespräche**: Wir haben insgesamt 16 Fachgespräche mit 18 Personen vom SECO, von den regiosuisse-Mandataren sowie von Intermediären und Zielgruppen (kantonalen Vertretungen, Regionalmanagerinnen und -manager, Projektträgerinnen und -träger) geführt (siehe Anhang B für eine vollständige Liste).
3. **Workshop mit SECO & ARE**: Um Herausforderungen im Zusammenhang mit der Governance von regiosuisse besser zu verstehen und mögliche Verbesserungen zu prüfen, führten wir einen halbtägigen Workshop mit den Auftraggebenden (SECO, ARE; für Personen siehe ebenfalls Anhang B) durch. Dabei unterstützte uns unser Kooperationspartner Stephan Burla (bcp) als Experte für Organisations- und Prozessentwicklung.

2 Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich)

2.1 Wurden die vereinbarten Leistungen erbracht?

Jedes Jahr werden die Ziele für die einzelnen Leistungsgegenstände in einer Leistungsvereinbarung definiert. Dieses Kapitel untersucht, inwiefern diese Ziele in den Jahren 2024 und 2025 erreicht wurden. Grundlage ist ein einfacher Soll-Ist-Vergleich. Der Vergleich fokussiert auf Output-Ziele; Outcomes und längerfristige Wirkungen behandeln wir in Kapitel 4. Die folgende Tabelle 1 fasst die Ergebnisse zusammen, die vollständige Analyse befindet sich im Anhang C.

Tabelle 1: Prüfung Zielerreichung

Jahr	Erreichte Output-Ziele	Bedingt oder nicht erreichte Output-Ziele
Leistungsgegenstand 1: Leitung, Strategie, Koordination & Reporting der Netzwerkstelle		
2024	Grossteil der Ziele erreicht, zentrale Dokumente erarbeitet (Wirkungsmodell, Strategie, Organigramm, Prozessbeschrieb) und Berichterstattung grösstenteils pünktlich.	Jahresvereinbarung und -Budget deutlich zu spät. Aus Sicht des Auftraggebers Defizite bei Qualität der Dokumente und Eigeninitiative.
2025	Nur ein Ziel wurde vollständig erreicht (Identifikation von Kooperationen und Nutzung von Synergien).	Viele Ziele nur bedingt erreicht. Sowohl die Dokumente (aktualisierte Strategie), Vereinbarungen und Berichte wurden alle verspätet eingereicht. SECO kritisiert zu geringe Eigeninitiative und Qualität der Dokumente.
L2: Vernetzung, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung		
2024	Leistungen grösstenteils planmässig umgesetzt (Vorbereitung und Durchführung Events).	Einige Produktkonzepte wurden, teils deutlich, verspätet eingereicht.
2025	Einige der Veranstaltungen wurden wie geplant durchgeführt und erreichten die angestrebten Teilnehmendenzahlen: RIS-Netzwerk, zwei der Wissensgemeinschaften (Soziale Innovation, Fachkräftemangel).	Einige Veranstaltungen wurden durchgeführt, erreichten allerdings die angestrebten Teilnehmendenzahlen nicht (CaféR, regiosuisse-Konferenz, Einführungskurse). Als Gründe wurden Defizite bei der Mobilisierung, die hohe zeitliche Belastung der Zielgruppen, die vielen Formate sowie der Veranstaltungsort der Konferenz genannt. Wiederum einige Veranstaltungen wurden nicht geplant (Fachtagung, Weiterbildungen und Referate) oder nicht durchgeführt (RegioScience, Pilotprojekt für Regionalmanager). Dies geschah teilweise auf Grundlage von Erkenntnissen aus der Zielgruppenanalyse und einer strategischen Neuausrichtung, eine Absprache mit dem SECO ist jedoch nicht immer eindeutig dokumentiert. Die geplante Anzahl Artikel in der News-Datenbank wurde verfehlt.

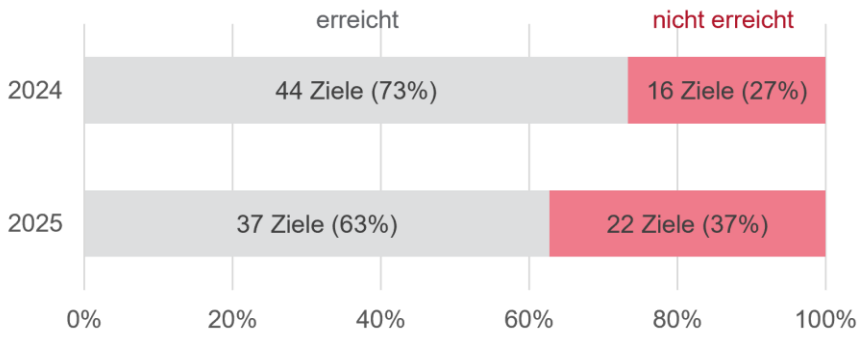
Jahr	Erreichte Output-Ziele	Bedingt oder nicht erreichte Output-Ziele
L3: Wirkungsorientierung, Wirkungsmessung und Fachanalyse		
2024	Fast alle Ziele erreicht (Wirkungsanalysen, Indikatoren, Monitoring-Tool, Stories).	
2025	Fast alle Ziele erreicht (Kampagne, Wirkungsberichte, Quick-Impact-Checks, Aktualisierungen, Stories, Spezialauswertung).	Die Langzeitbeobachtung wurde nicht umgesetzt.
L4: Übernahme der Aufgaben		
2024		Deutlich verspäteter Start der Arbeiten.
2025	*L4 bezog sich ausschliesslich auf das Jahr 2024.*	
L5: Leitung Kommunikation		
2024	Alle inhaltlichen Ziele erreicht (Kommunikationsstrategie, Aktionspapier).	Wie in L1 Verspätungen bei Jahresvereinbarung, Budget und Berichterstattung.
2025	Inhaltliche Ziele erreicht (Aktionspapier, Lifting).	Jahresvereinbarung etwas verspätet.
L6: Kommunikation & Webportal		
2024	Fast alle Ziele in Umsetzung erreicht.	Aktionspapiere oft verspätet erarbeitet oder gar auf das nächste Jahr verschoben.
2025	Fast alle Ziele erreicht.	Einzig die angestrebte Anzahl Podcast-Hörer wurde nicht erreicht.
L7: Events		
2024	Ziele zur Planung von Events erfüllt (Kick-off Innoday, Plattformen).	
2025	Sämtliche geplanten Events durchgeführt, Zufriedenheit in den meisten Events hoch.	Teilnehmerzahlen in diversen Events verfehlt, Zufriedenheit bei Plattform KLW klar ungenügend.
L8 Wissenstransfer im Rahmen der Umsetzung der KoRE, Agglo-Pol und P-LRB		
2024	Alle geplanten Aktivitäten durchgeführt.	
2025	Ziele wurden grösstenteils erreicht.	Ergänzung der Projektwirkungsberichte durch Langzeitwirkungen ist nicht erfolgt.

Die Auswertung der Jahresberichte und Quartalsreportings zeigt für beide Leistungsjahre ein gemischtes Bild der Leistungserfüllung (siehe Abbildung 1): Im Leistungsjahr 2024 wurden von insgesamt 60 definierten Jahreszielen 44 erreicht (73%) und 16 nicht erreicht (27%).[2] Im Jahr 2025

[2] Anders als in den regiosuisse-Jahresberichten unterscheiden wir nicht zwischen «nicht erreicht» und «teilweise nicht erreicht». Aus unserer Sicht sind insbesondere klar definierte Ziele (z.B. Anzahl Teilnehmende) oder Fristen entweder erreicht oder nicht erreicht. Tabelle 6 im Anhang führt alle Leistungsziele mit der in

wurden von insgesamt 59 Jahreszielen 37 erreicht (63%) und 22 nicht erreicht (37%). Der Anteil nicht-erreichter Ziele scheint auf den ersten Blick hoch.

Abbildung 1: Übersicht Zielerreichung



Quelle: Jahresberichte von regiosuisse, eigene Darstellung.

Für eine angemessene Einordnung ist jedoch eine differenzierte Betrachtung der nicht-erreichten Ziele über die beiden Jahre erforderlich:

- **Leistungsjahr 2024:** Die Ziele für das Jahr 2024 fokussierten auf die Erarbeitung verschiedener strategischer und operativer Dokumente. Die Analyse zeigt, dass der überwiegende Teil der nicht-erreichten Ziele aufgrund von Verspätungen verfehlt wurde. Ein wesentlicher Grund für diese Verspätungen war der verzögerte Start aufgrund andauernder Verhandlungen und Überarbeitungsrunden zum Wirkungsmodell und zur Leistungs- bzw. Jahresvereinbarung, die sich bis Mitte 2024 hinzogen (Anhang D beschreibt diese Anfangsschwierigkeiten). Zentrale Produkte und strategische Konzepte konnten deshalb erst mit erheblicher Verzögerung initiiert werden. Dies betraf auch zentrale Inhalte wie die Jahresvereinbarung (was wiederum weitere Arbeiten blockierte) oder die Zielgruppenanalyse (über ein Jahr Verspätung; die Ergebnisse führten wiederum zu Anpassungen des Veranstaltungsangebots). Neben Verspätungen ortet das SECO teilweise Verbesserungsbedarf bei der Qualität von Zwischenprodukten. Gleichzeitig wurden nur wenige Ziele in den Jahresberichten als gänzlich «nicht erreicht» eingestuft, darunter das Konzept für die Weiterentwicklung WiGe (um ein Jahr aufgeschoben) und der Themen- und Trendbericht 2024 (nicht veröffentlicht), vgl. dazu auch Tabelle 6 im Anhang.
- **Leistungsjahr 2025:** Hier fokussierten die Ziele stärker auf die Aktualisierung und Umsetzung bestehender Inhalte. Die Analyse zeigt, dass es auch in diesem Jahr zu Verzögerungen kam. Dies betraf erneut zentrale Inhalte wie die Jahresvereinbarung, die aktualisierte Strategie sowie die Quartalsberichterstattungen. Auch die Zielgruppenanalyse aus dem Vorjahr fehlte 2025 lange und wurde verspätet eingereicht. Beim Aktionspapier zu den Rollen in der Kommunikation kritisierte das SECO zudem qualitative Mängel. Häufig erreichte regiosuisse im Jahr 2025 zudem die quantitativen Ziele bei Veranstaltungen oder weiteren Produkten nicht. Das betraf Teilnehmendenzahlen (CaféR, regiosuisse-Konferenz, Einführungskurse), Downloadzahlen (Podcast) oder die vorgesehene Anzahl verfügbarer Inhalte (regioScience-News-Datenbank). Weiter wurden einige Veranstaltungen nicht geplant (Fachtagung, Weiterbildungen und Referate) oder nicht durchgeführt (RegioScience, Pilotprojekt für Regionalmanager).

den regiosuisse-Jahresberichten gemachten Unterscheidung «erreicht», «teilweise erreicht» oder «nicht erreicht» auf.

Dies geschah teilweise auf Grundlage von Erkenntnissen aus der (verspäteten) Zielgruppenanalyse und einer strategischen Neuausrichtung.

Insgesamt erreichte regiosuisse in beiden Leistungsjahren einen bedeutenden Anteil der Jahresziele nicht oder nur teilweise. Im Jahr 2024 ist dafür insbesondere der verspätete Start verantwortlich. Im Jahr 2025 nahm zwar die Zahl der nicht-erreichten Ziele deutlich ab. Weil aber der Anteil der teilweise nicht erreichten Ziele deutlich zunahm (vgl. Tabelle 6 im Anhang), verfehlte regiosuisse wiederum einen beträchtlichen Anteil der Ziele (37% aller Ziele). Das ist insbesondere auf Verzögerungen bei internen Dokumenten und verfehlten Teilnehmendenzahlen zurückzuführen.

Aufgrund der Auswertung der Jahresberichte sowie unserer Erkenntnisse aus Dokumenten und Fachgesprächen, ergeben sich folgende Schlüsse zur Zielerreichung von regiosuisse in den Jahren 2024 und 2025:

- **Endprodukte gut, Prozesse und Konzept- und Strategieprodukte verbesserungswürdig:** Inhaltlich wurden viele Ziele erreicht oder zumindest weitgehend bearbeitet, insbesondere in den Bereichen Wirkungsorientierung, Kommunikation sowie bei einzelnen Event- und Wissenstransferleistungen. Gleichzeitig zeigen sich wiederholt Verzögerungen und Verspätungen, z.B. bei Jahresvereinbarungen, Budgets, Strategien, Aktionspapieren oder im Reporting. Dies dürfte zumindest teilweise durch die Verzögerungen zu Beginn des Mandats sowie durch personelle Engpässe zu erklären sein. Das SECO sagt aus, dass die Inhalte der fertigen Produkte meist gut (in einigen Bereichen auch sehr gut) waren. Auf dem Weg zum fertigen Produkt berichtet das SECO aber von Verzögerungen, teils inhaltsleeren Zwischenprodukten und in Einzelfällen gar nicht erbrachten Leistungen. Das betrifft insbesondere L1 und L2. Dies führte beim SECO zu einem Zusatzaufwand für Kontrolle, Prüfung und Nachbearbeitung. Im hier gemachten Soll-Ist-Vergleich ist diese teilweise noch nicht ausreichende Qualität in Entwürfen von Produkten und Leistungen nur teilweise sichtbar, weil die Leistungsziele meist auf die Endprodukte abzielen.
- **Wirkungsmessung und Wissenstransfer stabil:** Unter den Leistungsgegenständen stechen L3 (Wirkungsmessung) und L8 (Wissenstransfer) positiv hervor. In beiden Jahren wurden fast alle Ziele erreicht. Einzig die Leistung «Langzeitbeobachtung» ist 2025 nicht erfolgt. Dies lässt sich allerdings damit erklären, dass kein geeignetes Projekt für die Beobachtung identifiziert werden konnte.
- **Vernetzungs- und Eventformate verbesserungswürdig:** In den Leistungsgegenständen L2 und L7 wurden viele Formate zwar durchgeführt, verfehlten einen Teil ihrer Ziele jedoch aufgrund zu geringer Teilnehmerzahlen. Zudem fällt auf, dass 2025 einzelne Veranstaltungen nicht geplant oder nicht durchgeführt wurden. Dies war zumindest teilweise mit dem SECO abgesprochen. Positiv hervorzuheben ist, dass sich die Teilnehmenden mit den Veranstaltungen zufrieden oder sehr zufrieden zeigen (vgl. dazu in Kapitel 4.1).
- **Kommunikationsarbeit inhaltlich gut, Prozesse verbesserungswürdig:** Vor dem Hintergrund der grossen personellen Umbrüche im Los 2, überrascht es positiv, dass dennoch die meisten Ziele erreicht wurden. Zum Beispiel konnte die Reichweite der Kommunikation für LinkedIn und den Newsletter um 15-20% gesteigert werden. Eine Ausnahme bildet der Podcast, der die angestrebten Download-Zahlen nicht erreichte. Allerdings erfolgte die Kommunikation zu Veranstaltungen teilweise zu spät oder in zu geringem Umfang. Diese Defizite traten bis Mitte 2025 auf und sind in Zusammenhang mit den grossen personellen Fluktuationen

in Los 2 zu sehen. Verschiedene Gesprächspartnerinnen und -partner vermuten darin einen Mitgrund für die teils verfehlten Teilnehmendenzahlen (z.B. regiosuisse-Konferenz).

2.2 Wurden die Budgets eingehalten?

Im folgenden Kapitel untersuchen wir, inwieweit die ursprünglich budgetierten Kosten eingehalten wurden. Tabelle 2 zeigt die Budgetabweichungen nach Leistungsgegenstand für die Jahre 2024 und 2025.

Tabelle 2: Budgetabweichungen

	Kosten 2024			Kosten 2025			
	Budget JV[a]	**Effektiv**	**Δ[b]**	**Budget JV[a]**	**Korrektur[c]**	**Effektiv**	**Δ[b]**
Los 1	**901'178**	**666'026**	**-26%**	**1'113'840**		**1'058'413**	**-5%**
L1 Leitung & Koordination	332'264	218'897	-34%	315'000		320'471	+2%
L2 Vernetzung, Wissen	281'750	187'793	-33%	469'500		444'690	-5%
L3 Wirkungsmessung	125'664	119'768	-5%	172'180		152'061	-12%
L8 Agglo-Pol etc.	115'000	101'402	-12%	157'160		141'191	-10%
L4 Übernahme Aufgaben	46'500	38'166	-18%				
Los 2	**1'069'151**	**811'643**	**-24%**	**1'211'000**	**+98'500**	**1'267'487**	**+5%**
L5 Leitung & Koordination	165'000	156'134	-5%	165'500	+26'500	184'128	+11%
L6 Komm. und Webportal	679'500	455'830	-33%	796'000	+43'000	821'668	+3%
L7 Veranstaltungen	68'000	76'616	+13%	76'000	+19'000	93'002	+22%
L8 Komm. Agglo-Pol etc.	86'651	58'309	-33%	173'500	+10'000	168'689	-3%
L4 Übernahme Aufgaben	70'000	64'754	-7%				
Total beide Lose	**1'970'329**	**1'477'669**	**-25%**	**2'324'840**		**2'325'900**	**0%**

Anmerkung: Die Kosten sind in CHF ohne Mehrwertsteuer angegeben. [a]Die Budgets beziehen sich auf die ursprünglichen Jahresvereinbarungen, Budgetkorrekturen wurden nur berücksichtigt, sofern es sich um eine reine Verschiebung in einen anderen Leistungsgegenstand handelt. [b]Abweichung der effektiven Kosten vom ursprünglich vereinbarten Budget. [c]Korrektur entspricht einer formalen Budgeterhöhung. Diese wurde vom SECO als Reaktion auf die erwarteten Mehraufwände in Los 2 genehmigt.

Insgesamt wurden die Budgets in beiden Jahren eingehalten. Im Jahr 2024 wurde das Budget aufgrund der verspäteten Arbeiten um 25% unterschritten. Im Jahr 2025 wurde das Budget exakt eingehalten bei moderaten Abweichungen bzw. Verschiebungen zwischen den Leistungsgegenständen.

Nachfolgend gehen wir genauer auf die einzelnen Leistungsjahre ein:

- Das **Jahr 2024** ist nur eingeschränkt beurteilbar, da sich der Projektstart verzögerte und ein Budgetvergleich deshalb nur begrenzt aussagekräftig ist. Auffallend ist jedoch, dass der Leistungsgegenstand «Veranstaltungen» trotz des späteren Starts Mehraufwände verzeichnete.
- Für das **Jahr 2025** zeigt sich, dass das Gesamtbudget mit einer effektiven Ausschöpfung von 100.05% insgesamt gut eingehalten wurde. Im Los 2 musste das Budget allerdings erhöht werden. Im Bereich L5 Leitung und Koordination von Los 2 resultierten die Mehrkosten primär aus zahlreichen Personalwechseln und Personalausfällen, die eine Neurekrutierung des Teams erforderlich machten. Weiter trug die teilweise Umstrukturierung von strategischen Aufgaben innerhalb des Konsortiums zu einem erhöhten Koordinationsbedarf bei. Die Mehrausgaben in L7 (Veranstaltungen) lassen sich durch eine verstärkte Umsetzung und Kommunikation von Wissensprodukten erklären, die eigentlich Los 1 (z.B. regiosuisse-Konferenz 2025, RegioLabs und Webinaren) zugeordnet gewesen wären. Zudem fielen Kosten für den Einsatz eines KI-Simultanübersetzungstools an und beim Innoday fielen 2025 höhere Anfangsinvestitionen für neue Webstrukturen an.

Als Reaktion auf diese Mehrkosten wurde das Jahresbudget 2025 für die betroffenen Leistungsbereiche bzw. für Los 2 in Absprache mit dem SECO um insgesamt 98’500 CHF erhöht (oder rund 8% des Budgets für Los 2; vgl. *Korrektur* in Tabelle 2).[3] Effektiv betrugen die Mehraufwände in Los 2 schlussendlich gut 56'000 Franken oder 5% des Budgets von Los 2. Gleichzeitig wurde das Budget in Los 1 nicht komplett ausgeschöpft, vgl. ebenfalls Tabelle 2.

2.3 Zwischenfazit

Die Analyse zeigt, dass in beiden betrachteten Jahren ein Teil der vereinbarten Leistungsziele nicht vollständig erreicht wurde: Im Jahr 2024 wurden 27% der Ziele nicht vollständig erreicht, im Jahr 2025 waren es gar 37%. Diese Anteile nicht-erreichter Ziele bewerten wir als eher hoch, insbesondere weil es sich häufig um Ziele handelt, über deren Erreichung die Mandatare eine grosse Kontrolle haben (z.B. Erstellung eines Input-Papiers oder Fristen).[4] Ein Teil dieser Nicht-Erreichung ist mit personellen Engpässen und strategischen Anpassungen sowie – im Jahr 2024 – mit dem verspäteten Start zu erklären. Die Auswertungen zeigen insbesondere Probleme bei der Zuverlässigkeit (z.B. wenn klar definierte Leistungen nicht erbracht oder klar definierte Fristen nicht eingehalten werden) und bei der Qualität von Zwischenleistungen und internen Grundlagen. Dieser Befund betrifft vor allem L1 und L2. Das SECO bestätigt diesen Befund in den geführten Gesprächen, betont aber, dass sich die Situation gegen Ende 2025 verbessert habe und ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein bei L1 und L2 zu beobachten sei. Die Zielerreichung in den anderen Leistungsgegenständen ist zufriedenstellend bis gut. Entsprechend betont auch das SECO, dass es mit der geleisteten Arbeit in den meisten Leistungsgegenständen zufrieden bis sehr zufrieden sei.

Auf Ebene des Gesamtbudgets zeigt sich insbesondere für 2025 eine hohe Budgettreue. Auf Ebene der einzelnen Leistungsgegenstände zeigen sich teils Abweichungen. Namentlich im Los 2 fielen Mehrkosten an, die im Jahresverlauf durch Budgetanpassungen aufgefangen werden mussten. Diese blieben aber meist innerhalb der vereinbarten Spielräume.

[3] Diese Korrektur erfolgte innerhalb des Gesamtbudgets der gesamten Leistungsperiode 2024-2027.
[4] Weniger direkte Kontrolle haben die Mandatare beispielsweise über Nutzungs- und Teilnehmendenzahlen.

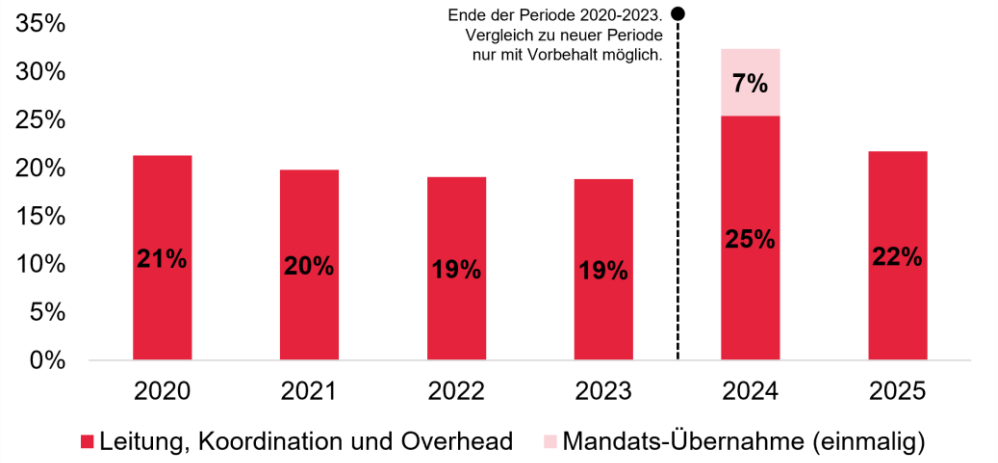
3 Kosten-Effizienz

Das folgende Kapitel behandelt die Kosten-Effizienz von regiosuisse. Dabei fokussieren wir auf zwei – aus unserer Sicht – relevante Aspekte. Erstens analysieren und bewerten wir die Kosten für Leitung, Koordination und Overhead von regiosuisse. Diese sind einerseits sicher nötig für das Funktionieren von regiosuisse, andererseits könnten zu hohe Overhead-Kosten auf Ineffizienzen hindeuten. Zweitens beleuchten wir die Kosten einzelner Produkte und Leistungen unter Berücksichtigung ihrer Reichweite und potenzieller Wirkung. Dieser Vergleich von Mitteleinsatz und Wirkung je Produkt gibt Hinweise darauf, ob regiosuisse die beschränkten Mittel effizient einsetzt. Eine eigentliche Kosten-Nutzen-Analyse ist hingegen nicht möglich, da sich der Nutzen vieler Leistungen nicht sinnvoll quantifizieren oder gar monetarisieren lässt.[5]

3.1 Leitung, Koordination und Overhead

Grundsätzlich sind gewisse Kosten für Leitung, Koordination und Overhead nötig und sinnvoll, z.B. um Produkte aufeinander abzustimmen oder die Arbeit unter den verschiedenen regiosuisse-Mandataren zu organisieren. Gleichzeitig sollten diese Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu den nach aussen erbrachten Leistungen stehen. Mittel für Leitung, Koordination und Overhead fliessen nicht direkt in die Leistungserbringung gegenüber Zielgruppen, sondern dienen der Steuerung, Abstimmung und Begleitung dieser Leistungen.

Abbildung 2: Kostenanteil «Leitung, Koordination und Overhead»



Anmerkung: Die Abbildung zeigt den Kostenanteil für Leitung, Koordination und Overhead am Gesamtbudget. Quelle: Jahresabrechnungen regiosuisse (SECO) basierend auf effektiven Kosten; eigene Darstellung.

[5] Auf dieses Problem wiesen bereits Vorgänger-Evaluationen von regiosuisse hin: «Wie schon die zwei vorherigen Evaluationen betonten, ist es schwierig oder gar unmöglich, die Kosten-Effizienz bzw. das erreichte Kosten-Nutzenverhältnis für die Gesamtheit der Leistungen von regiosuisse zu beurteilen.» Eco'Diagnostic (2019). Zwischenevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse.

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des Kostenanteils für Leitung, Koordination und Overhead über die Zeit.[6] Dabei ist erstens anzumerken, dass ein Vergleich des Kostenanteils zwischen den beiden Programmlaufzeiten (bis 2023 / ab 2024) mit Vorsicht zu geniessen ist, da sich die Mandatsstruktur verändert hat. Zweitens sind nur Aufwände abgebildet, die in den Jahresabrechnungen von regiosuisse sichtbar sind. Aufwände des SECO werden nicht erfasst. Gemäss Aussage des SECO ist der eigene Aufwand im Zusammenhang mit der neuen Zwei-Lose-Struktur klar gestiegen.

Gemäss Abbildung 2 lag der Anteil der Kosten in der Vorperiode (2020 bis 2023) zwischen 19% und 21%. Dabei zeigt sich eine leicht abnehmende Tendenz über den Verlauf der Periode. In der neuen Periode ab 2024 lag der Anteil bei 25%, hinzu kam ein einmaliger Zusatzaufwand von 7% für die Mandatsübernahme.[7] Im zweiten Programmjahr 2025 sank der Anteil der Kosten auf 22%. Der Kostenanteil für Leitung, Koordination und Overhead zu Beginn der neuen Periode (2024/2025) lag damit höher als zu Beginn der letzten Programmperiode. Es scheint allerdings gut möglich, dass sich der bereits im Jahr 2025 gezeigte Trend von sinkenden Kosten im weiteren Verlauf der Programmperiode fortschreibt. Dafür spricht erstens, dass sich die Koordinationsabläufe innerhalb der neuen Struktur (zwei Lose, mehrere Mandatare) weiter festigen dürften, und zweitens, dass bereits in der Vorperiode ein abnehmender Trend bei den Kosten zu beobachten war.

Zusammengefasst zeigt der Kostenanteil für Leitung, Koordination und Overhead drei Aspekte:

1. Der Einstieg in die neue Leistungsperiode war aufwändig. Dafür spricht der höhere Kostenanteil im ersten Jahr der neuen Periode (2024) und die damals anfallenden hohen einmaligen Kosten von 7% des Gesamtbudgets. Bereits im zweiten Jahr sanken die Kosten aber merklich. Wir erwarten, dass sich dieser Trend fortschreibt und der Kostenanteil in der neuen Periode letztlich nicht sehr wesentlich über dem Niveau der Vorperiode liegen wird.
2. Welcher Teil der höheren Kosten auf die neue Zwei-Lose-Struktur (siehe dazu auch Kapitel 5.1) zurückzuführen ist, lässt sich nicht abschliessend beurteilen. Ebenfalls eine Rolle dürfte die grössere Anzahl beteiligter Mandatare gespielt haben, unabhängig von der Zwei-Lose-Struktur.
3. Die grundsätzliche Frage, ob der Kostenanteil zu hoch ist, lässt sich nicht abschliessend beurteilen. Dafür fehlen geeignete Referenzwerte.

3.2 Kosten im Vergleich zur Reichweite der Produkte

Im Folgenden betrachten wir die Kosten der einzelnen Produkte und setzen diese ins Verhältnis zu ihrer Reichweite (gemessen als Anzahl Kontakte mit den Zielgruppen; vgl. Tabelle 3). Daraus lassen sich die Kosten pro Kontakt berechnen und vergleichen. Gegenüber einer blossen Betrachtung der Erstellungskosten des Produkts scheint ein Vergleich der Kosten pro Kontakt

[6] Die Kosten für Leitung, Koordination und Overhead umfassen insbesondere strategische und operative Leitungsaufgaben, konzeptionelle Arbeiten, Schnittstellenmanagement, Reporting, Controlling, Finanzmanagement, HR, IT, Qualitätsmanagement, Office Management, Sekretariatsaufgaben, interne Services, Stakeholderpflege, Repräsentationsaufgaben, Evaluationen sowie allgemeine Sach- und Spesenkosten.
[7] Im Jahr 2020 begann die zweite Vierjahresperiode des Mandats 2016–2023. Es handelt sich damit um eine Verlängerung und nicht um den Beginn einer neuen Programmperiode, Kosten für eine Mandatsübernahme fielen damit nicht an.

aussagekräftiger: Den Kosten des Produkts wird dabei die Erreichung der Zielgruppen – und damit mindestens eine Annäherung an den Nutzen des Produkts – gegenübergestellt.

Tabelle 3: Kosten und Reichweite für ausgewählte Produkte

Produkt	Kosten*	Reichweite*	Kosten pro Einheit	Intensität	Relevanz Zielgruppe
Veranstaltungen (ausgewählte)					
regiosuisse-Konferenz 2025	240'542 CHF	101 Externe**	2'381 CHF je Person	Hoch	Hoch
Innoday 2025	103'594 CHF	79 Externe	1'311 CHF je Person	Hoch	Hoch
Einstiegskurse NRP 24	29'780 CHF	25 DE / 6 FR	961 CHF je Person	Hoch	Hoch
WiGe F.mangel #1	12'972 CHF	15 Externe	865 CHF je Person	Mittel	Hoch
Plattform Digitalisierung	22'679 CHF	81 Externe	280 CHF je Person	Mittel	Mittel
Online-Formate					
Videos	99'452 CHF	1'122 Aufrufe	88 CHF je Aufruf	Mittel	Gering
Podcast	44'321 CHF	546 Aufrufe	81 CHF je Aufruf	Mittel	Gering
Social Media					
LinkedIn	32'430 CHF	2'232 Follower***	14 CHF je Follower	Gering	Gering
Publikationen / Kanäle					
regioS	70'265 CHF	5'285 Nutzer	13 CHF je Nutzer	Mittel	Mittel
Newsletter	11'891 CHF	3'089 Abos	4 CHF je Abonnent	Mittel	Mittel
Webseite	210'434 CHF	70'453 Nutzer	3 CHF je Nutzer	Mittel	Mittel

Quellen: Zahlen des SECO, Jahresberichte. *Kosten und Zahlen für Reichweite beziehen sich auf das Jahr 2025 (ausschliesslich ausgewählte Events aus 2024). **Externe meint Anzahl Teilnehmende ohne Organisatoren. *** Gesamtanzahl Follower (Stand Ende 2025)

Dabei ist klar, dass nicht jeder Kontakt den gleichen Nutzen zur Erreichung der Ziele von regiosuisse bietet. Wir schätzen deshalb erstens die Intensität eines Kontakts bzw. eines Formats ein. So werden die Teilnehmenden an einer ganztägigen Veranstaltung intensiver erreicht, als wenn sie die regiosuisse-Website aufrufen oder den regiosuisse-Newsletter anschauen. Zweitens bewerten wir die Relevanz der erreichten Kontakte bzw. Zielgruppe. Entscheidend ist nicht nur die Anzahl Kontakte, sondern auch ob diese zur regiosuisse-Zielgruppe gehören und damit aus dem Kontakt ein Nutzen zu erwarten ist. Ein Fachpublikum an einer regiosuisse-Veranstaltung ist deshalb höher zu gewichten als Personen, die zwar einen LinkedIn-Post sehen, aber keinen erkennbaren Bezug zur regiosuisse-Zielgruppe haben. Diese Einteilung ist subjektiv und grob. Sie hilft aber die Kosten pro Kontakt je Veranstaltung in Relation zum erwarteten Nutzen zu setzen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass nicht jedes Produkt maximale Relevanz und Intensität erreichen

muss. Entscheidend ist ein ausgewogenes Portfolio aus zielgerichteten Formaten und Produkten mit hoher Reichweite.

Im Folgenden betrachten wir die Kosten je Produkt im Detail und ordnen diese ein:

- **regiosuisse-Konferenz**: Die Veranstaltungen verursachen die mit Abstand höchsten Kosten pro Kontakt. Das lässt sich am Beispiel der Konferenz zeigen, die mit Kosten von fast 2'400 Franken pro teilnehmende Person sehr teuer war. Kostentreibend wirkten insbesondere der konzeptionelle Aufwand sowie die aufwändige Durchführung mit mehreren parallel moderierten Sessions. Eine abschliessende Bewertung dieser Kosten ist mit den vorliegenden Informationen nicht möglich. Für die Konferenz spricht, dass sie zentrale Zielgruppen erreicht, einen intensiven Austausch ermöglicht und von den Teilnehmenden als nützlich beurteilt wird (siehe Kapitel 4.1). Kritisch einzuordnen sind die hohen Kosten jedoch vor dem Hintergrund, dass vor allem bereits gut erreichte Zielgruppen teilnehmen und sich die Frage stellt, welchen Mehrwert die Teilnahme an der Konferenz für diese Personen noch bietet bzw. welchen Beitrag dadurch zur Erreichung der regiosuisse-Ziele geleistet wird.
- **Einsteigerkurse**: Die Zielgruppen schätzen die Einsteigerkurse als nützlich ein (siehe Kapitel 4.1). Positiv ist zudem, dass sie sich gezielt an Personen richten, die sich neu mit Regionalpolitik beschäftigen, und regiosuisse dadurch neue Personen erreichen kann. Betreffend Kosten zeigt sich hier exemplarisch, was die (sprach-)regionale Verankerung von regiosuisse mit sich bringen kann. Die Durchführung je Sprachregion kostete ungefähr 15'000 Franken, was in der Westschweiz (sechs Teilnehmende) zu deutlich höheren Pro-Kopf-Kosten führte als in der Deutschschweiz (25 Teilnehmende).
- **Online-Formate**: Auch bei den Online-Formaten (Videos, Podcasts, LinkedIn) sind die Kosten pro erreichte Person vergleichsweise hoch, insbesondere aufgrund geringer Nutzungszahlen. Der Podcast wurde beispielsweise 546 Mal aufgerufen und inzwischen vorübergehend eingestellt. Zudem handelt es sich bei Podcasts, Videos und LinkedIn-Beiträgen meist um kurze Interaktionen mit begrenzter Intensität. Aus Evaluationssicht stellt sich deshalb die Frage, wie zielgerichtet diese Formate sind und welchen Beitrag sie zur Erreichung der regiosuisse-Ziele leisten. Eine Überprüfung entlang einer klaren Wirkungslogik erscheint angezeigt (vgl. Kapitel 4).
- **Publikationen**: Die Publikationen (regioS, Newsletter und Website) hingegen erweisen sich als vergleichsweise kostengünstig und erzielen eine grosse Reichweite. Offenbar sind die dabei verbreiteten Inhalte relevant und werden genutzt.

Um die Frage der Wirkung besser beurteilen zu können, wären vertiefte Analysen nötig, z.B. zur Frage, wie viele bisher noch nicht erreichte Personen an den Veranstaltungen teilnehmen und welchen konkreten Beitrag die einzelnen Veranstaltungen zur Erreichung der NRP-Ziele leisten. Unsere beschränkte Befragung der Zielgruppen deutet darauf hin, dass insbesondere der Wissensaustausch und die Vernetzung wichtig sind.

3.3 Zwischenfazit

Gegenüber der Vorperiode (2020-2023) haben sich die Kosten für Leitung, Koordination und Overhead auf Seiten regiosuisse in der laufenden Programmperiode erhöht. Dieser Zusatzaufwand dürfte im Zusammenhang mit der Mandatsübernahme, der neuen Zwei-Lose-Struktur und den vielen beteiligten Mandataren stehen. Auch beim SECO führte die Zwei-Lose-Struktur

gemäss eigener Aussage zu einer Zunahme des Aufwands. Gleichzeitig ist ein positiver Trend erkennbar und die Kosten für Leitung, Koordination und Overhead im zweiten Programmjahr (2025) nähern sich jenen der Vorperiode an. Möglicherweise wird sich dieser positive Trend mit zunehmenden Eingespieltheit der Koordination unter den verschiedenen Akteuren weiter fortschreiben. Grundsätzlich scheinen die Koordinations- und Overheadkosten von regiosuise eher hoch, eine gesicherte Aussage ist aber aufgrund fehlender Referenzwerte nicht machbar.

Eine abschliessende Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von einzelnen regiosuisse-Produkte ist nicht möglich, weil wir deren Nutzen weder quantifizieren noch monetarisieren können. Unsere Analysen zeigen aber, dass die Kosten für gewisse Produkte – auch gemessen an der damit erzielten Reichweite – hoch sind. Bei gewissen Produkten ist dies direkt auf hohe Kosten zurückzuführen (z.B. regiosuisse-Konferenz oder Videos). Bei anderen Produkten lassen sich die Kosten angesichts von Nutzungszahlen, die teilweise hinter den Erwartungen bleiben (z.B. Teilnehmende regiosuisse-Konferenz oder Downloads für Podcasts), nur bedingt rechtfertigen. Wir regen daher an, die einzelnen Produkte und Formate hinsichtlich Relevanz und Nutzen für die Erreichung der regiosuisse- bzw. NRP-Ziele zu überprüfen. Beim Podcast erfolgte dies bereits und momentan wird auf weitere Produktionen verzichtet. Eine systematische Nutzenbestimmung wird auch in Zukunft nicht möglich sein, für jedes Produkt sollte aber zumindest eine klare Wirkungshypothese vorliegen, anhand derer Kosten und Reichweite beurteilt werden können. Dies bildet die Grundlage für eine Priorisierung der Produkte und Formate (vgl. auch Kapitel 4).

4 Relevanz und Wirkungslogik

Das folgende Kapitel untersucht zuerst die Relevanz von regiosuisse. Im Zentrum steht die Frage, ob regiosuisse die relevanten Zielgruppen erreicht, wie diese die Angebote wahrnehmen und welchen Nutzen sie daraus für die Umsetzung der NRP, der Agglomerationspolitik und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete ziehen. Zu diesen Zielgruppen gehören insbesondere Regionen sowie Projektträgerinnen und -träger. Damit verschiebt sich der Fokus gegenüber Kapitel 2 von den bereitgestellten Leistungen zur Wirkung bei den Adressatinnen und Adressaten.

Anschliessend betrachten wir in diesem Kapitel die Wirkungslogik, die regiosuisse zugrunde liegt. Wir stellen dazu das regiosuisse-Wirkungsmodell der aktuellen Programmlaufzeit vor und besprechen seine Stärken und Schwächen. So zeigen wir, wofür das Wirkungsmodell heute gut geeignet ist und in welche Richtung es in Zukunft weiterentwickelt werden sollte.

Da im Rahmen dieser Zwischenevaluation ein starker Fokus auf Fragen der Governance lag und deshalb nur mit wenigen, ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen gesprochen werden konnte, sind die nachfolgenden Erkenntnisse als Tendenzaussagen zu verstehen. Einen repräsentativen Befund zu sämtlichen Aktivitäten und Zielgruppen von regiosuisse beanspruchen sie nicht (vgl. auch Limitationen im Anhang A).

4.1 Bewertung aus Zielgruppenperspektive

Ein internes Synthesedokument zu den Zielgruppen («Analyse des besoins des groupes cibles de regiosuisse») führt als wichtigste Zielgruppen (Priorisierung A) auf:

- **Regionen** (Regionalmanagerinnen und -manager, RIS-Verantwortliche)
- **Projektträgerinnen und -träger** (Gemeinden, Unternehmen, Tourismusdienstleister, Verbände sowie Forschung und Wissenschaft). [8]

Das entspricht der Wirkungslogik von regiosuisse (und letztlich der NRP): Während die Regionalmanagerinnen und -manager als Multiplikatoren und zentrale Umsetzungsakteure der NRP fungieren, sind die Projektträger für die konkrete Initiierung und Umsetzung von Projekten im Terrain verantwortlich.

In den im Rahmen der vorliegenden Evaluation durchgeführten Fachgesprächen lag der Fokus daher auf diesen Zielgruppen (vgl. auch Tabelle 5 im Anhang). Dabei zeigen sich hinsichtlich Erreichung, Wahrnehmung und Nutzen deutliche Unterschiede zwischen den beiden Zielgruppen.

4.1.1 Erreichung der Zielgruppen

Die Ergebnisse der Fachgespräche legen nahe, dass regiosuisse die Gruppe der **Regionalmanagerinnen und -manager** gut erreicht. Diese Zielgruppe nutzt die Angebote regelmässig. Insbesondere Veranstaltungen, Einsteigerkurse, die Projektdatenbank, Leitfäden, Erklärvideos und der Veranstaltungskalender werden geschätzt. Das spiegelt sich auch darin wider, dass Regionalmanagerinnen und -manager knapp 40% der Teilnehmenden an der regiosuisse-Konferenz ausmachen (gemäss interner Evaluation). An zweiter Stelle folgen kantonale Vertreterinnen und Vertreter (27%). Dies spricht dafür, dass regiosuisse jene Akteure gut adressiert, die im System der NRP als Multiplikatoren und zentrale Umsetzungsakteure eine Schlüsselrolle einnehmen. Zudem berichten Regionalmanagerinnen und -manager, dass sie auch die regiosuisse-Verantwortlichen gut erreichen. Diese nehmen Inputs und Fragen von ihnen auf und bearbeiten diese.

Demgegenüber werden **Projektträgerinnen und -träger** meist nur indirekt erreicht. An regiosuisse-Veranstaltungen sind sie kaum vertreten. Sie kennen regiosuisse oft nicht genau oder können einzelne Angebote nicht eindeutig regiosuisse zuordnen. Ob eine Veranstaltung in ihrem Tätigkeitsfeld über regiosuisse, den Kanton oder eine Bundesstelle läuft, ist für sie häufig schwer erkennbar, aber auch von untergeordneter Bedeutung. Der Zugang läuft in der Praxis in erster Linie über kantonale und regionale Stellen. Diese sind den Projektträgerinnen und -trägern bekannt, es besteht ein direkter Draht, und sie bereiten die benötigten Informationen kantons- oder regionengerecht auf. Bezeichnend dafür ist, dass ein angefragter Projektträger für ein Gespräch über regiosuisse direkt an «seinen» Regionalmanager verwies.

Diese indirekte Erreichung der Projektträgerinnen und -träger ist jedoch nicht zwingend als Defizit zu werten. Vielmehr entspricht sie zumindest teilweise der Logik des Systems: Während regiosuisse auf nationaler Ebene Wissen bündelt, aufbereitet und verbreitet, erfolgt die konkrete Erreichung und Unterstützung von Projektträgerinnen und -trägern in der Regel über regional

[8] Weitere Zielgruppen sind: Priorisierung B) Kantone und Bund; Bund berücksichtigen wir insofern, als das die Perspektive SECO (und ARE) im Rahmen von Fachgesprächen und dem Workshop in den Bericht einfliessen. Priorisierung C) Allgemeine Öffentlichkeit.

oder kantonal verankerte Intermediäre. Vor diesem Hintergrund verspricht eine stärkere direkte Erreichung von Projektträgerinnen und -trägern durch regiosuisse nur begrenzten Zusatznutzen.

4.1.2 Wahrnehmung der Angebote

zeigt anhand von sechs ausgewählten regiosuisse-Aktivitäten eine insgesamt hohe Zufriedenheit der Zielgruppen.[9]

Tabelle 4: regiosuisse-Zufriedenheitsbefragungen

	Zufriedenheit[a]	Nutzen[b]
Innoday 2024 (N=64)	48% «sehr zufrieden» 48% «zufrieden»	*Nutzen für Kontakte:* 78% «ja» 20% «ja, mit Vorbehalt» *Nutzen für Kennenlernen von CH-Innovationslandschaft:* 45% «sehr hilfreich» 46% «hilfreich»
regiosuisse-Konferenz 2025 (N=63)	*Erwartungen erfüllt:* 70% «ja, vollständig» 30% «ja, teilweise»	8% «hoch» 81% «eher hoch»
Innoday 2025 (N=36)	69% «ja, vollständig» 28% «ja, teilweise»	*Weiterempfehlung:* 72% «ja, sehr» 22% «ja, teilweise»
regiosuisse-Einsteigerkurs 2026 (N=23)	48% «ausgezeichnet»[c] 43% «gut»[c]	22% «ausgezeichnet» 52% «gut»
événement Plateforme Numérisation (N=22)	4.7 von 6	4.3 von 6
ROREP SwissLab (N=14)	29% «ausgezeichnet» 36% «gut»	29% «ausgezeichnet» 29% «gut»

Quelle: interne regiosuisse-Befragungen, eigene Darstellung. [a]Zufriedenheit wurde jeweils wie folgt abgefragt: «Wie zufrieden sind Sie mit der Veranstaltung?». [b]Nutzen wurde jeweils wie folgt abgefragt: «Wie bewerten Sie den Nutzen der Veranstaltung für Ihre tägliche Arbeit?»; falls leicht abweichende Aspekte abgefragt wurden, ist das in *kursiv* vermerkt. [c]«ausgezeichnet» entspricht einer Bewertung von 6 auf einer 6er Skala; «gut» entspricht einer 5.

Bei den Innodays zeigten sich im Jahr 2024 48% der Befragten «sehr zufrieden» und im Jahr 2025 69% der Befragten «vollständig zufrieden». Weiter 48% bzw. 28% zeigten sich «zufrieden» bzw. teilweise zufrieden. Die regiosuisse-Konferenz erfüllte die Erwartungen einer deutlichen Mehrheit von 70% «vollständig» und des Rests mindestens «teilweise». Mit dem Einsteigerkurs 2026 zeigen sich 48% der Befragten vollständig zufrieden und weitere 43% teilweise zufrieden. Ähnlich hoch ist die Zufriedenheit mit dem SwissLab: 29% vergeben eine 6 (von 6) und weitere

[9] Die ausgewerteten Zielgruppenbefragungen umfassen neben Regionalmanagerinnen und -managern und Projektträgerinnen und -trägern weitere Personengruppen wie beispielsweise Kantonsvertreterinnen und -vertreter, Personen aus der Wissenschaft oder Beratungsbüros.

36% eine 5 (von 6). Dabei ist zu beachten, dass solche Befragungen naturgemäss nur von anwesenden Personen beantwortet werden. Es scheint naheliegend, dass nichtteilnehmende Personen kritischer eingestellt sind, z.B. Nicht-Teilnehmende, die aufgrund einer negativen Erfahrung auf eine Teilnahme verzichten oder keinen Nutzen erwarten.

Auch unsere Fachgespräche zeigen, dass die **Regionalmanagerinnen und -managern** regiosuisse überwiegend positiv wahrnehmen. Besonders geschätzt werden die gute Aufbereitung von Informationen, insbesondere die Projektdatenbank, die hohe Qualität von Veranstaltungen wie der regiosuisse-Konferenz oder der Einsteigerkurse sowie die bereitgestellten Materialien wie Flyer oder Erklärvideos.

Diese grundsätzlich positive Wahrnehmung wird durch punktuelle Hinweise relativiert, wonach einzelne Angebote nicht immer optimal auf die konkreten Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind. Die geäusserte Kritik bezieht sich auf zwei Punkte:

1. **Inhaltliche Passung einzelner Formate**: Vereinzelt wird bemängelt, dass Angebote «zu abgehoben» seien und eine «zu hohe Flughöhe» aufwiesen. Insbesondere werden Frontal-Elemente, etwa an Konferenzen, als weniger zielführend wahrgenommen. Stärker geschätzt wird demgegenüber der direkte Austausch zu konkreten Themen und Erfahrungen. Aus Sicht dieser Gesprächspartnerinnen und -partner sollte regiosuisse gewisse Angebote noch konsequenter an Praxisfragen und direkt nutzbaren Erfahrungen ausrichten. Kritisch angemerkt wird zudem, dass an einzelnen Formaten teilweise «bei Null» begonnen werde, obwohl sich die Teilnehmenden bereits gut mit der Regionalpolitik auskennen.
2. **Fokussierung des Portfolios**: Einige Regionalmanagerinnen und -manager nehmen das Angebot von regiosuisse als zu breit und zu wenig fokussiert wahr. Gewisse Formate stiften aus ihrer Sicht nur begrenzten Zusatznutzen, fänden zu häufig statt oder verzettelten sich thematisch. Dahinter steht weniger eine grundsätzliche Kritik an regiosuisse als vielmehr der Hinweis, dass das Portfolio noch stärker auf jene Leistungen konzentriert werden sollte, die für die Zielgruppe einen klaren Mehrwert bieten. Entsprechend wird angeregt, die Angebote stärker zu priorisieren und insbesondere auf effiziente Informationsbereitstellung sowie die Vernetzung der relevanten Akteure zu fokussieren.

Die Wahrnehmung von regiosuisse durch die **Projektträgerinnen und -träger** ist, insofern wir das auf Basis der geringen Zahl an Fachgesprächen beurteilen können, diffuser. Dies hängt damit zusammen, dass sie regiosuisse-Angebote seltener nutzen und diese teils nicht klar als solche wahrnehmen. Am ehesten bekannt und genutzt werden die Projektdatenbank sowie weitere Informationsmaterialien, denen die Projektträgerinnen und -träger auch einen positiven Nutzen attestieren. Für weiterführende oder spezifische Informationen wenden sie sich jedoch in erster Linie an lokale Regionalmanagerinnen und -manager oder an kantonale Verantwortliche.

4.1.3 Nutzen für die Zielgruppen

zeigt die Bewertung des Nutzens für sechs regiosuisse-Veranstaltungen gemäss den Befragungen der Teilnehmenden. Positiv hervorstechen die Innodays, aus denen eine Mehrheit der Befragten einen klaren Nutzen für ihre Arbeit zieht. Etwas kritischer bewerten die Teilnehmenden den Nutzen der regiosuisse-Konferenz, des Einsteigerkurses 2025 sowie das ROREP SwissLab. Insgesamt beurteilen die Teilnehmenden den Nutzen der regiosuisse-Veranstaltungen etwas kritischer als ihre eigene Zufriedenheit.

Im Folgenden stellen wir die drei wichtigsten Kanäle vor, über die regiosuisse den Zielgruppen (gemäss deren Einschätzung) einen Nutzen bringt und damit – mutmasslich – zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse beiträgt, indem regiosuisse die Zielgruppen zur Umsetzung der Politiken befähigt. Wir stützen uns dabei auf die sechs ausgewerteten Teilnehmenden-Befragungen (siehe). Die Eindrücke aus den Fachgesprächen dazu folgen weiter unten.

- **Vernetzung und Austausch**: Über alle Veranstaltungen hinweg wird der wichtigste Nutzen in neuen Kontakten, Netzwerkpflege und fachlichem Austausch gesehen. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der regiosuisse-Konferenz 2025: 98% der Befragten gaben an, Kontakte geknüpft zu haben, die für ihre Arbeit nützlich sein können. Auch bei den Innoday 2024 und 2025 konnten praktisch alle Befragten nützliche Kontakte knüpfen. Die Veranstaltungen führen zu relevanten Kontakten, die für Erfahrungsaustausch oder Kooperationen genutzt werden können, was wiederum die Umsetzung der Politiken unterstützt.
- **Praxisnahe Impulse und Best-Practices**: Die Teilnehmenden schätzen konkrete Projektbeispiele, Best Practices, Breakout-Sessions, Exkursionen und Fallarbeiten. Beim ROREP SwissLAB wurden insbesondere Projektvorstellungen, Kurzpräsentationen und Diskussionen anhand konkreter Fälle positiv hervorgehoben. Solche praxisnahen Impulse und Best-Practices erachten die Befragten als relevant für die Projektentwicklung und die Beratung von (potenziellen) Projektträgerinnen und -träger. Die Ausarbeitung von Projekten – und damit mutmasslich deren Qualität – wird dadurch unterstützt.
- **Orientierung und Wissensaufbau:** Dieser Nutzen ist besonders beim Einstiegskurs sichtbar: Die Teilnehmenden schätzten den Überblick über NRP, Interreg, angrenzende Förderinstrumente, Zuständigkeiten, Links und Kontakte. Auch beim Innoday 2024 beurteilten 91% der Befragten den Anlass als hilfreich, um die Akteure der Schweizer Innovationsförderlandschaft besser kennenzulernen. Damit verbessert regiosuisse die Orientierung der Akteure in der Förderlandschaft und diese wissen somit besser, wo sie benötigtes Wissen zur Umsetzung der Politiken finden und an wen sie sich bei Herausforderungen wenden können.

Diese Befunde sprechen für einen konkreten Beitrag von regiosuisse zur Befähigung der relevanten Akteure, insbesondere der Regionalmanagerinnen und -manager sowie der kantonalen Verantwortlichen. Es ist anzunehmen, dass regiosuisse damit einen Beitrag zu besseren Projekten und einer Wirkung in den Regionen leistet (z.B. Wertschöpfung und Arbeitsplätze). Direkt messbar ist dies nicht.

Konsistent mit diesen Befunden geht aus unseren Fachgesprächen hervor, dass für **Regionalmanagerinnen und -manager** der zentrale Nutzen von regiosuisse in Leistungen liegt, die ihre Rolle bei der Wissensvermittlung, Vernetzung und Umsetzung direkt unterstützen. Besonders wichtig sind der Austausch mit Akteuren aus anderen Regionen, der Zugang zu Good Practices über die Projektdatenbank und an Veranstaltungen sowie die Möglichkeit, sich rasch einen Überblick zu übergeordneten Themen wie Finanzierung oder Projektorganisation zu verschaffen. Ebenfalls häufig genutzt werden Informationsmaterialien, die an bestehende oder potenzielle Projektträgerinnen und -träger weitergegeben werden können, etwa Flyer oder Erklärvideos. Diese Einschätzungen decken sich weitgehend mit der Zufriedenheitsbefragung des SECO von 2024, die insbesondere den Nutzen hervorhebt, den die von regiosuisse bereitgestellten Informationen haben.[10]

[10] SECO (2024). Zufriedenheit der NRP- und Interreg-Fachstellen mit der Begleitung und Unterstützung durch das SECO: Umfrage 2024.

Für **Projektträgerinnen und -träger** ist der direkte Nutzen von regiosuisse demgegenüber begrenzt. Ihre vorrangigen Bedürfnisse betreffen persönliche, lokal verankerte und direkt anwendbare Unterstützung, insbesondere bei der Vernetzung mit relevanten Akteuren, der Wahl des passenden Fördergefässes und der Antragstellung. Hinzu kommt, dass Anforderungen an Projekte je nach Kanton oder Region variieren. Vor diesem Hintergrund ist eine schweizweite Kommunikation für diese Zielgruppe nur bedingt zielführend.

Punktuell können direkte Formate von regiosuisse für Projektträgerinnen und -träger dennoch nützlich sein, etwa wenn konkrete Projekte sichtbar gemacht, Erfahrungen ausgetauscht oder thematische Vernetzungen zwischen Projekten ermöglicht werden. Dieser Nutzen bleibt jedoch selektiv und ersetzt die intermediäre Unterstützung durch regionale und kantonale Stellen nicht. Der Beitrag von regiosuisse für Projektträgerinnen und -träger liegt daher primär in der indirekten Unterstützung über diese Intermediäre. Vor diesem Hintergrund erscheint eine stärkere direkte Erreichung dieser Zielgruppe nicht prioritär.

4.2 Das Wirkungsmodell von regiosuisse

Im Folgenden analysieren wir das Wirkungsmodell von regiosuisse und damit die zentrale Grundlage für eine wirkungs- und zielgruppenorientierte Steuerung von regiosuisse.[11] Aus Evaluationssicht ist entscheidend, ob das Modell nicht nur Outputs abbildet, sondern auch die angestrebten Veränderungen bei den Zielgruppen und deren Beitrag zu den übergeordneten Zielen nachvollziehbar macht. Darauf aufbauend prüfen wir, ob das bestehende Wirkungsmodell geeignet ist, die Relevanz der Leistungen zu beurteilen und die strategische Weiterentwicklung von regiosuisse zu unterstützen.

Das Wirkungsmodell von regiosuisse für die Jahre 2024 und 2025 definiert je Leistung Indikatoren auf den Ebenen Output, Outcome und teilweise Impact.[12] Output-Indikatoren beziehen sich meist auf konkrete Produkte, etwa durchgeführte Anlässe oder Kommunikationsaktivitäten, teilweise auch auf deren Nutzung bzw. Inanspruchnahme, etwa Teilnehmendenzahlen. In einzelnen Fällen wird die Nutzung auf der Outcome-Ebene verortet. Die Output-Indikatoren sind damit meist deckungsgleich mit den vereinbarten Leistungszielen, die wir in Kapitel 2.1 vorgestellt und untersucht haben.

Auf der Outcome-Ebene erfasst das Modell meist die Zufriedenheit der Nutzenden und den von ihnen eingeschätzten Nutzen der Angebote, etwa den Anteil der Teilnehmenden, die einer Veranstaltung einen hohen Nutzen für ihre Arbeit attestieren. Damit soll eine Annäherung an Veränderungen bei den Zielgruppen erfolgen. Solche Veränderungen sind jedoch deutlich anspruchsvoller zu messen als Outputs und benötigen mehr Zeit. Auf der Impact-Ebene verortet das Modell vor allem die übergeordneten Ziele der NRP bzw. den erwarteten Beitrag von regiosuisse dazu. Konkrete und messbare Indikatoren sind auf dieser Ebene naturgemäss schwierig zu definieren.

[11] Zur Illustration zeigt Abbildung 4 im Anhang einen Ausschnitt aus dem aktuellen Wirkungsmodell.
[12] Daneben existiert ein Wirkungsmodell für die vorangehende Programmlaufzeit von 2016 bis 2023.

Stärken und Schwächen des Wirkungsmodells

Um beurteilen zu können, ob das Wirkungsmodell eine geeignete Grundlage für Rechenschaftslegung, strategische Steuerung und Weiterentwicklung von regiosuisse bietet, betrachten wir im Folgenden seine Stärken und Schwächen. Daraus abgeleitete Empfehlungen formulieren wir in Kapitel 7.1.

Das aktuelle Wirkungsmodell von regiosuisse hat aus unserer Sicht folgende Stärken:

- **Klare Hierarchie von Output, Outcome und Impact**: Das Modell unterteilt überwiegend klar in Output, Outcome und Impact, einzig die Nutzung von regiosuisse-Aktivitäten ist nicht immer klar zugeordnet (manchmal Output, manchmal Outcome). Diese Struktur trägt dazu bei, die unterschiedlichen Dimensionen der regiosuisse-Aktivitäten gut zu trennen und bietet eine umfassende Übersicht. Das unterstützt grundsätzlich die kohärente Darstellung von Wirkungsketten und eine systematische Ausrichtung der Aktivitäten.
- **Klare Zuordnung entlang von Leistungsgegenständen**: In jedem Leistungsgegenstand sind die jeweiligen Produkte und Leistungen direkt mit den entsprechenden Zielgrössen und Indikatoren verknüpft. Das macht eine Rechenschaftslegung je Leistungsgegenstand möglich und ist für die Leistungsüberprüfung von regiosuisse vorteilhaft. Gleichzeitig bringt dies Nachteile mit sich (siehe unten).
- **Konkrete und nachvollziehbare Zielgrössen**: Auch mit der Integration von Zielgrössen auf allen Ebenen bietet das Modell eine gute Basis für die Leistungsüberprüfung. Dabei ist vorgesehen, Aktivitäten von regiosuisse nicht bloss zu dokumentieren, sondern auch zu evaluieren, z.B. mit den Befragungen von Veranstaltungsteilnehmenden. Das unterstützt die externe und interne Kommunikation von regiosuisse-Aktivitäten und -Leistungen sowie die Rechenschaftslegung.
- **Einbezug der Ebenen Outcome und Impact**: Die Definition von Outcome und Impact-Zielen bildet grundsätzlich eine wertvolle Grundlage, um die Wirkung von regiosuisse darzustellen und zu bewerten. Die Indikatoren können zudem dabei helfen, regiosuisse nicht bloss auf kurzfristige Outputs, sondern auf langfristige Wirkungen auszurichten. Aus unserer Sicht erfolgt dieser Einbezug der Outcome- und Impact-Ebene allerdings zu stark aus einer Output-Sicht (siehe unten).

Wir identifizieren folgende Schwächen im aktuellen[13] regiosuisse-Wirkungsmodell:

- **Outcome(-Indikatoren) sind oft Output-nah**: Trotz der auf Outcome-Ebene definierten Indikatoren bleibt das Modell aus unserer Sicht insgesamt zu Output-fokussiert. Ein Teil der definierten Outcome-Indikatoren misst lediglich die Nutzung durch die Zielgruppe (z.B. Wirkungsmessungen: Seitenaufrufe pro Jahr). Dies ist ein typischer Output-Indikator. Der grösste Teil der Outcome-Indikatoren misst die Zufriedenheit bei den Zielgruppen (häufig 75%

[13] Neben dem Wirkungsmodell für die Programmperiode 2024 bis 2028, besteht ein Wirkungsmodell 2016-2023, vgl. Abbildung 5 im Anhang. Dieses ist nicht entlang der Leistungsgegenstände oder einzelner Outputs aufgebaut, wodurch einige der aufgeführten Schwächen auf dieses Modell nicht oder nur teils zutreffen. Gleichzeitig fehlen auch hier plausible Wirkungsketten oder eine Differenzierung nach Zielgruppen. Weiter weist dieses Modell aus unserer Sicht zusätzliche Schwächen auf: Keine Verortung von einzelnen Outputs (z.B. Konferenz), teils sehr generisch (z.B. «Bedürfnisse der Zielgruppen sind abgedeckt») oder teils wenig überzeugende Zuordnung auf den verschiedenen Ebenen (z.B. «Zielgruppen kennen und nutzen die Angebote» auf Outcome-Ebene oder «Nachfrage attestiert dem Angebot einen grossen Nutzen» auf Impact-Ebene).

positive Antworten zum Nutzen einer Veranstaltung). Auch das scheinen uns mindestens Output-nahe Indikatoren zu sein, die noch keine eigentlichen Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen abbilden (siehe auch unten). Diese Unschärfen zwischen Outputs und Outcomes sind teils bereits bei der Beschreibung der Outcomes zu beobachten (Beispiele sind die Outcomes von L3.2 oder L6.2). Teils betreffen sie nur die zu den Outcomes gehörenden Indikatoren. In diesem Zusammenhang sind auch die Outcomes bei L1 (Leitung, Strategie und Koordination) sowie L5 (Leitung Kommunikation), die eine allfällige Verhaltensänderung beim regiosuisse-Team selbst dokumentieren, nicht sinnvoll definiert. Stattdessen sollte gezeigt werden, wie die Aktivitäten in den Bereichen Leitung und Kommunikation Outcomes unterstützen, die bei den Zielgruppen angesiedelt sind.

- **Unklare Wirkungskanäle**: Die Wirkungskanäle sind oft implizit und eher vage, sie werden kaum abgebildet oder benannt. Es wird oft davon ausgegangen, dass Nutzung und Zufriedenheit bei regiosuisse-Nutzenden zu Verhaltensänderungen führen und dadurch eine positive Wirkung auf der Ebene Impact erzielt wird. Nutzung und Zufriedenheit können allenfalls Hinweise darauf geben, wie gut sich ein Output in einen Outcome übersetzt. Gleichzeitig bleiben aber Unsicherheiten. So werden mit Zufriedenheitsumfragen nur Nutzende – und damit in der Regel bereits gut erreichte Personen – berücksichtigt. Zudem belegt die Nutzung von regiosuisse-Tools noch keine Wirkung auf Ebene Impact. Bestehende Unsicherheiten sollten im Wirkungsmodell benannt und in der Praxis beispielsweise mit Befragungen (auch bei Nicht-Teilnehmenden) oder Fallstudien adressiert werden. Wenn im Wirkungsmodell latente Kausalitätslücken bestehen, schränkt das seine Aussagekraft und letztlich seinen Nutzen für die Steuerung ein.
- **Fehlende Gesamtperspektive**: Aufgrund der obigen Kritikpunkte (Output-Nähe, unklare Wirkungskanäle) und der Definition der Indikatoren entlang von Leistungsgegenständen sind Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Leistungsbereichen sowie zwischen verschiedenen Wirkungsebenen kaum sichtbar. *Jede* angestrebte Verhaltensänderung der Zielgruppen sollte als Outcome *einmal* im Modell dargestellt werden. Anschliessend ist darzustellen, welche Outputs auf diesen Outcome hinwirken. Dadurch wird rasch sichtbar, wenn wichtige Outcomes nicht bearbeitet werden (weil keine oder nur wenige Outputs auf sie hinwirken) oder welche Outputs zentral sind (weil sie wichtige Outcomes prominent unterstützen). Eine strikte Zuordnung von einem Outcome zu einem Output verhindert eine solche Hierarchisierung, die in der Praxis wiederum eine Priorisierung ermöglichen könnte. Insgesamt macht das Wirkungsmodell die Aktivitäten und Outputs von regiosuisse gut sichtbar, der Blick auf die Gesamtwirkung bleibt aber beschränkt. Das limitiert die Nutzung des Wirkungsmodells für die Gesamtsteuerung.
- **Fehlende Differenzierung nach verschiedenen Zielgruppen**: Das Modell differenziert wenig zwischen verschiedenen Zielgruppen, meist wird generisch von «die Zielgruppen» gesprochen. Dabei unterscheiden sich die Zielgruppen gemäss unseren Erkenntnissen deutlich hinsichtlich Erreichung, Bedürfnissen und dem möglichen Nutzen, den regiosuisse für sie hat (Kapitel 4.1). Die mangelnde Differenzierung führt dazu, dass das Modell nur unzureichend abbildet, welche Outputs welche Zielgruppen erreichen sollen und welche Outcomes (sprich Verhaltensänderungen) damit genau ausgelöst werden sollen. Zudem fehlt eine Darstellung von Wirkungszusammenhängen von Output über Outcome bis zu Impact je Zielgruppe. Eine solche scheint aber zentral, um regiosuisse auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und letztlich auf die durch die Zielgruppen ausgelösten Wirkungen auszurichten. Beispielsweise erscheinen

die Projektträgerinnen und -träger zweimal (beide Male auf der Outcome-Ebene):[14] Einmal sollen sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen zum Thema Wirkungsorientierung aufbauen. Und einmal sollen sie als neue Zielgruppe durch Social Media (konkret Linkedin) angesprochen werden. Eine klare Verortung der Projektträgerinnen und -träger in einer Wirkungskette von Output, Outcome und Impact fehlt aber. Das Wirkungsmodell macht so nicht explizit sichtbar, wie diese Zielgruppe vermehrt erreicht werden könnten oder was letztlich der Nutzen einer solchen verbesserten Erreichung wäre.

Das Wirkungsmodell von regiosuisse orientiert sich stark an den Leistungsgegenständen und den einzelnen Aktivitäten. Damit bildet es vor allem eine solide Grundlage für die operationelle Steuerung und Evaluation der Aktivitäten. Für die strategische Steuerung reicht es jedoch nur bedingt aus. Es zeigt zu wenig, welche Wirkungen bei welchen Zielgruppen angestrebt werden und wie diese zu den übergeordneten Zielen beitragen. Damit bleibt das Modell für Priorisierung, Fokussierung und Weiterentwicklung begrenzt nutzbar. Gerade dafür müsste es stärker zeigen, welche Angebote für welche Zielgruppen relevant sind, welche Outcomes erwartet werden und welchen übergeordneten Nutzen sie leisten. Das Wirkungsmodell sollte deshalb stärker das Zusammenspiel von Aktivitäten, Akteuren und Zielgruppen, die Wirkungsketten von den Aktivitäten bis zu den Zielgruppen sowie den angestrebten Nutzen abbilden. Diverse der im aktuellen Modell vorgesehenen Indikatoren können in einem solchen angepassten Modell weiterverwendet und neu verortet werden. Klar ist aber auch, dass nicht alle darin dargestellten Zusammenhänge quantifizier- und messbar sein werden. Indem diese Zusammenhänge klar benannt und plausibilisiert werden, kann ein solches Wirkungsmodell die strategische Steuerung von regiosuisse unterstützen, insbesondere die zielgerichtete Priorisierung von Aktivitäten und eine stärkere Zielgruppenorientierung. In Kapitel 7 machen wir konkrete Vorschläge für dahingehende Ergänzungen des Wirkungsmodells.

4.3 Zwischenfazit

Die Ergebnisse unserer Evaluation deuten auf eine hohe Relevanz von regiosuisse für die zentralen Zielgruppen hin. regiosuisse erreicht Regionalmanagerinnen und -manager gut und stiftet für diese Zielgruppe erkennbaren Nutzen, insbesondere durch Vernetzung, Wissensaufbereitung, Good Practices und Orientierung in der Förderlandschaft. Projektträgerinnen und -träger werden dagegen meist indirekt über kantonale und regionale Intermediäre erreicht. Dies ist nicht zwingend ein Defizit, sondern entspricht weitgehend der Funktionslogik der NRP.

Bezüglich der wirkungsorientierten Steuerung von regiosuisse bestehen aus unserer Sicht Herausforderungen. Das Wirkungsmodell bildet die erbrachten Leistungen und Outputs gut ab und unterstützt damit Reporting und Leistungsüberprüfung. Für die strategische Steuerung müsste es jedoch weiterentwickelt werden. Es zeigt zu wenig, welche Leistungen für welche Zielgruppen relevant sind, welche Outcomes erwartet werden und wie diese zu den übergeordneten Zielen beitragen. Damit fehlen wichtige Grundlagen für eine systematische Priorisierung, Fokussierung und Weiterentwicklung der regiosuisse-Angebote.

[14] Ein drittes Mal erscheinen die Projektträgerinnen und -träger als Interviewpartner für die Medien; dabei geht es aber nicht um ihre Erreichung oder eine Verhaltensänderung bei ihnen.

5 Governance

Dieses Kapitel analysiert die Governance von regiosuisse in der laufenden Programmperiode. Im Zentrum stehen die Mandatsstruktur, Abstimmungs- und Koordinationsprozesse sowie die Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteuren. Die Analyse unterscheidet zwischen der Zusammenarbeit innerhalb der Zwei-Lose-Struktur und der Zusammenarbeit zwischen SECO und Mandataren.

Die Befunde sind vor dem Hintergrund der neuen Zwei-Lose-Struktur zu verstehen. Ein Teil der identifizierten Herausforderungen erklärt sich durch die Neuausrichtung von regiosuisse, den erhöhten Abstimmungsbedarf zu Beginn der Programmperiode, noch nicht eingespielte Prozesse sowie externe, schwer beeinflussbare Faktoren. Diese Erklärungsfaktoren werden in der folgenden Analyse berücksichtigt, um die beobachteten Herausforderungen fair einzuordnen.

5.1 Governance innerhalb der Zwei-Lose-Struktur

Zur besseren Einordnung der Herausforderungen innerhalb der Zwei-Lose-Struktur legen wir zunächst dar, weshalb diese neue Struktur gewählt wurde. Dies ist insbesondere wichtig, weil den Herausforderungen und dem damit verbundenen Aufwand ein intendierter Nutzen gegenübersteht, der diesen Aufwand unter Umständen rechtfertigen kann.

5.1.1 Ziele und angestrebter Nutzen der Zwei-Lose-Struktur

Die Zwei-Lose-Struktur sollte den Kreis möglicher Mandatare erweitern und neue Konstellationen ermöglichen. Mit dieser Öffnung des Mandats wurden folgende Ziele angestrebt:

- **Stärkung der Kommunikationskompetenz**: Die stärkere Gewichtung der Kommunikation war ein zentrales Motiv für die neue Struktur. Die Kommunikation wurde als eigener Leistungsbereich in ein separates Los überführt, um eine spezialisierte Agentur einzubinden, die journalistische Qualität zu erhöhen und Formate wie Videos, Blog oder Podcast auszubauen.
- **Breite Kompetenzen durch mehrere Büros**: Mit der neuen Struktur sollte zusätzliches Wissen aus verschiedenen Organisationen gebündelt werden. In den Gesprächen wurde wiederholt betont, dass die Vielfalt der beteiligten Büros eine Voraussetzung sei, um die thematische Breite, die verschiedenen methodischen Kompetenzen und das nötige Fachwissen im Bereich Regionalentwicklung abdecken zu können.

5.1.2 Herausforderungen aufgrund der Mandatsarchitektur

Die neue Zwei-Lose-Struktur mit diversen beteiligten Büros führte insbesondere in der Startphase zu Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.

Eingeschränkte Vorab-Koordination

Da die beiden Lose separat ausgeschrieben wurden, hatten die bietenden Lose nur begrenzte Kenntnis über ihre künftigen Partner (im jeweils anderen Los). Mehrere Gesprächspartner betonten, dass Arbeitsweisen und Rollen deshalb erst in der laufenden Umsetzung unter Zeitdruck aufeinander abgestimmt werden mussten.

Ein Beispiel dafür war der von Los 2 eingebrachte Newsroom-Ansatz. Dieser beruhte auf gemeinsamer Themenentwicklung und enger Abstimmung zwischen Inhalt und Kommunikation. Dieser Ansatz war Los 1 bei Mandatsbeginn nicht bekannt und musste «erlernt» werden – unter zusätzlichem Koordinationsaufwand. Gleichzeitig zeigt sich exemplarisch der Nutzen solcher «Anfangsinvestitionen»: Die Mandatare erachten den Newsroom-Ansatz als Gewinn, der zu einer zielgerichteten und effizienten Kommunikation beiträgt.

Zu Beginn fehlende Gesamtleitung und hoher Abstimmungsaufwand

Die Leitungs- und Koordinationsaufgaben sind formal auf zwei Leistungsgegenstände verteilt. Die Gesamtleitung lag in L1, wo auch die Funktion des Single Point of Contact (SPOC) angesiedelt ist. L5 umfasste die Kommunikationsleitung für Los 2. Mehrere Gesprächspartnerinnen und -partner hielten fest, dass dieses Modell den Anforderungen einer integrierten Projektleitung nicht genügte und der damit verbundene Koordinationsbedarf deutlich unterschätzt wurde. Eine gemeinsame, ausreichend ausgestattete Gesamtleitung über die wichtigsten Leistungsbereiche war zu Beginn nicht vorgesehen. Hinzu kam, dass die Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Gefässen zunächst nicht klar genug war. Die Gespräche zeigten, dass sich das Leitungsteam zuerst formieren und einspielen musste sowie die dazu vorgesehenen Austauschformate aufeinander abgestimmt werden mussten. Dies führte in der Startphase zu zusätzlichem Abstimmungsaufwand, zu nicht budgetierten Koordinationsleistungen und zu einem teilweisen Führungsvakuum.

Unscharfe Zuordnung von Aufgaben und Leistungsbereichen

Die Herausforderungen hingen nicht nur mit der Aufteilung in zwei Lose zusammen, sondern auch mit der konkreten Zuordnung einzelner Aufgaben. Besonders deutlich zeigte sich dies bei den Veranstaltungen: Während Kernformate wie die regiosuisse-Konferenz und Wissensgemeinschaften in L2 verblieben, waren andere Formate wie InnoDay oder thematische Plattformen in L7 angesiedelt. Mehrere Beteiligte beschrieben diese Trennung als fachlich nur begrenzt nachvollziehbar. Sie erhöhte den Koordinationsbedarf und erschwerte eine konsistente inhaltliche Ausrichtung und Durchführung der Veranstaltungen.

Die Aufteilung erzeugte Silos. Querschnittsaufgaben wie Sprachregelungen oder die Abstimmung gemeinsamer Standards mussten teilweise parallel bearbeitet werden. Gleichzeitig wurde die Trennung zwischen inhaltlicher Vorbereitung in Los 1 und kommunikativer Bewerbung in Los 2 als ungeeignet beschrieben. Eine gemeinsame Ausrichtung der verschiedenen Produkte fehlte dadurch teilweise. Dies wurde besonders sichtbar, als es in Los 2 zu personellen Ausfällen kam und kommunikative Unterstützung für einzelne Produkte zeitweise fehlte.

5.1.3 Einfluss weiterer Herausforderungen

Die Herausforderungen, die aus der Zwei-Lose-Struktur resultieren, wurden durch weitere Herausforderungen überlagert bzw. verstärkt:

- **Personelle Fluktuationen bei Los 2**: Der Abgang praktisch aller leitenden Personen bei einem Los-2-Büro Ende 2024 bis Anfang 2025 führte zu Verzögerungen, weil Ansprechpersonen und Know-how im Los 2 fehlten. Mehrere Gesprächspartner bezeichnen dies als wichtigen Verstärker der bestehenden Probleme, z.B. weil sie kurzfristig Aufgaben übernehmen mussten, andere Aufgaben liegen blieben oder Ansprechpersonen fehlten.
- **Unterschätzter Führungs- und Koordinationsaufwand**: Praktisch alle Gesprächspartnerinnen und -partner stimmen überein, dass der Aufwand für die losübergreifende Koordination und Führung sowie die anfängliche Abstimmung und Integration der Lose unterschätzt wurde. Dadurch standen für diese wichtigen Aufgaben weder ausreichend Budget (sowohl in der Ausschreibung wie in den Offerten) noch ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Die Folge waren Verzögerungen und teils mangelnde Qualität zu Beginn des Mandats.
- **Hohe Zahl beteiligter Büros**: Die Vielzahl der beteiligten Organisationen erhöhte die Zahl der Schnittstellen und damit den Abstimmungsbedarf. Diesem erhöhten Aufwand steht der Nutzen der sehr vielfältigen Kompetenzen der verschiedenen Büros sowie der gewünschten sprachregionalen Verankerung gegenüber. Ein einzelnes Büro hätte weder die nötigen Referenzen noch die gewünschten Kompetenzen einbringen können.
- **Neuer Schwerpunkt Kommunikation**: Die stärkere Gewichtung der Kommunikation und der Newsroom-Ansatz erhöhten den Bedarf an Abstimmung zwischen Inhalt und Kommunikation. Auch dies trug zur Komplexität der Startphase bei. Mehrere Beteiligte bewerten diesen Mehraufwand jedoch nicht als grundsätzlich problematisch, sondern als Folge des Ausbaus der Kommunikation innerhalb von regiosuisse.

5.1.4 Vorgenommene Korrekturen

Die in den obigen Kapiteln beschriebenen Herausforderungen blieben nicht ohne Reaktion. Im Verlauf der ersten beiden Jahre ergriffen das regiosuisse-Konsortium und das SECO eine Reihe von Massnahmen, um die erkannten Defizite zu beheben:

- **Formalisierung und Erweiterung des Leitungsteams:** Um die Trennung der beiden Lose zu überwinden, etablierten die Mandatare ein gemeinsames, losübergreifendes Leitungsteam. Dieses Gremium wurde ab Herbst 2024 schrittweise formalisiert und im Januar 2025 verbindlich eingeführt. Seither sind die Verantwortlichen für die einzelnen Leistungsgegenstände aller beteiligten Büros direkt darin vertreten. Dadurch erhöht sich die Abstimmung zwischen den Büros und Entscheidungen werden direkter und verbindlicher getroffen. Die beteiligten Personen beschreiben die Zusammenarbeit im Leitungsteam als sehr konstruktiv und zielführend.
- **Einsatz eines Sparringpartners für den SPOC:** Als Reaktion auf Führungs- und Koordinationsprobleme wurde 2025, auf Wunsch des SECO, dem SPOC ein Sparringpartner zur Seite gestellt. Der SPOC trägt weiterhin die Gesamtverantwortung und ist insbesondere für den Austausch mit dem SECO zentral (z.B. hinsichtlich Ausarbeitung von Konzepten, Reporting). Der Sparringpartner unterstützt den SPOC bei seinen Aufgaben und soll dazu beitragen, dass Fristen besser eingehalten und Prozesse stabiler ablaufen. Diese Funktion erscheint vor dem

Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen in den Bereichen Führung und Koordination sinnvoll.

- **Stärkere operative Abstimmung zwischen L2 und L7:** Die anfangs wenig überzeugende Trennung der Veranstaltungsformate wurde im Verlauf des Mandats teilweise korrigiert. L2 und L7 wurden enger aufeinander abgestimmt und die Verantwortung für die Veranstaltungen stärker gebündelt. Dadurch konnte die Abstimmung zwischen Inhalt und Kommunikation verbessert werden.
- **Klarere Produktverantwortung**: Heute ist jedem Produkt eine klar verantwortliche Person (bzw. ein Büro) zugewiesen. Dies hilft, Zuständigkeiten zu klären und Prozesse bei der Produktausarbeitung und -umsetzung zu vereinfachen (z.B. hinsichtlich Abstimmung mit dem SECO).

5.1.5 Verbleibende Herausforderungen

Die ergriffenen Massnahmen zeigen gemäss Gesprächen und Dokumenten erste positive Wirkungen. Gleichzeitig bestehen zentrale Herausforderungen weiterhin fort.

- **Weiterhin hoher Koordinationsaufwand**: Mehrere Gesprächspartner (beim SECO und den Mandataren) betonen, dass die Abstimmung zwischen den beteiligten Büros und Leistungsbereichen auch nach den Anpassungen und trotz guter Zusammenarbeit aufwändig und ressourcenintensiv bleibt. Dies gilt insbesondere dort, wo Produkte inhaltlich und kommunikativ eng verzahnt sind.
- **Formale Trennung bleibt bestehen**: Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen den Losen enger geworden ist, bestehen weiterhin getrennte Leistungsvereinbarungen und Budgets. Das liegt daran, dass die beiden Lose separat ausgeschrieben wurden. Diese formalen Trennungen müssen in der Praxis laufend überwunden werden, was zu Koordinationsaufwand und Doppelspurigkeiten führt. Das lässt sich anhand des Budgets zeigen: Es muss je ein Budget pro Los erstellt, kontrolliert und genehmigt werden, zudem müssen diese Budgets aufeinander abgestimmt werden.
- **Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen**: Verschiedene Personen weisen darauf hin, dass die Stabilität der Zusammenarbeit noch immer relativ stark von einzelnen Personen abhängt. Das erhöht die Anfälligkeit bei personellen Wechseln oder Ausfällen.
- **Wissensmanagement bleibt teilweise lückenhaft**: Aus Sicht des SECO bestehen weiterhin Schwächen im Wissensmanagement, sowohl zwischen den Losen als auch bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Das Wissen zur Regionalpolitik und zu regiosuisse-Prozessen scheint noch nicht überall ausreichend abgesichert zu sein.

5.1.6 Zwischenfazit

Die Zwei-Lose-Struktur führte insbesondere in der Anfangsphase zu erheblichen Abstimmungs- und Schnittstellenproblemen. Dies lag unter anderem daran, dass die beiden Lose ohne gemeinsame Offert- und Ausarbeitungsphase starteten, zunächst keine ausreichend tragfähige losübergreifende Führungsstruktur bestand und die Aufgabenteilung zwischen den Losen teilweise nicht kohärent war. Der dadurch entstandene Koordinationsaufwand wurde zu Beginn unterschätzt.

Diese anfänglichen Schwierigkeiten wurden mittlerweile teilweise überwunden. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Büros wird heute insgesamt positiv beurteilt. In den Gesprächen wurde wiederholt betont, dass die Stimmung im Konsortium gut ist und die büroübergreifende Zusammenarbeit von den Beteiligten geschätzt wird. Dazu beigetragen haben pragmatische Korrekturen, insbesondere das gemeinsame Leitungsteam, zusätzliche Führungsunterstützung, eine engere Verknüpfung von inhaltlichen und kommunikativen Arbeiten sowie die klarere Zuweisung von Produktverantwortlichkeiten. Diese Massnahmen haben die Zusammenarbeit stabilisiert und die Funktionsfähigkeit von regiosuisse verbessert.

Damit ist die Zwei-Lose-Struktur heute nicht mehr die vorrangige Herausforderung in der Zusammenarbeit innerhalb des Konsortiums. Weiterhin bestehen jedoch hohe Anforderungen an Führung, Koordination und Qualitätssicherung. Aus Sicht des SECO zeigen sich in diesen Bereichen weiterhin gewisse Defizite, insbesondere bei der Verlässlichkeit von Prozessen und der proaktiven Steuerung des Gesamtmandats (vgl. auch folgendes Kapitel).

5.2 Governance zwischen Mandataren und SECO

Die Zusammenarbeit zwischen der Auftraggeberin (SECO) und den Mandataren ist insgesamt gut und beide Seiten betonen die hohe Kompetenz der beteiligten Personen. Gleichzeitig zeigen die Gespräche und Dokumente Herausforderungen in der Zusammenarbeit.

5.2.1 Herausforderungen aus Sicht SECO

Aus Sicht der Auftraggeberin bestehen die zentralen Herausforderungen weniger in der fachlichen Kompetenz der beteiligten Büros als in der Führung und Umsetzung des Mandats. Die Gespräche und Dokumente weisen insbesondere auf folgende Punkte hin:

- **Verbesserungsbedarf bei Management- und Koordinationsleistungen:** Die Gesamtleitung von regiosuisse und damit die Koordination beider Lose ist in L1 angesiedelt. L1 fungiert zudem als SPOC zwischen regiosuisse und SECO. Aus Sicht der Auftraggeberin entsprechen zentrale Management-Leistungen in L1 nicht den Erwartungen an Qualität und Verlässlichkeit. Konkret bemängelt das SECO insbesondere, dass es beim Reporting und weiteren Grundlagen wiederholt zu Fehlern und Verzögerungen kam und einfache formale Anforderungen nicht eingehalten wurden. Weiter wurden Sitzungen teilweise nicht ausreichend vorbereitet oder notwendige Unterlagen lagen zu spät vor. Diese Defizite führen zu Verzögerungen, das SECO muss zusätzlichen Kontroll-, Koordinations- und Korrekturaufwand leisten und stärker in operative Fragen eingreifen als vorgesehen oder gewünscht. Diese Defizite in L1 sind belegt, gleichzeitig sind sie vor dem Hintergrund der neuen Zwei-Lose-Struktur, eines unterschätzten Koordinationsaufwands und personeller Fluktuationen einzuordnen (vgl. dazu Kapitel 5.1.3).
- **Ausbaufähige Innovation und Proaktivität**: Vertreterinnen und Vertreter des SECO kritisieren, dass die Mandatare stark auf die Umsetzung der bisherigen Produkte fokussierten und dabei wenig Innovation zeigen. Zu häufig wurde das Konzept vom Vorjahr «aus der Schublade geholt». Das SECO hätten sich ein stärkeres Gespür für relevante Entwicklungen im Umfeld der Regionalpolitik gewünscht und erwartet (z.B. internationale Zollpolitik, Entlastungspaket des Bundes). Darauf wies das SECO wiederholt in Gesprächen und internen Dokumenten hin, worauf es zu Verbesserungen kam. Auss Sicht des SECO bleibt die Proaktivität der Mandatare aber begrenzt. Zudem seien die gesetzten Themen teilweise von den fachlichen Interessen und

bestehenden Kompetenzen der beteiligten Büros geprägt. Dadurch besteht das Risiko, dass Themen nicht konsequent nach ihrer Relevanz für regiosuisse und für die Zielgruppen priorisiert werden.

- **Noch zu wenig umfassender Ansatz:** Der Auftraggeberin fehlt teilweise der Einsatz für das Gesamtprodukt regiosuisse. Aus Sicht des SECO wurden einzelne Aktivitäten zu wenig zu *einem* kohärenten regiosuisse-Produkt bzw. -Auftritt geformt. Zudem traten die Mandatare zu häufig in ihrer «Büro-Rolle» und zu wenig in einer «regiosuisse-Rolle» auf.

5.2.2 Herausforderungen aus Sicht der Mandatare

Die Mandatare verorten die zentralen Herausforderungen in der Zusammenarbeit vor allem in der Organisation der Rückmeldungen und in der Art der Steuerung durch die Auftraggeberin. In den Dokumenten und Fachgesprächen wiederholen sich insbesondere folgende Punkte:

- **Unklarheiten betreffend Ansprechpersonen und Rückmeldungen:** Die Mandatare sehen sich mehreren Ansprechpersonen auf Seiten der Auftraggeberin gegenüber. Dazu gehören die gesamtverantwortliche Person, verschiedene Fachverantwortliche sowie die Leitungsebene. Dadurch erhalten die Mandatare nicht immer konsistente, sondern teilweise parallele oder widersprüchliche Rückmeldungen. Beispielsweise bringen Fachverantwortliche Wünsche zu einzelnen Produkten an, die aber noch nicht ausreichend mit der Gesamtleitung abgesprochen sind. Erfolgte Anpassungen an den Produkten müssen dann wieder zurückgenommen werden. Oder die Auftraggeberin kommuniziert teilweise direkt mit einzelnen Büros, ohne das Leitungsteam von regiosuisse einzubeziehen. Dies erschwert die interne Abstimmung und führt zu Unklarheiten, zusätzlichen Abstimmungsschlaufen und damit Mehraufwand.
- **Einschränkungen durch kleinteilige Steuerung bis auf Produktebene**: Mehrere Vertreterinnen und Vertreter der Mandatare berichten, dass die Auftraggeberin stark in operative Fragen eingreift und Entscheidungen teilweise bis auf Ebene einzelner Produkte trifft. Dies führt einerseits zu einem erhöhten Aufwand bei den Mandataren für Überarbeitungen, Anpassungen und das aufwändige Reporting. Zudem dürften diese engen Vorgaben auch die proaktive Weiterentwicklung und Mitgestaltung von regiosuisse durch die Mandatare erschweren. Die starke Output-Orientierung der Steuerung (mittels Leistungsvereinbarungen) und enge Budgetvorgaben mit begrenzten Möglichkeiten zur Mittelverschiebung zwischen Produkten sind Faktoren, die Spielräume reduzieren, um Leistungen flexibel weiterzuentwickeln oder neue Themen kurzfristig aufzunehmen. Dabei müssen diese Faktoren nicht immer explizit wirken (d.h. durch formale Vorgaben), sondern können auch Anreize schwächen, eigenständig Verantwortung für regiosuisse zu übernehmen und einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen.
- **Hoher administrativer Aufwand** (insb. bei Reporting und Budgetanpassungen): Die Mandatare zeigen Verständnis dafür, dass die Auftraggeberin die Outputs und die Finanzen kontrollieren will und muss. Gleichzeitig beschreiben sie den Aufwand für die Jahresberichterstattung, die Budgeterstellung und das Reporting als hoch. Insbesondere bei Budgetverschiebungen auf Produktebene seien detaillierte Begründungen und aufwändige Diskussionsschlaufen erforderlich, auch wenn der Budgetrahmen des Leistungsgegenstands eingehalten werde. Das führe zu Aufwand und Unsicherheiten hinsichtlich der Arbeits- und Personalplanung.

5.2.3 Analyse der Dynamiken und Lösungsansätze

Neben den unterschiedlichen Sichtweisen von Auftraggeberin und Mandataren deuten die Dokumente und Fachgespräche auf eine selbstverstärkende Dynamik in der Zusammenarbeit hin. Im Zentrum steht ein Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch der Auftraggeberin auf verlässliche Leistungserbringung und dem Anspruch der Mandatare auf ausreichende operative Handlungsspielräume.

Aus Sicht des SECO machen wiederkehrende Verzögerungen und Qualitätsmängel auf Seiten der Mandatare zusätzliche Überarbeitungsschlaufen nötig. Dadurch sieht sich das SECO veranlasst, enger zu steuern und stärker auf Fristen, formale Anforderungen, Produktbudgets und Qualitätsstandards zu bestehen. Aus Sicht der Mandatare wird diese engere Steuerung teilweise als kleinteilig wahrgenommen. Sie erhöht den Abstimmungsaufwand und kann den Eindruck verstärken, dass eigenständige Weiterentwicklung und Verantwortung für das Gesamtprodukt regiosuisse nur begrenzt möglich sind.

Damit entsteht eine teilweise selbstverstärkende Dynamik: Probleme bei Qualität und Verlässlichkeit führen zu engerer Steuerung. Engere Steuerung reduziert die operativen Spielräume. Dies kann wiederum dazu beitragen, dass das SECO die Mandatare weiterhin als zu wenig eigenverantwortlich und proaktiv wahrnimmt. Das Governance-Problem liegt damit nicht nur in einzelnen Prozessen oder Zuständigkeiten, sondern im Zusammenspiel von Vertrauen, Verlässlichkeit und Steuerungsintensität.

Bei der Budgetsteuerung ist diese Dynamik zu relativieren. Die finanziellen Mittel stehen zwar nicht als globales Kostendach zur freien Verfügung, gleichzeitig bestehen gemäss SECO begrenzte Flexibilitäten, etwa für Verschiebungen innerhalb von Leistungsbereichen oder begründete Anpassungen auf Produktebene. Gewisse Anpassungen im Budget und Verschiebungen zwischen den Budgets sind daher möglich.

Für die Weiterentwicklung der Governance folgt daraus: Zuständigkeiten und Rollen (sowie falls noch nicht ausreichend klar: Budgetspielräume) sollten klarer geregelt werden, reichen allein aber nicht aus. Entscheidend ist, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen SECO und Mandataren. Dazu müssen nicht nur Fristen, sondern auch weniger klar messbare Anforderungen an Qualität und Inhalt verbindlicher geklärt und definiert werden. Diese Anforderungen sind anschliessend von den Mandataren einzuhalten. Ist das wiederholt nicht der Fall, müssen dem SECO wirksame Eskalationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, auf die es zurückgreifen kann. Wenn das Vertrauen wieder durchgängig auf hohem Niveau ist, sollte das SECO seine operativen Eingriffe reduzieren.

5.2.4 Vorgenommene Korrekturen

Auf die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin und Mandataren wurde im Verlauf des Mandats mit verschiedenen Anpassungen reagiert.

- **Regelmässigere Abstimmung**: Fixe monatliche Koordinationssitzungen («Redaktionssitzungen») mit Beteiligung der Auftraggeberin und beider Lose dienen dazu, Themen und Prioritäten frühzeitig gemeinsam zu besprechen. In gemeinsamen Retraiten wird die Zusammenarbeit gefestigt und Produkte gemeinsam besprochen.

- **Anpassungen im Reporting:** Angepasst wurden im Verlauf des Mandats insbesondere drei Elemente der Steuerung. Erstens wurde die Budgetkontrolle stärker auf die Ebene einzelner Produkte heruntergebrochen, während zuvor primär auf Ebene der Leistungsbereiche bzw. des Gesamtbudgets gesteuert wurde. Zweitens müssen Budgetabweichungen heute früher, formeller und mit zusätzlichen Nachweisen an das SECO herangetragen werden. Mehrere Gesprächspartner betonen, dass dies den administrativen Aufwand erhöht und zusätzliche Zeit für Abstimmungen und Nachlieferungen bindet. Drittens wurde das als komplex und störanfällig beschriebene Reporting-System (CHMOS) Ende 2025 durch vereinfachte Excel- und Word-basierte Vorlagen ersetzt.
- **Mehr strategische Inputs**: Um auf die Kritik der Auftraggeberin zu reagieren, wonach zu wenig proaktive Impulse aus dem Konsortium kamen, wurden punktuell strategische Inputpapiere und thematische Vorschläge erarbeitet. Genannt werden in den Fachgesprächen etwa Beiträge zur Resilienz der Regionen oder die Aufnahme neuer Themenwünsche des SECO (z.B. zum «Jahr der Freiwilligenarbeit»).
- **Klarere Zuständigkeiten auf Produktebene**: Wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben, wurde klar festgelegt, wer für ein Produkt verantwortlich ist und wer die Abstimmung mit der zuständigen Person bei der Auftraggeberin übernimmt. Dies vereinfacht die Zusammenarbeit und reduziert Unklarheiten.

5.2.5 Verbleibende Herausforderungen

Die vorgenommenen Anpassungen haben die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin und Mandataren verbessert. Gleichzeitig zeigen die Dokumente und Fachgespräche, dass zentrale Herausforderungen nicht vollständig gelöst sind.

- **Weiterhin Qualitätsprobleme, Verzögerungen und Zusatzschlaufen**: Auch nach den Anpassungen kommt es bei wichtigen Unterlagen weiterhin zu Qualitätsproblemen (z.B. erster Quartalsreport 2026) und Verzögerungen. Die Auftraggeberin hält fest, dass Unterlagen für Sitzungen teils noch immer zu spät vorliegen und zentrale Themen deshalb nicht wie geplant behandelt werden können. Die Verlässlichkeit hat sich verbessert, sei aber noch nicht vollständig zufriedenstellend.
- **Die Abstimmung bleibt aufwändig**: Die Zusammenarbeit ist heute klarer organisiert als zu Beginn des Mandats. Gleichzeitig bleibt der Aufwand für Abstimmungsrunden, Überarbeitungen und Budgetfragen hoch. Gewisse Abläufe sind geklärt, beide Seiten bezeichnen den Aufwand aber weiterhin als (zu) hoch.
- **Teils weiter divergierende Erwartungen**: Die Auftraggeberin erwartet weiterhin stärkere proaktive und strategische Impulse durch die Mandatare, während diese auf enge Vorgaben, knappe Ressourcen und begrenzte Spielräume verweisen. Diese Spannung scheint auch nach den vorgenommenen Korrekturen fortzubestehen. Die Zusammenarbeit ist verbessert, das Rollenverständnis zwischen Auftraggeberin und Mandataren bleibt teils anspruchsvoll.

5.2.6 Zwischenfazit

Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin und Mandataren wird von allen Seiten als grundsätzlich gut bewertet. Gleichzeitig bestehen weiterhin Herausforderungen bei Führung, Steuerung, Verlässlichkeit und Qualität von Zwischenprodukten.

Aus Sicht der Auftraggeberin beeinträchtigen wiederkehrende Nichteinhaltung von Fristen und Qualitätsmängel bei Zwischenprodukten das Vertrauen in die Mandatare. Das SECO nimmt deshalb eine engere Qualitätssicherung wahr, was auf beiden Seiten Zusatzaufwand verursacht. Bei den Mandataren führt die kleinteilige Kontrolle nicht nur zu Mehraufwand, sondern auch zu einem Gefühl von reduzierten Handlungsspielräumen.

Damit entsteht teilweise eine selbstverstärkende Dynamik: Probleme bei Qualität und Zuverlässigkeit führen zu engerer Kontrolle. Engere Kontrolle wird von den Mandataren als Einschränkung erlebt und erschwert proaktive Eigenverantwortung. Seit Mandatsbeginn wurden Verbesserungen erzielt, insbesondere in der Zusammenarbeit und Koordination. Vollständig gelöst sind die beschriebenen Governance-Herausforderungen jedoch noch nicht.

6 Fazit

Die Netzwerkstelle regiosuisse erfüllt eine wichtige Funktion im System der Regionalpolitik und erbringt diverse qualitativ hochwertige Produkte und relevante Leistungen. Gleichzeitig beschreibt die vorliegende Evaluation einige Herausforderungen.

Zielerreichung auf Ebene Outputs

Die Zielerreichung von regiosuisse zeigt für die Jahre 2024 und 2025 ein gemischtes Bild. Gemäss Soll-Ist-Vergleich wurden 2024 27% und 2025 37% der vereinbarten Leistungsziele nicht vollständig erreicht. Die Zielverfehlungen lassen sich teilweise durch den verspäteten Start, personelle Engpässe und strategische Anpassungen erklären.

Gleichzeitig beurteilt das SECO die Leistungen von regiosuisse und die Qualität vieler Endprodukte insgesamt als gut bis sehr gut. Der Verbesserungsbedarf betrifft weniger die Endprodukte als vielmehr einzelne Zwischenprodukte, konzeptionelle Grundlagen, Reportings sowie die Einhaltung von Fristen.

Kosten-Effizienz

Die Gesamtkosten von regiosuisse sind gegenüber der vorherigen Programmperiode gestiegen. Ein wesentlicher Treiber dafür war der bewusste Ausbau der Kommunikation. Zudem war der Abstimmungsaufwand insbesondere in der Startphase der neuen Programmperiode hoch, was sich in einem erhöhten Aufwand für Leitung, Koordination und Overhead auf Seiten der Mandatare wie auf Seiten des SECO manifestierte. Sowohl die neue Zwei-Lose-Struktur wie die Mandatierung verschiedener Büros dürfte zu diesem erhöhten Koordinationsaufwand beigetragen haben. Einzelne Einflüsse lassen sich aber nicht beziffern oder abschliessend beurteilen. Im zweiten Jahr der neuen Programmperiode (2025) konnten die entsprechenden Kosten bereits gesenkt werden. Wir erwarten, dass sich dieser Trend fortsetzt, wenn sich die Koordination zwischen den beteiligten Akteuren weiter einspielt. Eine eigentliche Kosten-Nutzen-Analyse von regiosuisse ist aufgrund eines fehlenden monetarisierbaren Nutzens nicht möglich.

Relevanz und Wirkungslogik

Die Relevanz von regiosuisse ist insgesamt hoch, unterscheidet sich aber je nach Zielgruppe. Für Regionalmanagerinnen und -manager ist regiosuisse grossenteils relevant und nützlich. Diese Zielgruppe wird gut erreicht, nutzt die Angebote regelmässig und beurteilt sie positiv. Eher gibt es Hinweise, dass das Portfolio für diese Zielgruppe punktuell überfrachtet ist. Die Zielgruppe der Projektträgerinnen und -träger erreicht regiosuisse nur in geringem Ausmass direkt. Allerdings gelingt die indirekte Erreichung: Regionalmanagerinnen und -manager und Kantonsvertretungen nutzen von regiosuisse aufbereitetes und bereitgestelltes Wissen bei der Interaktion mit den Projektträgerinnen und -träger. Eine stärkere direkte Erreichung dieser Zielgruppe erscheint auf Basis der vorliegenden Befunde nicht prioritär. Sie sollte nur weiterverfolgt werden, wenn sich ein klarer zusätzlicher Nutzen gegenüber der indirekten Ansprache über regionale und kantonale Intermediäre zeigen lässt. Insgesamt lässt sich ein Beitrag von regiosuisse zu den NRP-Zielen nicht direkt belegen. Durch den Nutzen, den die Zielgruppen aus regiosuisse ziehen, scheint ein solcher Beitrag aber mindestens plausibel.

Das Wirkungsmodell bildet die erbrachten Leistungen und Outputs gut ab und unterstützt damit Reporting und Rechenschaftslegung. Weniger klar sichtbar wird hingegen, welche Leistungen für welche Zielgruppen besonders relevant sind, welche Veränderungen bei diesen Zielgruppen erwartet werden und wie diese zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse bzw. der NRP beitragen. Dadurch bleibt das Potenzial des Wirkungsmodells als Grundlage für die strategische Weiterentwicklung begrenzt, etwa mit Blick auf Priorisierungen oder eine stärkere Zielgruppenfokussierung.

Governance

Insgesamt beurteilen sowohl das SECO wie die Mandatare die Zusammenarbeit heute als gut bis sehr gut: Das gilt für die Zusammenarbeit innerhalb des Mandats wie auch zwischen den Mandataren und dem SECO.

Insbesondere in der Startphase der neuen Periode stellte die Zwei-Lose-Struktur eine erhebliche Herausforderung dar. Der Koordinationsaufwand wurde unterschätzt, Zuständigkeiten mussten erst geklärt und die Zusammenarbeit zwischen den Losen aufgebaut werden. Mittlerweile wurden wichtige Korrekturen vorgenommen: Das gemeinsame Leitungsteam, zusätzliche Führungsunterstützung, klarere Produktverantwortlichkeiten und engere Koordinationsmechanismen haben die Zusammenarbeit stabilisiert. Die anfänglichen Schwierigkeiten der Zwei-Lose-Struktur konnten damit deutlich reduziert werden. Zugleich bleibt die Mandatsarchitektur mit zusätzlichem Abstimmungsaufwand verbunden.

Auch unabhängig von der Zwei-Lose-Struktur besteht weiterhin gewisser Verbesserungsbedarf: Relevante Themen könnten von den Mandataren noch proaktiver aufgegriffen werden. Zudem liefern die Mandatare Zwischenprodukte und Reportings teilweise nach wie vor nicht immer fristgerecht und in der gewünschten Tiefe und Qualität. Auch die Steuerung des Mandats durch die Auftraggeberin bleibt anspruchsvoll: Die Auftraggeberin muss verlässlich steuern können, ohne zu stark in die operative Umsetzung einzugreifen. Die Mandatare brauchen ausreichend Spielraum, müssen innerhalb dieses Spielraums aber verlässlich und in der erwarteten Qualität liefern.

7 Empfehlungen

Auf Basis dieser Befunde definieren wir im Kapitel 7.1 zentrale Handlungsfelder, in denen aus unserer Sicht Herausforderungen und Anpassungsbedarf besteht. Innerhalb dieser Handlungsfelder machen wir spezifische Empfehlungen, um die bestehenden Herausforderungen zu adressieren. Diese sollten weitgehend unabhängig von der zukünftigen Mandatsstruktur geprüft und allenfalls umgesetzt werden; wir bezeichnen sie daher als *übergeordnete Empfehlungen*. Anschliessend diskutieren wir in Kapitel 7.2 *Handlungsoptionen ab 2028* unter Berücksichtigung des von den Auftraggebenden zu treffenden Entscheids über eine optionale Verlängerung des Mandats für die Periode 2028-2031.

7.1 Übergeordnete Empfehlungen

Im Folgenden beschreiben wir vier Handlungsfelder (A, B, C und D) und formulieren Empfehlungen, die die jeweiligen Probleme und Herausforderungen je Handlungsfeld adressieren. Wir empfehlen deren Umsetzung grundsätzlich und unabhängig von der zukünftigen Ausgestaltung des Mandats. Entsprechend sind diese Empfehlungen so formuliert, dass sie im laufenden Mandat umsetzbar sind. Klar ist aber auch, dass gewisse Empfehlungen nicht losgelöst von der zukünftigen Ausgestaltung betrachtet oder umgesetzt werden sollten.

7.1.1 Handlungsfeld A: Steigerung der Zuverlässigkeit und Qualität

Insgesamt ist das SECO mit der von regiosuisse geleisteten Arbeit und der Qualität der regiosuisse-Produkte zufrieden. Gleichzeitig ist die Zuverlässigkeit und die Qualität von Zwischenprodukten, strategischen und konzeptionellen Grundlagendokumenten in einzelnen Bereichen verbesserungswürdig.

Die bestehenden Defizite betreffen erstens die Einhaltung von klaren formalen Anforderungen, z.B. Fristen. Kommt es bereits bei klar definierten Outputs und formalen Anforderungen gemäss Leistungsvereinbarung wiederholt zu Zielverfehlungen und Verspätungen, obwohl die dahingehenden Erwartungen klar kommuniziert und formuliert sind, liegt kein Steuerungsproblem vor. Vielmehr sind entweder Zuständigkeiten und Ressourcen bei den Mandataren nicht so definiert und vorhanden, dass eine verlässliche Leistungserbringung gesichert ist, oder die dafür nötigen Kompetenzen sind nicht ausreichend vorhanden oder abgesichert.

Zweitens ist in gewissen Fällen die inhaltliche Qualität einzelner Zwischenprodukte und Dokumente ungenügend. Oder die Auftraggeberin bemängelt, dass Vorgaben zwar formal korrekt umgesetzt werden, eine weitergehende Reflexion oder eigenständige Weiterentwicklung aber ausbleibt. Die Steuerung bei solchen Problemen scheint komplexer, weil diese nicht immer exakt messbar (z.B. Qualität eines Inputpapiers) oder in Leistungszielen ausformuliert sind. Beispielsweise erwartet die Auftraggeberin von den Mandataren einen klaren Auftritt als ein regiosuisse und nicht als Einzelbüros. Dabei scheint es wenig sinnvoll, bis ins letzte Detail festzuschreiben, was darunter zu verstehen ist. Erstens wäre der Aufwand für ein solches Festschreiben und für damit verbundene Kontrollen nicht verhältnismässig. Und zweitens kann ohnehin nicht vorher jede Situation erfasst werden, in der ein «Auftritt als regiosuisse» zum Thema wird. Trotz dieser

Schwierigkeiten ist wichtig, dass auch solche wenig oder nicht messbaren Ziele aktiv gesteuert werden.

Empfehlung A.1 – Einfordern von klar definierten Leistungen mit Eskalations- und Sanktionsmöglichkeiten: Dort, wo Leistungen, Fristen und formale Anforderungen klar definiert sind, muss deren Einhaltung konsequent eingefordert werden. Mit den diversen klar definierten Zielen auf der Output-Ebene bestehen die Grundlagen dazu. Bei wiederholten Abweichungen braucht es klare Eskalations- und Sanktionsmechanismen. Diese können von Mahnungen, verbindlichen Nachbesserungen im gesetzten Kostendach bis hin zu personellen Anpassungen reichen. In wiederholten Fällen kann das bedeuten, dass Büros aufgefordert werden, Schlüsselrollen anders zu besetzen.[15] Zudem könnte der Leistungsbezug von einzelnen Büros reduziert werden, wenn diese wiederholt verspätet oder qualitativ nicht genügende Arbeit leisten. Dabei muss geprüft werden, wie diese Leistungen innerhalb der Lose oder regiosuisse zu zuverlässigen Büros umverteilt, vom SECO erbracht, gestrichen oder von extern bezogen werden können. Ziel muss sein, dass die Arbeit von regiosuisse, und damit der Beitrag zu den NRP-Zielen, nicht leidet.

Grundsätzlich sollten Sanktionen immer nur Mandatare treffen, die nachweislich Leistungen nicht erbracht haben, und nicht andere Büros in Mitleidenschaft ziehen.

Empfehlung A.2 – Qualität expliziter steuern und Mandatare in Verantwortung nehmen: Inhaltliche Qualität ist schwerer messbar als formale Anforderungen, muss – und kann – aber dennoch explizit gesteuert werden.[16] Ziel ist dabei nicht ein starres Raster zur Prüfung von Qualität, sondern ein klarer Ablauf zwischen SECO und Mandataren, der zur Klärung und Prüfung von Qualität beiträgt. SECO und Mandatare sollten dazu für zentrale Produkte gemeinsam festlegen, was das Produkt leisten soll, für wen es gedacht ist, wann das SECO Zwischenstände prüft und woran die Qualität beurteilt wird (Prüfpunkte). Dabei können pragmatisch Elemente aus dem Qualitätsmanagement übernommen werden (z.B. ISO 9001). Die vereinbarten Prüfpunkte und die verbindlichen Rückmeldungen dazu sollen dem SECO ermöglichen, Erwartungen hinsichtlich Qualität frühzeitig einzubringen und von den Mandataren einzufordern. Dabei ist klar: Die Prüfpunkte sind nicht objektiv messbar. Ihre Beurteilung obliegt letztlich dem SECO. Dieser Prozess ist zunächst mit zusätzlichem Aufwand verbunden, kann langfristig aber Vertrauen aufbauen, spätere Korrekturen reduzieren und ein gemeinsames Verständnis davon schaffen, was bei unterschiedlichen Produkten und Leistungen als gute Qualität erwartet wird.

Empfehlung A.3 – Verbindliches Risikomanagement: Bei einem Mandat dieser Grösse sollte das Risikomanagement verbindlicher geregelt werden. Dazu sollten zentrale Risiken systematisch identifiziert, nach Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Auswirkung bewertet und mit geeigneten Massnahmen hinterlegt werden. Dazu gehören insbesondere Risiken wie personelle Ausfälle und Fluktuationen, Verzögerungen bei zentralen Produkten oder Qualitätsprobleme bei Zwischenleistungen. Für diese Risiken sollten Zuständigkeiten und Prozesse zur Abfederung definiert werden. Ein systematisches Risikomanagement, beispielsweise in Anlehnung an

[15] Ein Austausch von Mitarbeitenden kann in der Regel von der Auftraggeberin verlangt werden, wenn «diese Vorgaben nicht erfüllen oder auf andere Weise die Vertragserfüllung beeinträchtigen oder gefährden.» (Ziff. 4.1 KBOB-Dienstleistungsvertrag) und entsprechender Kommentar im Leitfaden zum KBOB Dienstleistungsvertrag (https://www.kbob.admin.ch/dam/de/sd-web/InvVJGoNQnV8/20210510_KBOB-Leitfaden_Dienstleistungsvertrag_V2.0_Publikation_DE.pdf).

[16] «It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it – a costly myth.» Zitiert nach Deming, W. E. (1993). The New Economics for Industry, Government, Education. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

HERMES,[17] könnte dazu beitragen, Risiken früher zu erkennen und die Stabilität des Mandats zu verbessern.

7.1.2 Handlungsfeld B: Anpassung und Nutzung des Wirkungsmodells

Das Wirkungsmodell von regiosuisse ist stark nach Outputs und Leistungsbereichen gegliedert. Damit bildet es eine solide Grundlage für die Evaluation der Aktivitäten von regiosuisse. Outcomes und der erwartete Beitrag einzelner Leistungen zur übergeordneten Zielerreichung werden zwar benannt, ihre Verortung in Wirkungsketten ist aber häufig nicht genügend plausibel dargelegt. Zudem sind die Wirkungskanäle zu wenig nach Zielgruppen differenziert. Eine Überarbeitung des Wirkungsmodells soll es ermöglichen, dieses stärker für die strategische Steuerung zu nutzen, insbesondere für die zielgruppengerechte Ausrichtung und Priorisierung von regiosuisse-Produkten.

Empfehlung B.1 – Wirkungsmodell gemeinsam zielgruppen- und wirkungsorientiert überarbeiten: Wir empfehlen dem SECO und regiosuisse, das Wirkungsmodell in einem gemeinsamen Prozess von einem stark operativen Evaluationsinstrument zu einem strategischen Steuerungsinstrument weiterzuentwickeln. Dabei soll auch das gemeinsame Verständnis für die Produkte und Wirkungen von regiosuisse geschärft werden. Für die wichtigsten Zielgruppen sollte nachvollziehbar dargestellt werden, durch welche Outputs sie erreicht werden sollen, welche Outcomes dadurch bei ihnen ausgelöst werden sollen und wie diese Outcomes zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse beitragen. Dabei sollte jeweils explizit unterschieden werden, welche Elemente regiosuisse direkt steuern kann, wo regiosuisse lediglich Einfluss nimmt und wo Wirkungen wesentlich von exogenen Faktoren abhängen. Solche exogenen Faktoren sind im Wirkungsmodell explizit zu benennen (siehe Empfehlung B.2). Ziel ist damit nicht, regiosuisse für sämtliche Outcomes oder Impacts verantwortlich zu machen, sondern ihren plausiblen Beitrag zu diesen Wirkungen sichtbar und fair beurteilbar zu machen.

Punktuell braucht es dazu vertiefte empirische Untersuchungen. Diese Untersuchungen sollten nicht auf eine einfache Zurechnung von Wirkungen an regiosuisse zielen, sondern Wirkungsketten, Annahmen und externe Einflussfaktoren prüfen. Mit Befragungen oder Fallstudien können Wirkungskanäle von Output über Erreichung und Nutzung bei Zielgruppen hin zu Outcome plausibilisiert werden. Ebenfalls Analysebedarf besteht aus unserer Sicht hinsichtlich Zielgruppen. Unsere beschränkten Befunde widersprechen der Zielgruppenanalyse von regiosuisse teilweise. Diese – und unsere Befunde – sollte daher kritisch überprüft werden. Das gilt insbesondere für Relevanz, Erreichung und Nutzen bei der Gruppe der Projektträgerinnen und -träger. Dabei müssen insbesondere auch Bedürfnisse von Personen und Gruppen erhoben werden, die regiosuisse noch nicht oder nur wenig erreicht, z.B. mittels Vollerhebung bei allen Regionalmanagerinnen und -managern und Kantonsvertretungen. Ebenfalls ist kritisch zu prüfen, was eine bessere oder zusätzliche Erreichung einer Zielgruppe an effektivem Mehrwert bringen kann. Unsere Fachgespräche deuten beispielsweise darauf hin, dass die wichtige Gruppe der Regionalmanagerinnen und -manager bereits sehr gut erreicht wird und mehr auf diese Gruppe ausgerichtete Veranstaltungen allenfalls wenig Mehrwert bringen. Auch berichteten uns Regionalmanagerinnen oder -manager nicht von einem Mangel an Projekten. Es stellt sich daher die Frage, ob eine stärkere

[17] https://www.hermes.admin.ch/.

Erreichung von potenziellen Projektträgerinnen und -trägern zu mehr Projekteingaben führen würde und ob dies einen positiven Effekt auf die NRP-Ziele hätte.

Empfehlung B.2 – Outcome-Indikatoren schärfen: Die Outcome-Indikatoren sollten überprüft und stärker auf tatsächliche Veränderungen bei den Zielgruppen ausgerichtet werden. Die bisher häufig angenommene Wirkungskette «Output – Anzahl Nutzende – Zufriedenheit Nutzende – angenommene Verhaltensänderung bei Nutzenden» ist zu implizit und häufig zu wenig plausibilisiert. Nutzung und Zufriedenheit der erreichten Personen können Hinweise auf Verhaltensänderungen geben, sind aber noch kein Beleg dafür. Wenn die Nutzenden beispielsweise bereits davor gut erreicht und über regiosuisse informiert waren, löst eine weitere Veranstaltung kaum eine Verhaltensänderung aus. Zudem fokussieren die aktuellen Zielgruppen-Befragungen, aus denen die Mehrzahl der Outcome-Indikatoren abgeleitet werden, auf die erreichten Personen. Um eine Wirkung auf Outcome-Ebene zu erzielen, müssen aber insbesondere (noch) nicht erreichte Personen angesprochen und bearbeitet werden.

Konkret schlagen wir vor, die zentralen von regiosuisse angestrebten Verhaltensänderungen als Outcomes zu definieren. Dazu gehören sicherlich die Anwendung von bereitgestelltem Wissen durch Multiplikatoren in ihrem Arbeitsalltag, eine hohe Erreichung von potenziellen Projektträgerinnen und -trägern, veränderte Prozesse bei der Projektentwicklung «im Feld» oder eine hohe Zahl qualitativ guter Projekteingaben mit einer starken Wirkungsorientierung. Anschliessend sind diese Outcomes plausibel in Leistungsgegenstand-übergreifenden Wirkungsketten zwischen Outputs und Impacts zu verorten.

Die im bestehenden Modell definierten Indikatoren auf Outcome-Ebene sollen soweit möglich im angepassten Wirkungsmodell verortet werden. Allerdings wird es nicht zu jedem Outcome einen messbaren Indikator geben. Das ist in Ordnung, weil das Wirkungsmodell nicht primär der Leistungsüberprüfung (dafür sind die Leistungsvereinbarungen da), sondern der strategischen Steuerung dienen soll. Wo Veränderungen bei Outcomes nicht oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand messbar sind, sollte zumindest die Wirkungserwartung klar benannt und qualitativ plausibilisiert werden. Dabei ist klar – und in Wirkungsmodellen generell nicht unüblich –, dass regiosuisse nicht alle Outcomes gleich gut beeinflussen kann. Wir empfehlen, dies ebenfalls sichtbar zu machen, z.B. indem die vermutete Stärke von Wirkungskanälen zwischen Output, Outcome und Impact kenntlich gemacht wird. Oder indem exogene Faktoren benannt werden, die die Outcomes (und Impacts) ebenfalls beeinflussen, aber nicht im Einflussbereich von regiosuisse liegen. Damit wird deutlich gemacht, dass regiosuisse nicht per se für ausbleibende oder nicht messbare Veränderungen auf Ebene Outcome verantwortlich ist. Die Beurteilung von regiosuisse sollte erstens anhand der Leistungsvereinbarungen (meist Output-Ebene) und zweitens anhand einer klaren Wirkungsorientierung erfolgen, die darauf ausgerichtet ist, dass sich diese Outputs möglichst effizient auf Outcomes auswirken.

Empfehlung B.3 – Wirkungsmodell für Priorisierung und Portfoliosteuerung nutzen: Das überarbeitete oder ein ergänzendes Wirkungsmodell sollte als strategisches Steuerungsinstrument genutzt werden. Produkte und Leistungen sollten regelmässig daraufhin überprüft werden, welche Zielgruppen sie erreichen, welche Nachfrage sie generieren, welche Outcomes sie unterstützen und wie plausibel ihr Beitrag zu den übergeordneten Zielen ist. Dabei sind Wirkungserwartung, empirische Evidenz, Nachfrage und Nutzen den jeweiligen Kosten gegenüberzustellen. Auf dieser Grundlage ist zu entscheiden, welche Leistungen beibehalten, ausgebaut, reduziert, gebündelt, seltener durchgeführt oder eingestellt werden sollen. Ein Ausbau von

Produkten und Leistungen sollte nur erfolgen, wenn ein plausibler Wirkungsbeitrag und ein entsprechender Nutzen für die Zielgruppen dargelegt werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Evaluation war eine solche vertiefte Überprüfung aller Produkte nicht möglich. Die folgenden Hinweise zu einzelnen Produkten sind daher als erste Einschätzungen aus der vorliegenden Zwischenevaluation zu verstehen und ersetzen keine systematische Überprüfung der Produkte: Der Beitrag der regiosuisse-Videos zu Outcomes (Veränderung bei Zielgruppen, z.B. bessere und mehr Projekte) ist für uns nicht ausreichend ersichtlich. Die Produktion von weiteren Videos scheint uns daher eher nicht zielführend. Der Hauptnutzen der Konferenz scheint in der Vernetzung und im Austausch zu liegen. Entsprechend könnte sie darauf fokussiert und verschlankt werden. Die parallele Kommunikation ähnlicher Inhalte über zwei Webseiten (regiosuisse.ch und regios.ch) ist für uns nur bedingt nachvollziehbar. Wir schlagen eine Integration des Blogs (regios.ch) auf der Hauptwebsite vor, um mit niederschwelligen und aktuellen Beiträgen mehr Traffic auf der Website zu generieren. Inhalte auf LinkedIn und im Newsletter sollten primär eine Aufbereitung von bestehenden Inhalten sein. Eine stärkere zentrale Aufbereitung der Inhalte und eine weniger aufwendige kanalspezifische Anpassung könnten dazu beitragen, die Kosten zu senken.

Empfehlung B.4 – Erreichung der Projektträgerinnen und -träger prüfen und gegebenenfalls verbessern: Projektträgerinnen und -träger müssen die NRP «im Feld» umsetzen und sind daher von zentraler Bedeutung auf der Impact-Ebene. Gemäss unseren Ergebnissen wird diese Gruppe heute vor allem über Multiplikatoren wie kantonale Stellen und Regionalförderungen erreicht. Diese gezielte und lokal abgestimmte Erreichung scheint weitgehend zu funktionieren und ist aus unserer Sicht sinnvoll und zielführend. Trotzdem ist a priori nicht auszuschliessen, dass die Erreichung der Projektträgerinnen und -träger verbesserungswürdig ist und einen Mehrwert bringen kann. Dies müsste aber zuerst in der oben vorgeschlagenen Überprüfung der Zielgruppenorientierung plausibel gezeigt werden.

Basierend auf unseren Erkenntnissen vermuten wir, dass es wenig erfolgsversprechend ist, die Gruppe der Projektträgerinnen und -träger undifferenziert und direkt über schweizweite Formate anzusprechen. Formate wie Podcasts und Videos oder schweizweite Kampagnen, die regionale oder branchenspezifische Unterschiede nicht berücksichtigen und kaum bestehende regionale Ressourcen nutzen, scheinen ungeeignet. Erfolgsversprechender scheinen uns Ansätze, die gut verankerte Akteure mit ins Boot holen und gezielt Synergien nutzen. Wir schlagen hierbei zwei Ansätze zur Prüfung vor. Erstens könnte regiosuisse Pilotprodukte bzw. -formate (z.B. Informationsmaterialen oder Veranstaltungen) mit gut verankerten regionalen Akteuren oder Branchenverbänden durchführen (z.B. Hotellerie Suisse, lokale Gewerbeverbände, etc.). Zweitens könnte regiosuisse gut verankerten Akteuren Pauschalen anbieten, wenn diese einen Vernetzungsanlass mit regiosuisse-Zielgruppen durchführen (eigener Anlass, spezifischer regiosuisse-Slot in bestehendem Anlass, Webinar, etc.). Eine solche Pauschale sollte niederschwellig zu beantragen sein und einen Teil des tatsächlichen Aufwands des Akteurs decken. Mit solchen Formaten könnte regiosuisse gezielt die Zielgruppenkenntnisse und das Netzwerk von in Regionen oder Branchen vernetzten Akteuren nutzen, um Stakeholder und Projektträgerinnen und -träger zu aktivieren. Die Lancierung des Angebots «NRP in a nutshell» durch regiosuisse geht in diese Richtung und ist daher aus unserer Sicht begrüssenswert.

7.1.3 Handlungsfeld C: Klärung von Rollen und strategischer Steuerung

Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberin und Mandataren ist insgesamt gut. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen sowie Verbesserungsmöglichkeiten beim Rollenverständnis und der strategischen Steuerung. Im Zentrum steht ein Spannungsfeld: Einerseits erwartet die Auftraggeberin von den Mandataren proaktive inhaltliche Impulse, ein frühzeitiges Aufgreifen relevanter Entwicklungen und eine übergreifende Sicht auf regiosuisse. Aus Sicht der Auftraggeberin erfüllen die Mandatare diese Erwartungen noch nicht ausreichend. Andererseits erfolgt die Steuerung in der Praxis teils eng auf Ebene einzelner Produkte, verbunden mit detaillierten inhaltlichen Vorgaben. Dies ist auch das Resultat der Qualitätsprobleme und aus Sicht des SECO nachvollziehbar. Gleichzeitig verstärkt diese enge Steuerung das bestehende Rollenproblem: Wenn das SECO stark auf Produkt- und Detailebene eingreift, wird es für die Mandatare schwieriger, eine eigenständige strategische Rolle wahrzunehmen. Im Zentrum steht dann zunehmend das operative Erfüllen gesetzter Vorgaben.

Empfehlung C.1 – Strategischen Steuerungsprozess klären und verbindlich aufsetzen: regiosuisse wird im Zusammenspiel von Auftraggeberin und Mandataren umgesetzt – das gilt auch für seine strategische Steuerung. Das SECO trägt dabei die Gesamtverantwortung und sollte deshalb den Rahmen setzen. Die Mandatare denken und arbeiten im Rahmen ihres Auftrags an der inhaltlichen (Los 1) und kommunikativen (Los 2) strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung von regiosuisse mit.

Konkret ist in einem ersten Schritt zu klären, welche Fragen strategisch gesteuert werden müssen. Wir empfehlen insbesondere folgendes aufzunehmen: Die Priorisierung und gezielte Erreichung von Zielgruppen, die Festlegung thematischer Schwerpunkte, die Wahl von Formaten und Kanälen sowie eine allfällige Priorisierung von Leistungen.

In einem zweiten Schritt sollte das SECO für diese Fragen den gewünschten Grad der Partizipation durch die Mandatare festlegen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Fragen, bei welchen das SECO a) Vorgaben machen will, b) Mitarbeit der Mandatare erwartet und c) Mitarbeit und Mitbestimmung der Mandatare vorsieht. Unter Mitarbeit verstehen wir beispielsweise die Analyse von Zielgruppen, Vorschläge zu thematischen Schwerpunkten, Optionen zur Weiterentwicklung von Formaten und Kanälen sowie begründete Vorschläge zur Priorisierung oder Reduktion von Leistungen.

In einem dritten Schritt sollte dieser Strategieprozess verbindlich organisiert werden, etwa über einen regelmässigen strategischen Steuerungsworkshop zwischen SECO und Schlüsselpersonen auf Seiten der Mandatare. Dieser Austausch sollte nicht primär operative Produktfragen behandeln, sondern jene strategischen Fragen, bei denen ein besonderer Klärungsbedarf besteht. Grundlage dieses Austauschs sollten vorbereitete strategische Inputs der Mandatare sein, nicht ad hoc durch das SECO entwickelte Vorschläge. Im Zentrum sollten insbesondere Fragen stehen, bei denen unterschiedliche Einschätzungen bestehen oder schwierige Priorisierungsentscheide nötig sind: Welche Zielgruppen sind zentral? Welche Leistungen tragen am stärksten zu den übergeordneten Zielen bei? Welche Leistungen können reduziert oder eingestellt werden? Wo braucht es klare Vorgaben des SECO, und wo ist eine Mitgestaltung durch die Mandatare sinnvoll? Die Ergebnisse sollten anschliessend verbindlich in die Jahresplanung, die Budgetierung und das Reporting übersetzt werden.

Empfehlung C.2 – Konsistente Rückmeldungen durch Auftraggeberin: Rückmeldungen des SECO sollten gebündelt und zeitnah erfolgen. Fachliche Inputs aus verschiedenen Stellen der Auftraggeberin müssen intern konsolidiert werden.

7.1.4 Handlungsfeld D: Reduktion von Komplexität und Koordinationsaufwand

Die Umsetzung des Mandats ist mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden. Dieser ergibt sich aus vier zentralen Faktoren: Erstens aus der komplexen Mandatsstruktur mit zwei Losen und einer Organisation entlang von Leistungsgegenständen. Zweitens – und teilweise damit verbunden – aus dem Wunsch, verschiedene Büros einzubinden, die die Regionalentwicklung gut kennen sowie verschiedene Kompetenzen und Sichtweisen einbringen. Drittens aus einem gewissen systemimmanenten Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Formaten, Produkten und Leistungen sowie zwischen Inhalt und Kommunikation. Viertens entsteht Koordinationsaufwand durch die enge Begleitung des SECO. Diese ist teils eine Reaktion auf Qualitätsmängel und dient der Sicherung von Qualität, Fristen und Budgets. Gleichzeitig besteht beim SECO auch ein starkes fachliches Interesse, Inhalte mitzudenken und zentrale Produkte mitzugestalten. Beide Faktoren erhöhen den Abstimmungs- und Rückmeldungsaufwand. Ein Teil dieses Aufwands ist sicherlich nötig und bei der Einbindung der sehr diversen Kompetenzen der verschiedenen Akteure (sowohl auf Seiten Auftraggeberin wie auch der Büros) logisch. Unser Eindruck ist aber, dass die Komplexität teilweise grösser ist, als dies für die Leistungserbringung nötig erscheint. Das führt zu einem unverhältnismässigen Koordinationsaufwand, der Ressourcen bindet.

Empfehlung D.1 – Vereinfachungen der büroübergreifenden Zusammenarbeit weiterführen und ausbauen: Die klare Zuweisung von Produktverantwortungen war ein sinnvoller Schritt. Nach unseren Eindrücken hat sich die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Büros inzwischen verbessert und funktioniert insgesamt gut. Gleichzeitig bleibt bei Querschnittsthemen über mehrere Leistungsgegenstände hinweg ein struktureller Abstimmungsaufwand bestehen, etwa wenn Inhalte, Kommunikation und Veranstaltungen eng zusammenwirken. Die bereits eingeführten Vereinfachungen sollten deshalb konsequent weitergeführt und nach einer gewissen Zeit daraufhin überprüft werden, ob sie sich in der Praxis bewähren. Ergänzend empfehlen wir, dass alle beteiligten Büros eine kurze Einschätzung dazu vornehmen, wo und wie weitere Vereinfachungen möglich wären. Die Vorschläge sollten anschliessend mit dem SECO diskutiert werden. Das SECO sollte begründete Vereinfachungen ermöglichen, sofern Zielerreichung, Qualität und Budget gewährleistet bleiben. Dazu können insbesondere die Weiterentwicklung gemeinsamer Prozesse oder organisatorische Anpassungen wie die Zusammenlegung oder Neustrukturierung einzelner Leistungsgegenstände gehören.

Empfehlung D.2 – Reporting weiter vereinfachen: Das Reporting (zu Leistungszielen und Budget) sollte weiter vereinfacht werden. Es sollte geprüft werden, wie Umfang und Häufigkeit der Berichterstattung reduziert werden können. Aus externer Sicht ist es kaum möglich zu bestimmen, welche Daten und Kennzahlen effektiv nötig sind und in welcher Regelmässigkeit ein Reporting nötig ist. Wir empfehlen aber, dass sich die Auftraggeberin für jeden Nachweis prüft, welche Informationen sie effektiv zur Überprüfung der Leistungsziele im letzten Jahr benötigt hat bzw. welche sie im neuen Jahr benötigt, sowie welche sie effektiv für die Steuerung benötigt und verarbeiten kann. Andere Nachweise sind zu streichen.

7.2 Handlungsoptionen ab 2028

Das SECO hat die Option, das laufende Mandat ab 2028 um weitere vier Jahre zu verlängern. Alternativ kann es das Mandat neu ausschreiben oder die Steuerung von regiosuisse gänzlich neu konzipieren. Im Folgenden beschreiben wir mögliche Handlungsoptionen und bewerten diese.

Grundlage der im Folgenden beschriebenen Handlungsoptionen sind die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation sowie die Ergebnisse eines Workshops mit dem SECO und ARE, in dem wir verschiedene Handlungsoptionen entlang von gewichteten Kriterien diskutiert haben.[18]

7.2.1 Option 1 – Weiterführung des bestehenden Mandats mit Anpassungen

Im Rahmen dieser Option würde das SECO das Mandat um weitere vier Jahre, von 2028 bis Ende 2031, verlängern und weiter mit den bestehenden zwei Losen und den beteiligten Büros zusammenarbeiten. Die Verlängerung würde aber an die Umsetzung der oben genannten Empfehlungen geknüpft.

Anpassungen

Bedingung für eine Verlängerung ist erstens, dass die bereits erreichten Verbesserungen und Anpassungen im Bereich Leitung und Governance fortgeführt und konsolidiert werden (siehe Kapitel 5.1.4 und 5.2.4). Zum heutigen Zeitpunkt ist es noch zu früh, abschliessend zu beurteilen, ob sich diese Anpassungen bewährt haben. Sie sollten deshalb von den Mandataren und vom SECO regelmässig überprüft werden. Bei Bedarf sind weitere Anpassungen vorzunehmen.

Zweitens sollte die Verlängerung daran geknüpft werden, dass die oben beschriebenen übergeordneten Empfehlungen, soweit sie die Mandatare betreffen, verbindlich geprüft und umgesetzt werden. Bei Nichteinhaltung empfehlen wir dem SECO, die verfügbaren Eskalations- und Sanktionsmöglichkeiten konsequent anzuwenden. Wenn das SECO zur Einschätzung gelangt, dass bestimmte Leistungen innerhalb der bestehenden Lose nicht in ausreichender Qualität erbracht werden können, sollte geprüft werden, ob diese Leistungen anders organisiert, reduziert oder extern bezogen werden.

[18] Besonders hochgewichtete Kriterien waren Relevanz/Fokus, Qualität und Wirtschaftlichkeit. Ebenfalls berücksichtigt aber von den Teilnehmenden weniger stark gewichtet wurden Steuerbarkeit und Anpassungsfähigkeit. Weiter diskutiert wurde die Umsetzbarkeit, die kein eigentlich zu beurteilendes Kriterium darstellt, aber selbstverständlich mitentscheidend für die Ableitung von Handlungsoptionen ist.

Beschaffungsrechtlicher Spielraum bei einer Weiterführung

Die nachfolgende Einschätzung ersetzt keine Rechtsanalyse. Sie beruht auf einer summarischen Auswertung des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen, einschlägiger KBOB-Unterlagen sowie praxisorientierter Umsetzungshilfen zum Beschaffungsrecht.[19] Vor einem Entscheid über die konkrete Vertragsgestaltung sollte das SECO eine vertiefte rechtliche Prüfung vornehmen.

Der beschaffungsrechtliche Spielraum ist bei Option 1 grundsätzlich vorhanden, aber begrenzt. Zulässig dürften insbesondere Präzisierungen sein, die innerhalb des bestehenden Leistungsrahmens bleiben und die ausgeschriebene Mandatsstruktur nicht materiell verändern. Dazu zählen namentlich klarere Governance-Regeln, präzisere Reportingvorgaben, verbindlichere Eskalationsprozesse, bessere Koordinationsgefässe, Qualitätsmanagement-Prozesse sowie eine konsequentere Nutzung bereits bestehender Steuerungs- und Sanktionsmöglichkeiten.

Rechtlich heikler wären Anpassungen, die Risikoverteilung, Vergütungslogik oder Losarchitektur verändern. Besonders kritisch wäre eine formelle Zusammenlegung der beiden Lose oder eine Umstellung auf ein Lead-Mandatar- bzw. Generalunternehmermodell während der optionalen zweiten Phase. Nach dem in der KBOB-Praxis verwendeten Massstab ist eine Änderung insbesondere dann nicht mehr unerheblich, wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass bei Kenntnis der Änderung ein anderer Bieterkreis teilgenommen oder ein anderes Zuschlagsergebnis resultiert hätte.

Daraus folgt: Option 1 erlaubt voraussichtlich eine Nachschärfung der Steuerung, Qualitätssicherung und Koordination, sofern diese Anpassungen als Konkretisierung des bestehenden Mandats verstanden werden können. Sie erlaubt hingegen voraussichtlich keinen grundlegenden Umbau der Vertragsarchitektur.

SWOT-Analyse

Nachfolgend analysieren wir die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken dieser Option.

Stärken

- Hohe Kontinuität sowie geringe Umstellungsrisiken und -kosten
- Die Auftragnehmer sind eingespielt. Kooperations- und Abstimmungsprozesse haben sich stabilisiert
- Bestehendes Fachwissen, regionale Verankerung und Netzwerke bleiben erhalten

[19] Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB): https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2020/126/de.
TRIAS – Leitfaden für öffentliche Beschaffungen: https://www.trias.swiss/.
Empfehlungen der BKB und der KBOB für die KMU-verträgliche Ausgestaltung der öffentlichen Beschaffungsverfahren: https://www.bkb.admin.ch/dam/de/sd-web/WveniJ57X6-e/20240426_Empfehlungen%20KMU-Vertr%C3%A4glichkeit_DE.pdf.

– Das SECO erhält die Zeit, einen grösseren Umbau der Mandatsarchitektur sorgfältig vorzubereiten und die Optionen 2 oder 3 ab 2032 zu prüfen.

Schwächen

– Grundlegende Komplexität der Mandatsstruktur bleibt bestehen (zwei Lose, viele Büros und Schnittstellen). Das verursacht Koordinations- und Abstimmungsaufwand.
– Die Steuerbarkeit bleibt begrenzt. Daran dürfte sich ohne Umsetzung der Empfehlungen nur teilweise etwas ändern.
– Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen und Büros sowie von der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des Konsortiums.
– Eskalationsmechanismen sind in einer komplexen Konsortialstruktur nur begrenzt zielgenau. Eine Reduktion einzelner Leistungen kann auch Büros oder Leistungsbereiche betreffen, die nicht direkt für die Probleme verantwortlich sind, und könnte die Zielerreichung beeinträchtigen.

Chancen

– Bereits eingeleitete Governance-Anpassungen können ihre Wirkung erst noch entfalten und die konsequente Umsetzung der Empfehlungen kann die bestehende Struktur funktionaler machen
– Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeberin und Mandataren kann sich stabilisieren und verbessern

Risiken

– Gefahr unvollständiger oder inkonsequenter Umsetzung der definierten Bedingungen
– Sanktionsmechanismen können unerwünschte Nebenwirkungen auslösen (z.B. strategisches Verhalten, Spannungen oder geringere Motivation im Konsortium)
– Bereits eingeleitete Verbesserungen erweisen sich in der Praxis als unzureichend
– Der Markt wird kaum verbreitert. Relevante Kompetenzen bleiben auf wenige Büros konzentriert

Fazit

Option 1 ist die Handlungsoption mit der grössten Kontinuität und den geringsten Umstellungsrisiken und -kosten. Zudem vermeidet diese Option den Aufwand und die Unsicherheiten einer Neuausschreibung oder einer grundlegenden Neukonzeption des Mandats. Sie verschafft dem SECO zugleich Zeit, die mittelfristige Weiterentwicklung von regiosuisse sorgfältig vorzubereiten und allfällige strukturelle Anpassungen ab 2032 (beispielsweise in Form von Option 2 oder 3) fundierter anzugehen.

Gleichzeitig löst diese Option die bestehenden strukturellen Schwächen nicht von selbst. Die Komplexität der Mandatsstruktur, der Koordinationsaufwand zwischen Losen und Büros, die begrenzte Steuerbarkeit sowie die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen bleiben bestehen. Die Option ist deshalb nur dann zweckmässig, wenn das SECO davon ausgeht, dass die bereits eingeleiteten Anpassungen bei Führung, Koordination und Qualitätssicherung tatsächlich Wirkung entfalten können.

Auf Basis der uns vorliegenden Informationen können wir nicht abschliessend beurteilen, ob die Vorteile dieser Option ihre Nachteile überwiegen. Ob die oben genannten Nachteile angesichts der Vorteile tragbar sind, ist nicht allein eine empirische Frage. Es handelt sich um eine strategische Entscheidung des SECO:[20] Soll die durch diese Option gewonnene Zeit genutzt werden, um die Weiterentwicklung von regiosuisse sorgfältig vorzubereiten? Und verfügt das SECO weiterhin über genügend Vertrauen in die Zusammenarbeit mit den beiden Konsortien, um diesen Weg unter klaren Bedingungen weiterzugehen? Diese Abwägungen kann die Evaluation nicht ersetzen. Sie muss vom SECO selbst getroffen werden.

Insgesamt ist Option 1 damit der pragmatischste und kurzfristig risikoärmste Weg. Sie eignet sich jedoch nur, wenn sie mit regelmässiger Überprüfung und klaren Eskalationsmöglichkeiten verbunden wird. Ohne diese Verbindlichkeit bestünde das Risiko, dass bestehende Schwächen fortbestehen und die Verlängerung primär Kontinuität bietet, ohne die Steuerbarkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit des Mandats ausreichend zu verbessern.

7.2.2 Option 2 – Teilweise Internalisierung mit modularen Teilmandaten

Unter dieser Option würde regiosuisse nicht mehr als breit ausgelagertes Gesamtmandat organisiert, sondern im Wesentlichen durch das SECO geführt. Internalisiert würden insbesondere die strategische Steuerung, die Priorisierung (und Depriorisierung) von Themen und Zielgruppen, die Weiterentwicklung des Portfolios sowie die Planung und Anpassung zentraler Produkte und Formate. Externe Auftragnehmende würden dort beigezogen, wo spezifisches fachliches, methodisches oder operatives Know-how benötigt wird.

Damit würde die heute teilweise gelebte Hybridrolle des SECO formell geklärt. Das SECO wäre nicht mehr nur steuernde Auftraggeberin und punktuell mitsteuernde Fachstelle, sondern trüge explizit die Verantwortung für Strategie, Priorisierung und Gesamtkoordination. Die Abstimmung zwischen den extern vergebenen Teilmandaten läge ebenfalls beim SECO und nicht mehr bei einem externen Gesamtmandat oder Konsortium.

Externe Aufträge

Externe Leistungen würden weiterhin eine wichtige Rolle spielen, jedoch in enger abgegrenzten modularen Teilmandaten. Extern zu vergeben wären insbesondere Leistungen, die spezialisiertes Know-how oder operative Umsetzungskapazitäten erfordern. Dazu zählen etwa Wirkungsmessung und Monitoring, der Betrieb und die Weiterentwicklung der Website, Eventorganisation und Moderation sowie einzelne Kommunikationsleistungen wie Videos, Social Media, redaktionelle Beiträge oder weitere klar definierte Publikationsleistungen. Gerade Wirkungsmessung und Evaluation sollten weiterhin extern vergeben werden, um fachliche Unabhängigkeit und methodische Qualität sicherzustellen.

Fokussierung der Leistungen

Eine teilweise Internalisierung setzt voraus, dass das Leistungsportfolio von regiosuisse deutlich fokussiert wird. Das heutige Portfolio wäre in seiner Breite durch das SECO kaum intern zu

[20] Und Strategie bedeutet in erster Linie Willensbildung, *nicht* Wahrheitsfindung.

steuern und zu koordinieren. Weiter oben haben wir empfohlen, das Wirkungsmodell weiterzuentwickeln und als strategisches Steuerungsinstrument zu nutzen. Als solches kann es auch dazu dienen, programmatische Fokussierungen vorzunehmen. Auf Basis der vorliegenden Evaluationsergebnisse zeichnen sich mögliche Ansatzpunkte für eine solche Fokussierung ab: Dazu gehört erstens eine stärkere Konzentration auf jene Zielgruppen, bei denen regiosuisse einen plausiblen und direkten Wirkungsbeitrag leisten kann, insbesondere Kantone und Regionalmanagements, statt die Projektträgerinnen und -träger. Zweitens deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass gezielte Schulungs-, Weiterbildungs- und Austauschformate für zentrale Zielgruppen wirkungsnäher sein dürften als breite Kommunikationsmassnahmen mit unklarer Zielgruppenlogik. Diese Hinweise sind jedoch als Tendenzaussagen zu verstehen und ersetzen keine umfassende Portfolioprüfung.

Die eigentliche Fokussierung, Priorisierung und Depriorisierung bestehender Leistungen muss durch das SECO selbst vorgenommen werden. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens geht eine belastbare Portfoliobewertung methodisch über den Rahmen dieser Zwischenevaluation hinaus. Sie würde ein überarbeitetes und zwischen den relevanten Akteuren abgestimmtes Wirkungsmodell voraussetzen, das Produkte und Aktivitäten entlang ihrer erwarteten Beiträge zu den übergeordneten Zielen von regiosuisse und der NRP bewertet. Ein solches Wirkungsmodell liegt derzeit noch nicht in einer Form vor, die diese Funktion erfüllen kann.

Zweitens ist Priorisierung nicht nur eine empirische, sondern auch eine strategische Frage. Die vorliegende Zwischenevaluation kann Hinweise geben, welche Aktivitäten aus Wirkungsperspektive plausibler oder weniger plausibel erscheinen. Sie kann aber nicht festlegen, welche politischen und strategischen Prioritäten das SECO setzen soll. Das SECO muss selbst bestimmen, welche Zielgruppen, Wirkungen und Leistungen es künftig priorisieren will und welche bestehenden Leistungen dafür reduziert oder aufgegeben werden sollen. Vereinfacht gesagt: Strategie ist nicht nur Wahrheitsfindung (hier kann die Evaluation helfen), sondern Willensbildung (hier kann die Evaluation nicht helfen).

Notwendige Kompetenzen

Damit diese Option funktionieren kann, braucht es im SECO interne Strukturen für Portfoliosteuerung und strategische Abstimmung. Erforderlich wären insbesondere regelmässige interne Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen Fachverantwortlichen, eine klare Zuständigkeit für die Gesamtkoordination sowie wiederkehrende Strategieprozesse, in denen Prioritäten überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Diese internen Steuerungs- und Abstimmungsprozesse wären zentral, weil mit der Vergabe modularer Teilmandate die Koordination nicht verschwindet, sondern in wesentlichen Teilen vom SECO selbst übernommen werden müsste.

Es empfiehlt sich, ein externes Sounding-Board einzurichten, das das SECO bei der strategischen Steuerung von regiosuisse begleitet. Dieses Gremium könnte aus ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis bestehen und dem SECO regelmässig als Sparringspartner dienen. Ziel wäre es, die externe Reflexion, den fachlichen Austausch und die Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Das Sounding-Board soll damit gezielt kompensieren, dass mit dem Wegfall eines breit abgestützten externen Gesamtmandats ein Teil der bisher breit vorhandenen Kompetenzen und des Feedback-Loops bei strategischen und inhaltlichen Fragen verloren geht.

Allfällige Übergangsphase

Die teilweise Internalisierung mit modularen Teilmandaten bedeutet einen grundlegenden Umbau der Architektur von regiosuisse. Damit regiosuisse im Fall dieser Option lückenlos weitergeführt werden kann, müsste der Entscheid zeitnah (Sommer 2026) erfolgen und anschliessend die nötigen Strukturen aufgebaut werden. Selbst im Fall eines zeitnahen Entscheids müsste aber geprüft werden, ob eine lückenlose Fortführung möglich ist. Andernfalls müsste sich das SECO die dafür nötige Zeit nehmen und akzeptieren, dass in der Übergangsphase gewisse Aktivitäten nicht oder nur eingeschränkt weitergeführt werden können.

Falls diese Option gewählt wird, nachdem zuerst (erfolglos) Option 1 verfolgt wurde (siehe oben), ist eine Übergangsphase nötig. Einzelne Leistungen wie der Betrieb der Website oder das Wirkungsmonitoring könnten voraussichtlich über kleinere Übergangsmandate weiterlaufen. Andere Formate, insbesondere Jahreskonferenzen, Veranstaltungen oder einzelne Kommunikationsgefässe, müssten demgegenüber für eine Übergangszeit pausiert werden. Dies wäre allerdings nicht nur als Umsetzungsproblem zu verstehen, sondern könnte auch Teil der notwendigen Priorisierung und Fokussierung des Leistungsportfolios sein. Realistisch erscheint eine Umbau- und Übergangsphase von rund einem Jahr.

SWOT-Analyse

Stärken

- Strategische Führung, Rollenklärung und Gesamtkoordination werden klar beim SECO verankert
- Höhere Flexibilität bei der Auswahl und beim Wechsel externer Anbieter
- Einzelne Leistungen können unabhängig voneinander weitergeführt, angepasst oder neu vergeben werden
- Höhere Agilität gegenüber politischen, wirtschaftlichen oder thematischen Veränderungen: Neue Prioritäten können schneller gesetzt und umgesetzt werden
- Externe Impulse können mit einem Sounding-Board eingeholt werden

Schwächen

- Hoher interner Ressourcenbedarf beim SECO für Portfoliosteuerung, Priorisierung, Koordination und Qualitätssicherung. Zum Teil hat das SECO bereits heute diesen Aufwand (rund 2 FTE). Eine Internalisierung würde diesen Aufwand voraussichtlich weiter erhöhen.
- Nicht internalisierte Leistungen müssten ausgeschrieben werden; das verursacht Vorbereitungs-, Vergabe- und Übergabeaufwand.
- Die Option ist wahrscheinlich nur mit einer vorgängigen Fokussierung des Portfolios realistisch. Das heutige Portfolio wäre in seiner heutigen Breite intern kaum zu bewirtschaften
- Allenfalls reduziertes Angebot während der Übergangsphase
- Weniger externes Sparring und geringere externe Impulse für innovative Weiterentwicklung
- Risiko eines Leistungs- oder Wissensverlusts, wenn die Netzwerke und die Erfahrung der bisherigen Auftragnehmenden wegfallen.
- Die gegenwärtige Rollentrennung zwischen Besteller und Ersteller von Leistungen würde teilweise aufgehoben. Daraus können neue Governance-Herausforderungen entstehen.

Chancen

- Externe Leistungen können modular beschafft und regelmässig überprüft werden; dies kann Leistungsdruck und Qualitätsorientierung erhöhen.
- Langfristig kann der Markt verbreitert werden, weil durch kleinere und häufigere Teilmandate mehr Anbieter Einblicke, Kompetenzen und Erfahrungen erwerben können, die für eine spätere substanzielle Beteiligung nötig sind

Risiken

- Der interne Ressourcenbedarf und der Koordinationsaufwand im SECO werden unterschätzt
- Sparmassnahmen beim Bund führen zu einem Leistungsabbau und zu einer ausgedünnten Unterstützung der regionalen Akteure
- Die Umbauphase führt zu Brüchen bei Veranstaltungen, Publikationen und weiteren Formaten. Eine Übergangsphase von rund einem Jahr könnte nötig werden
- Die teils guten Beziehungen und Vertrauensverhältnisse zu bestehenden Auftragnehmenden werden nachhaltig geschwächt. Know-how und Netzwerke gehen teilweise verloren.
- Die erwarteten Steuerungsgewinne werden durch neue interne Abstimmungsprobleme im SECO teilweise wieder aufgezehrt
- Die Fokussierung fällt zu stark aus oder erfolgt auf Basis unzureichender Kriterien, sodass wirkungsvolle Leistungen wegfallen
- regiosuisse wird von den Zielgruppen stärker als Bundesstelle und weniger als eigenständige Netzwerkplattform wahrgenommen

Fazit

Option 2 bedeutet einen grundlegenden Architekturwechsel für regiosuisse. Die Option verspricht insbesondere dort Vorteile, wo heute Rollenunklarheiten, hoher Koordinationsaufwand und begrenzte Steuerbarkeit bestehen. Sie würde es dem SECO ermöglichen, Prioritäten direkter zu setzen, schneller auf politische oder thematische Veränderungen zu reagieren und einzelne Leistungen stärker nach Nutzen, Qualität und Wirtschaftlichkeit zu steuern. Zudem könnte der Markt mittelfristig verbreitert werden, weil kleinere Teilmandate auch für weitere Anbieter zugänglich wären.

Gleichzeitig ist diese Option anspruchsvoll und mit erheblichen Risiken verbunden. Die Koordination als notwendige Aufgabe verschwindet nicht, sondern würde in wesentlichen Teilen ins SECO verlagert. Damit steigt der interne Ressourcenbedarf für Portfoliosteuerung, Priorisierung, Qualitätssicherung, Abstimmung und operative Koordination deutlich.

Insgesamt ist Option 2 eine Antwort auf die festgestellten Herausforderungen in der Steuerung und Koordination. Sie ist jedoch kein einfacher Effizienzgewinn, sondern ein anspruchsvoller Umbau. Sie eignet sich nur, wenn das SECO bereit und in der Lage ist, die dafür nötigen internen Ressourcen aufzubauen, einen Strategieprozess zu durchlaufen, klare Prioritäten festzulegen, das Portfolio deutlich zu fokussieren und eine Übergangsphase mit möglichen Unterbrüchen einzelner Leistungen in Kauf zu nehmen.

Eine mögliche Untervariante bestünde darin, zunächst Option 1 zu wählen und die dadurch gewonnene Zeit zu nutzen, um eine teilweise Internalisierung mit modularen Teilmandaten ab 2032 vorzubereiten. Ohne ausreichende Vorbereitung bestünde das Risiko, dass die erwarteten

Steuerungsgewinne durch neue interne Koordinationsprobleme, Ressourcenengpässe und den Verlust externer Netzwerke teilweise wieder aufgehoben werden.

7.2.3 Option 3 – Neuausschreibung als ein Los

Bei dieser Option wird das bestehende Mandat ab 2028 nicht verlängert. Stattdessen wird regiosuisse neu als ein integriertes Los ausgeschrieben. Das Mandat würde damit nicht mehr in zwei getrennte Lose mit separaten Führungs- und Budgetlogiken aufgeteilt, sondern als ein Gesamtmandat vergeben, das von einem Konsortium unter klarer Federführung erbracht wird. Ziel dieser Option wäre es, die Zahl der Schnittstellen und die Koordinationskosten zu reduzieren sowie die Verantwortlichkeiten für Strategie, Steuerung und operative Umsetzung klarer zu bündeln. Diese Option reagiert damit direkt auf den Befund, dass der Führungs- und Koordinationsaufwand in der neuen Programmperiode – zumindest zu Beginn – erheblich war und unterschätzt wurde. Gleichzeitig ist dieser Befund mit Unsicherheiten verbunden. Erstens lässt sich nicht belastbar abschätzen, welcher Anteil des hohen Koordinationsaufwands zu Beginn der neuen Programmperiode auf die Zwei-Lose-Struktur und welcher Anteil auf die Mandatierung mehrerer Büros zurückzuführen ist. Zweitens sank der Koordinationsaufwand im Jahr 2025 gegenüber 2024 bereits merklich. Es ist deshalb plausibel, dass der Koordinationsaufwand in der neuen Zwei-Lose-Struktur nach einer Startphase nicht wesentlich höher ausfällt als bei einer Umsetzung in einem Los.

Überzeugendes Führungs- und Governance-Konzept einfordern

Eine zentrale Neuerung dieser Option wäre, dass in der Ausschreibung explizit ein Führungs- und Governance-Konzept verlangt wird. Die Anbieter müssten konkret darlegen, wie das Mandat intern gesteuert wird, wie bei einem Konsortium die Verantwortlichkeiten verteilt sind, wie Entscheidungswege funktionieren, wie Schnittstellen zwischen Inhalt, Kommunikation und Veranstaltungen organisiert werden und mit welchen Mechanismen Koordinationsprobleme früh erkannt und begrenzt werden. Ebenso sollte verlangt werden, dass die Anbieter aufzeigen, wie sie den Führungs- und Koordinationsaufwand realistisch budgetieren und wie sie Koordinationskosten minimieren wollen. Diese Anforderung ist deshalb zentral, weil die aktuelle Evaluation zeigt, dass Führungs- und Koordinationsaufwand im bestehenden Mandat – insbesondere zu Beginn – unterschätzt wurden.

Das Mandat soll weiterhin durch ein Konsortium mit klarer Lead-Organisation erbracht werden. Für die Lead-Organisation könnten zusätzliche Anforderungen definiert werden, etwa hinsichtlich Mindestgrösse oder organisatorischer Tragfähigkeit. Damit könnte das Risiko reduziert werden, dass eine zu kleine Lead-Organisation personelle Ausfälle nicht auffangen kann. Die Erfahrungen der laufenden Periode zeigen, dass personelle Ausfälle und Fluktuationen erhebliche Auswirkungen auf Kontinuität, Qualität und Koordination haben können.

Markt verbreitern

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich neben etablierten Anbietern auch neue Akteure bewerben und mehrere konkurrenzfähige Angebote eingehen, könnte die Ausschreibung stärker als bisher auf Schlüsselkompetenzen, Qualität des Konzepts, Führungsmodell und Lösungsansatz ausgerichtet werden und etwas weniger stark auf umfangreiche Referenzen und Vorerfahrungen.

Direkte Neuausschreibung oder Übergangsphase

Diese Option müsste entweder direkt und frühzeitig aufgegleist werden, damit Ausschreibung, Vergabe und Übergabe rechtzeitig vor 2028 erfolgen können, oder es müsste bewusst eine Übergangsphase in Kauf genommen werden. Denkbar wäre etwa eine Übergangsphase von rund einem Jahr, nach der das Mandat neu vergeben wird. Eine solche Lösung hätte den Vorteil, dass die Ausschreibung nicht unter Zeitdruck konzipiert werden müsste und die Anforderungen an Governance, Risikomanagement und Qualitätssicherung sorgfältig ausgearbeitet werden könnten. In einer solchen Übergangsphase könnten allenfalls einzelne Basisleistungen wie der Betrieb der Website über ein Übergangsmandat weitergeführt werden, während andere Formate zeitweise pausiert würden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Verzögerungen bei Vertragsabschluss und Jahresvereinbarungen den Start zentraler Produkte um Monate blockieren können und einzelne Formate lange im Voraus vorbereitet werden müssen.

SWOT-Analyse

Stärken

- Einfachere Mandatsarchitektur mit weniger Schnittstellen als in der heutigen Zwei-Lose-Struktur. Dadurch bestehen bessere Voraussetzungen, Führungs- und Koordinationsaufwand zu reduzieren. Zudem ist die Führungsverantwortung innerhalb des Konsortiums klar geregelt. Die Steuerung durch das SECO wird mit einem Gegenüber erleichtert
- Fachliche Breite bleibt grundsätzlich erhalten, weil weiterhin ein Konsortium vorgesehen ist und nicht ein einzelnes Büro alle Kompetenzen allein abdecken muss. Damit können unterschiedliche Kompetenzen und Sprachregionen weiterhin eingebunden werden.

Schwächen

- Eine Neuausschreibung verursacht erheblichen Vorbereitungs-, Vergabe- und Übergabeaufwand. Die Erfahrungen 2024 zeigen, dass schon Verzögerungen bei Leistungsvereinbarungen und Jahresvereinbarungen den Start zentraler Produkte monatelang blockieren können.
- Möglicherweise reduziertes Angebot während der Übergangsphase
- Eine Neuausschreibung könnte bestehende Arbeitsbeziehungen und Vertrauensverhältnisse belasten.
- Trotz Neuausschreibung bleibt der Markt voraussichtlich relativ klein. Auch im bisherigen Verfahren gingen je Los nur wenige Offerten ein, zudem sind Fach-, Sprach- und Systemkompetenzen anspruchsvoll zu kombinieren.

Chancen

- Die Ausschreibung kann genutzt werden, um Governance, Führungsmodell, Eskalationsstufen, Risikomanagement und Qualitätsanforderungen deutlich präziser zu definieren als bisher. Gerade diese Punkte haben sich im laufenden Mandat als kritisch erwiesen.
- Durch eine stärkere Gewichtung von Konzept, Führungsmodell und Lösungsansatz könnten sich neue oder bisher weniger etablierte Anbieter eher bewerben. Damit könnte der Wettbewerb gestärkt und der Markt mittelfristig verbreitert werden.
- Wenn eine Übergangsphase bewusst eingeplant wird, kann die Ausschreibung sorgfältiger und ohne unmittelbaren Zeitdruck konzipiert werden. Dadurch steigen die Chancen, die

Governance-Anforderungen tatsächlich substanziell zu verbessern. Die dokumentierten Startverzögerungen und langen Vorlaufzeiten einzelner Formate sprechen dafür.

Risiken

- Die Qualität der Lösung hängt stark von der Lead-Organisation ab. Wenn deren Führungs- und Managementkapazität nicht ausreicht, drohen ähnliche Probleme wie im laufenden Mandat.
- Wenn Referenzen und Vorerfahrungen weniger stark gewichtet werden, steigt das Risiko, dass Konsortien mit guten Konzepten, aber geringerer Umsetzungserfahrung zum Zug kommen.

Fazit

Option 3 adressiert mit der Zusammenführung der beiden Lose zwar ein zentrales Problem der heutigen Mandatsarchitektur. Gegenüber Option 1 bietet sie kurzfristig jedoch nur begrenzte zusätzliche Vorteile. Die fachliche Breite, die bestehenden Netzwerke und ein grosser Teil der beteiligten Kompetenzen könnten auch bei einer Weiterführung mit Anpassungen erhalten bleiben. Zugleich würde eine Neuausschreibung erheblichen Vorbereitungs-, Vergabe- und Übergabeaufwand verursachen und könnte bestehende Arbeitsbeziehungen belasten.

Der Hauptnutzen von Option 3 läge deshalb weniger in einer kurzfristigen Verbesserung ab 2028, sondern in einer möglichen strukturellen Weiterentwicklung ab 2032. Bis dahin könnte das SECO die Anforderungen an Governance, Lead-Organisation, Qualitätssicherung und Eskalation sorgfältig vorbereiten und auf Basis der Erfahrungen aus Option 1 präzisieren. Option 3 erscheint daher vor allem als mittelfristige Anschlussoption, falls sich zeigt, dass die Zwei-Lose-Struktur trotz Anpassungen nicht ausreichend steuerbar ist, eine teilweise Internalisierung aber nicht gewünscht oder nicht realistisch ist.

7.2.4 Abschliessende Bewertung

Auf Basis der vorliegenden Evaluation lässt sich nicht abschliessend beurteilen, welche Option langfristig das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet. In der Tendenz liegt Option 1 jedoch am nächsten. Sie ist kurzfristig der risikoärmste Weg, vermeidet Umstellungs- und Übergangskosten und erhält bestehende Kompetenzen und Netzwerke. Zudem bietet sie die Chance, dass die seit Mandatsbeginn vorgenommenen Anpassungen ihre Wirkung weiter entfalten. Wenn das SECO Option 1 wählt, sollte die Verlängerung nicht als blosse Fortführung des Status quo verstanden werden. Sie sollte mit der Umsetzung der übergeordneten Empfehlungen verbunden werden.

Option 2 würde die Steuerungs- und Koordinationsverantwortung stärker beim SECO verankern und damit einzelne Herausforderungen direkter adressieren als Option 1. Gleichzeitig wäre sie mit einem grundlegenden Umbau, höherem internem Ressourcenbedarf, Übergangsrisiken und einer notwendigen Fokussierung des Portfolios verbunden. Für 2028 erscheint diese Option deshalb nur realistisch, wenn das SECO sehr rasch entsprechende Strukturen aufbauen und die nötigen Ressourcen bereitstellen kann. Plausibler erscheint sie als mögliche Anschlussoption ab 2032.

Option 3 bietet gegenüber Option 1 nur begrenzte zusätzliche Vorteile. Zwar würde eine Neuausschreibung als ein Los für die Periode ab 2028 die heutige Zwei-Lose-Struktur vereinfachen.

Gleichzeitig entstünden aber erhebliche Ausschreibungs-, Übergabe- und Reibungskosten, ohne dass gesichert wäre, dass ein neues Konsortium substanziell besser funktioniert.

Anhang

A Limitationen

Die vorliegende Zwischenevaluation stützt sich auf diverse Dokumente und Fachgespräche, weist jedoch methodische Grenzen auf. Besonders belastbar sind die Ergebnisse zur Leistungserbringung, wo wir neben umfassenden Leistungsdokumentationen diverse weitere Dokumente einsehen konnten. Auch Fragen der Governance wurden unter Berücksichtigung der relevanten Perspektiven von SECO und regiosuisse eingehend beleuchtet. Gleichzeitig ist die Governance ein laufender Prozess. Die Aussagekraft der Zwischenevaluation in diesem Bereich ist daher durch den kurzen Beobachtungszeitraum von zwei Jahren limitiert.

Insgesamt möchten wir insbesondere auf die unten folgenden Limitationen der Zwischenevaluation hinweisen. Wir regen an, diese Limitationen bei allfälligen zukünftigen Analysen und Evaluationen zu adressieren.

- **Zeitliche Grenzen bei der Beurteilung von Governance-Anpassungen**: Die Evaluation konnte erfassen, welche Anpassungen seit Mandatsbeginn vorgenommen wurden und wie diese bisher eingeschätzt werden. Ob sich die Anpassungen dauerhaft bewähren, lässt sich zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation noch nicht abschliessend beurteilen. Die erfolgten Anpassungen sollten daher zu einem späteren Zeitpunkt (mindestens intern) vertieft evaluiert werden.
- **Beschränkte Erfassung der Zielgruppen**: Die Evaluation stützt sich auf eine begrenzte Zahl von Fachgesprächen mit Personen aus den Zielgruppen sowie auf vorhandene Befragungs- und Nutzungsdaten. Eine repräsentative Zielgruppenbefragung war im Rahmen des Mandats nicht vorgesehen. Aussagen zur Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von regiosuisse sind daher indikativ. Weiterer Untersuchungsbedarf besteht insbesondere zur Frage, welche Zielgruppen regiosuisse tatsächlich erreicht, welche Angebote sie nutzen und welchen konkreten Nutzen sie daraus ziehen.
- **Keine Messung von nachgelagerten Wirkungen oder Kosten-Nutzen-Analyse**: Die Evaluation untersucht die Plausibilität der Wirkungsketten und – anhand von Fachgesprächen mit den Zielgruppen – welchen Nutzen regiosuisse auf den Ebenen Outcome und soweit möglich Impact erzielt. Eine eigentliche Messung oder quantitative Einschätzung zum Beitrag von regiosuisse zu den NRP-Zielen bietet sie nicht. In diesem Zusammenhang bietet sie auch keine Kosten-Nutzen-Analyse. Dafür müsste der Beitrag von regiosuisse zu den NRP-Zielen messbar *und* monetarisierbar sein. Eine Messung dieses Beitrags ist anspruchsvoll. Methodisch zweckmässig um Aussagen zum Nutzen von regiosuisse zu treffen wäre eine Kombination aus Zielgruppenbefragung, Fallstudien und der Analyse von Nutzungsdaten.

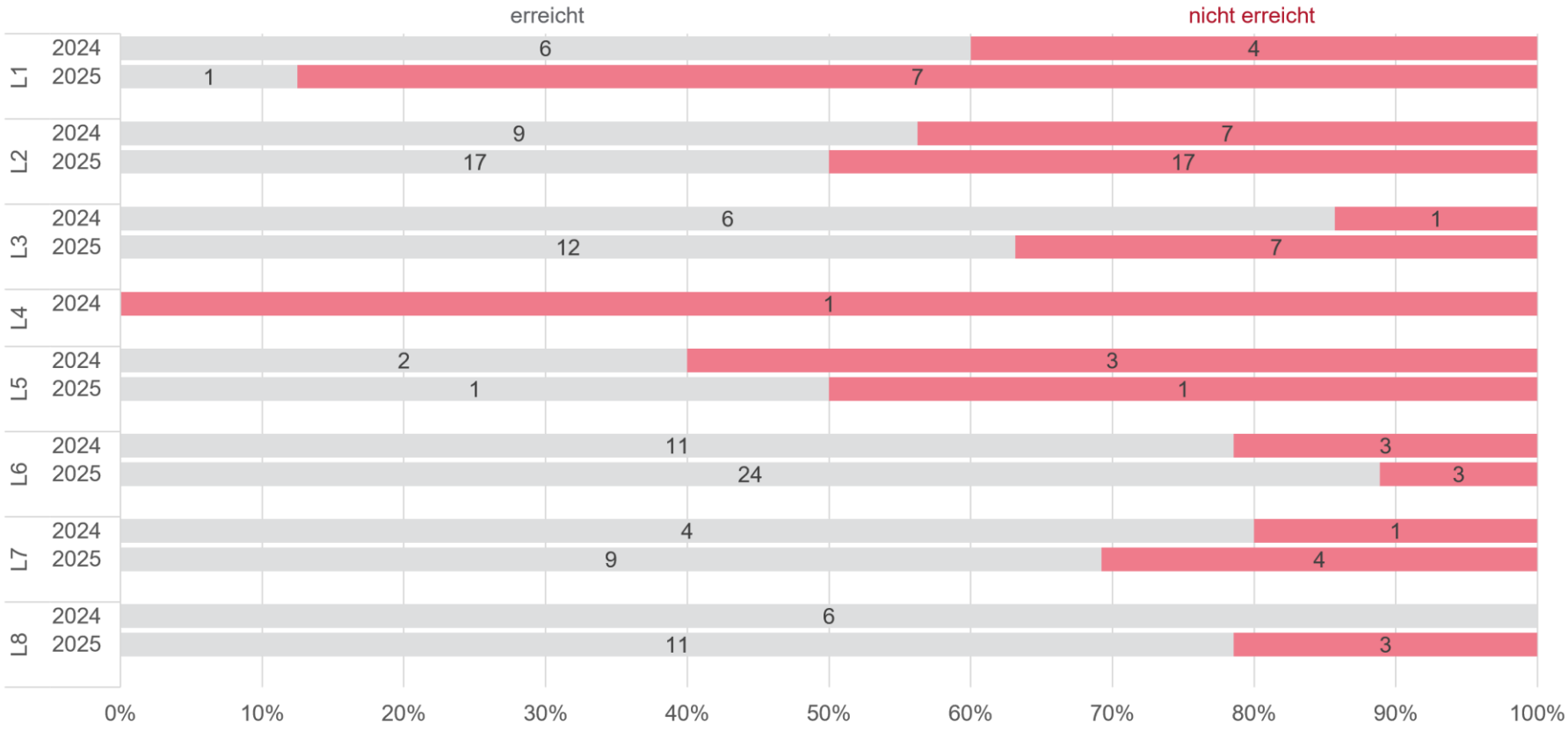
B Gesprächspersonen

Tabelle 5: Übersicht Gesprächspersonen

	Person	Organisation
Auftraggeberin		
1	Sabine Kollbrunner	SECO
	Mattia Celio	SECO
	Béla Filep	SECO
Mandatare regiosuisse (Mitglieder des Leitungsteams regiosuisse)		
2	Marc Münster	Sanu (Los 1 regiosuisse)
3	Benoît Charrière	dss+ (Los 1 regiosuisse)
4	Katharina Rüegg	Bernet (Los 2 regiosuisse)
5	Claudia Peter	Ecoplan (Los 1 regiosuisse)
6	Lorenz Kurtz	Planval (Los 2 regiosuisse)
7	Irène Messerli	ehem. Bernet (Los 2 regiosuisse)
Kantone		
8	Andreas Doppler	Regio Basiliensis, Interreg
9	Kristin Bonderer	Leiterin Regionalentwicklung, Kanton GR
10	Leonardo Robustelli	Regional- und Standortentwicklung, Kanton Schaffhausen
Regionalmanagerinnen und -manager		
11	Jonathan Stark	Innoreg FR
12	Claudio Guidotti	Direktor ERS-MB (Mendrisiotto)
13	Céline Meury	Regiun Surselva
14	Norman Quadroni	Arc Jurassien, Interreg
Projektträgerin		
15	Sibilla Quadri	Kompetenzzentrum für Agrar- und Ernährungswirtschaft Tessin
Wissenschaft		
16	Rahel Meili	Dozentin für Wirtschaftsgeographie, BFH
Workshop		
	Sabine Kollbrunner	SECO
	Mattia Celio	SECO
	Béla Filep	SECO
	David Kramer	SECO
	Ueli Ramseier	SECO
	Josianne Maury	ARE

C Soll-Ist-Vergleich

Abbildung 3: Anteile Zielerreichung nach Leistungsgegenstand und Jahr



Quelle: regiosuisse-Jahresberichte, eigene Darstellung.

Tabelle 6: Prüfung Leistungsziele

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
Leistungsgegenstand 1: Leitung, Strategie, Koordination & Reporting der Netzwerkstelle				
Jahr 2024				
L1.1	Wirkungsmodell liegt bis zum 1. April vor.		Liegt vor.	
	Vierjährige Strategie liegt bis zum 30. Juni vor.		Erste Strategiefassung liegt vor, ist aber noch zu wenig differenziert und spezifisch; Anfang 2025 wird sie auf Basis der strategischen Überlegungen von 2024 und der Zielgruppenanalyse vertieft.	– Da regiosuisse in zwei separaten Losen ausgeschrieben wurde, kannten sich die Konsortien bei der Offertstellung nicht. Nach der Zuschlagserteilung mussten sie ihre Arbeitskulturen und Prozesse erst aufeinander abstimmen. – Die Aufteilung von regiosuisse in zwei Lose sowie offene rechtliche und organisatorische Fragen verzögerten die Erarbeitung der ersten Dokumente deutlich. – Ein Vertreter des Leitungsteams betonte, dass die Trennung der Lose aus Governance-Sicht keinen Mehrwert brachte, sondern die Komplexität erhöhte. – Obwohl faktisch als ein Team gearbeitet wurde, blieben die Lose vertraglich und finanziell getrennt. Budgets konnten trotz gemeinsamer Aufgaben nicht zusammengelegt werden. – Zeitweise war unklar, ob das Strategiepapier nur ein internes Arbeitsinstrument oder ein Publikationsdokument sein sollte.
L1.2	Organigramm liegt zum 30. Juni 2024 vor.		Liegt vor.	
	Prozesse sind bis zum 30. Juni definiert und beschrieben.		Liegt vor.	
L1.2.1	Jahresvereinbarung liegt bis zum 31. März vor.		Im Juli unterzeichnet.	– Die Verhandlungen über die Leistungsvereinbarung zwischen beiden Losen und dem SECO sowie die Konkretisierung der Jahresvereinbarung in Form des Budgets und in einer neuen Form auf CHMOS haben viel länger gedauert als ursprünglich angenommen.
	Jahresbudget liegt bis zum 31. März vor.		Am 24. Mai eingereicht.	
L1.2.2	Quartalsberichterstattung (Q1: 31. Mai ; Q2: 31. August ; Q3: 30. November).		Fristgerecht eingereicht.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Jahresbericht bis 28. Februar 2025 bei der Auftraggeberin eingereicht.		Am 3.3 versandt.	– Der Jahresbericht blieb am 28. Februar in der Mailbox des SPOC Los 1 hängen.
L1.3	Übersicht und Priorisierung der Anspruchsgruppen sowie ein Massnahmenplan für deren Einbezug in die Weiterentwicklung der Netzwerkstelle liegt bis zum 31. August vor.		Plan erstellt und aktuell.	
	Umfeld- und Bedarfsanalyse liegt bis zum 31. Oktober vor.		Analyse erstellt und aktuell.	
Jahr 2025				
L1.1	Aktualisierte regiosuisse-Strategie ist spätestens am 30. April vom SECO genehmigt und ermöglicht die wirkungsorientierte Steuerung des regiosuisse-Angebots.		Strategie wurde verspätet am 28.05.2025 erstellt und als internes Dokument verfasst.	– Abstimmungen im Rahmen des Strategieprozesses für die Retraite führten zu Verzögerungen. – Anfängliche Uneinigkeiten über Ausrichtung der Strategie (internes Dokument oder Dokumentation gegen aussen); Konsensfindung dazu brauchte Zeit.
L1.2	Governance: Die LT-Mitglieder tragen wirksam zur effektiven und effizienten Verwaltung des Netzwerkzentrums bei und gewährleisten die hohe Qualität der geleisteten Arbeit.		Keine Angaben.	– Die personellen Engpässe in L2 konnten dank der Umsetzungsvereinbarung und des verstärkten Engagements anderer Büros in L2 und den übrigen Auftragnehmern aufgefangen werden. Daraus ergaben sich Mehraufwendungen. Im zweiten Halbjahr entspannte sich die Situation. Die Governance, die Prozesse und die Zusammenarbeit im LT konnten weiter verbessert werden.
	Die Kommunikation (inkl. Budget) wird in jedes der Produktkonzepte integriert und die Kommunikationsergebnisse aufgelistet.		Keine Angaben.	
	Eine Übersicht der Zufriedenheitszahlen der Teilnehmenden liegt Ende Jahr vor, inkl. Aussagen zur Erreichung der Outcomes.		Keine Angaben.	
L1.2.1	Jahresvereinbarung 2026 und Jahresbudget werden spätestens am 16. Januar 2026 vom SECO genehmigt.		Erste Version wurde verspätet eingereicht und am 28.1 genehmigt.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L1.2.2	Quartalsberichterstattung (Q1: 31. Mai ; Q2: 30. September; Q3: 31. Dezember).		Alle Berichte mit Verspätung eingereicht.	– Ein Vertreter des Leitungsteams berichtete, dass er das Reporting für Los 2 wegen grosser personeller Umbrüche bei anderen Büros aus L2 fast ein Jahr lang übernehmen musste. – Mehrere Beteiligte wiesen darauf hin, dass die Auftraggeberin zu Beginn keine klaren Reportingstrukturen vorgab. Das regiosuisse-Team erarbeitete deshalb eigene Vorschläge, die jedoch wiederholt angepasst werden mussten. – In der Berichterstattung kam es in zahlreichen Dokumenten zu mehreren Korrekturschleifen. Oft blieb unklar, wann ein Dokument als finale Version galt.
L1.3.1	Jährlicher Austausch mit relevanten Anspruchsgruppen (Netzwerk Schweizer Pärke, Agridea, espacesuisse, Städteverband, Gemeindeverband, Netzwerk Standort Schweiz, SAB, Innosuisse).		Austausch fand statt. Mit SSV und SGV erfolgte dieser informell. Mit SAB gab es 2025 keinen formellen Austausch.	– Zwischen SECO und regiosuisse bestand Uneinigkeit darüber, wie die Zusammenarbeit mit diesen Partnern verankert werden soll: regiosuisse strebte eine strategische Kontaktpflege an, das SECO wollte die Zusammenarbeit über einzelne Produkte wie den Innoday organisieren und dort auch das Budget ansiedeln. – Im Herbst 2025 kritisierte das SECO, dass weiterhin unklar sei, wie diese Partnerschaften konkret aufgebaut werden sollen. – Als Ziel für das erste Halbjahr 2026 wurde definiert, die Kontakte zu SSV, SGV und SAB zu intensivieren und NRP-Inhalte stärker in deren Veranstaltungen und Aktivitäten zu integrieren.
	Identifikation von Kooperationen und Nutzung von Synergien.		Synergien und Kooperationen wurden genutzt.	
L2: Vernetzung, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung				
Jahr 2024				
L2.1.2	Detailkonzept zu den Wissensgemeinschaften ist bis 30. September verabschiedet.		Verabschiedet.	
L2.1.3	Erste Wissensgemeinschaft zum Thema «Lokale Wirtschaft» ist vorbereitet und wird im Herbst lanciert.		So geschehen.	
L2.1.4	Detailkonzept für CaféR liegt am 30. Juni vor.		Verspätet abgegeben am 16. August.	Die verspätete Unterzeichnung der Jahresvereinbarung hatte Auswirkungen auf den Start mehrerer Produkte und die Einhaltung der ursprünglichen Planung.

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Bis Ende Jahr werden je zwei Veranstaltungen auf Deutsch und Französisch durchgeführt.		Je zwei Cafés im Herbst.	
L2.1.5	Unterstützung von 2-3 RIS-Netzwerkveranstaltungen, davon eine vor Ort.		3 Veranstaltungen, eine in Sursee.	
	Konzept für die Weiterentwicklung als WiGe ab 2025 liegt bis Ende 2024 vor.		Weiterentwicklung wird erst ab Sommer 2025 in Angriff genommen.	– Es wurde entschieden, das RIS-Netzwerk im Jahr 2025 zunächst im gleichen Rahmen wie bisher weiterzuführen, deshalb benötigte es kein neues Konzept. – Das regiosuisse-Team wollte im Erfahrungsaustausch neue Formate wie Coaching oder Intervision erproben. Das SECO stellte dies jedoch kritisch infrage und lehnte es ab, was die konzeptionelle Weiterentwicklung der WiGe bremste. – Einzelne Vertretungen der Zielgruppen beurteilten die «WiGe regionale Wirtschaft» kritisch, da sie viel Input bei geringem Output erfordere. Teilweise wurde angeregt, das Angebot zu reduzieren.
L2.1.6	Protokollierung von 4 FSK-Veranstaltungen.		Erfüllt.	
L2.1.1	Im Detailkonzept zu den Wissensgemeinschaften wird der Prozess für die kommunikative Aufbereitung definiert (30. September 2024).		Definiert.	
	Die Zielgruppe der Ergebnisse ist für die Ergebnisse der ersten WiGe definiert.		Definiert.	
L2.2.1	Zielgruppenanalyse & ein Wissens- und Qualifikationsprofil liegen bis zum 30. September vor.		Zielgruppenanalyse bis Ende Jahr 2024, Profil bis Anfang 2025.	– Es wurde erwähnt, dass rund 80% der Ressourcen bei Regiosuisse durch fest definierte operative Produkte (z.B. Konferenzen, Datenbankpflege) gebunden sind. Diese Pflichtaufgaben wurden deshalb priorisiert, während konzeptionelle Grundlagenarbeiten wie das Qualifikationsprofil aufgrund der Ressourcenknappheit zurückgestellt wurden. – Die Ergebnisse der Analyse mussten eng mit der allgemeinen regiosuisse-Strategie und dem Qualifizierungsangebot abgestimmt werden. Ein erster interner Entwurf lag zwar Ende 2024 vor, doch wurde entschieden, die detaillierte Ausarbeitung der Wissens- und

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
				Qualifikationsprofile Anfang 2025 vorzunehmen, um diese Erkenntnisse direkt in die strategische Neuausrichtung einfliessen zu lassen.
	Angebotsportfolio wird ab 31. Oktober, einschliesslich der Angebote von Drittanbietern, auf der Website von regiosuisse veröffentlicht. Die Arbeiten werden mit der Umfeld- und Bedarfsanalyse abgestimmt		Veröffentlicht.	
L2.2.2	Produktkonzept für die regiosuisse-Tagung 2025 liegt bis 31.Oktober vor.		Verspätet Anfang Dezember vorgelegt.	
L2.2.4	Zwei Einführungskurse (Fr und De) wurden bis zum 30. November konzeptionell angepasst und durchgeführt.		(siehe L2.1.4)	
L2.2.5	regiosuisse-Jahresprogramm 2025 liegt bis 30. November vor.		Unklar, ob vorliegt.	
L2.3.1	Bis zum 20. Dezember liegt ein Themen- und Trendbericht 2024 vor und wird zweisprachig /dreisprachig veröffentlicht.		Angepasst.	– Konzept wurde im Austausch mit der Auftraggeberin neu definiert. Aufgrund dieser strategischen Neuausrichtung konnte das Produktkonzept nicht wie geplant bis Ende 2024 fertiggestellt werden. Daher wird es erst Anfang 2025 validiert. – Anstelle des bisherigen Berichts liegt der Fokus nun auf dem Format «regioScience», welches eine jährliche Roundtable-Veranstaltung, wissenschaftliche News sowie die Vermittlung von Expertise umfasst.
L2.3.2	Bis zum 31. Dezember liegt ein Konzept für ein neues Format „Wissen im Dreieck Forschung – Politik – Praxis“ vor.		Verspätet finalisiert.	
Jahr 2025				
L2.1.1	Aufbereitung der Ergebnisse für die Kommunikation und Vernetzung mit anderen Leistungsgegenständen.		Weiterentwicklung verschiedener Tools.	– KLW-Toolbox, Tool zur lokalen Wirtschaft, KLW-Plattform, Podcast, Erstellung von 2 Artikeln, redaktionelle Unterstüt-zung von RegioS, Arbeit am Inhalt der Website

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L2.1.4	CaféR: 2-3 Veranstaltungen werden zwischen Q2-Q4 in Deutsch und Französisch organisiert.		2 Veranstaltungen auf Französisch und 1 auf Deutsch statt. Die zweite Veranstaltung auf Deutsch wurde abgesagt, erforderte aber dennoch Vorbereitungszeit.	
	CaféR: 10+ externe Teilnehmer/Veranstaltung.		Die Teilnehmerzahl pro Veranstaltung wurde nicht erreicht. Da das Interesse der Zielgruppe zu gering ist, wird das Angebot nicht fortgesetzt.	– Aufgrund grosser personeller Engpässe in L2, wurde die professionelle Kommunikation und Promotion von Events zeitweise vernachlässigt oder startete viel zu spät. – In den Fachgesprächen wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass die primären Zielgruppen (Regionalmanager, kantonale Fachstellen) unter erheblichem Zeitdruck stehen. Sie hätten oft nicht die Kapazitäten für Präsenzveranstaltungen. Kurze, einstündige Webinare oder digitale Produkte würden besser angenommen. – Einzelne Vertreter der Zielgruppe kritisierten, dass regiosuisse teils «zu viel» macht. Die hohe Dichte an Arbeitsgruppen, Workshops und Wissensgemeinschaften belaste immer wieder denselben kleinen Kreis von Personen in der Regionalentwicklung. – Gemäss SECO lagen die Teilnehmerzahlen insbesondere in der Westschweiz leicht unter den Erwartungen.
L2.1.5	**RIS-Netzwerk:** Wissenstransfer und Austausch bewährter Verfahren werden gefördert und gezielt integriert.		Erfüllt.	
	Eine Präsenzveranstaltung findet am 6.3 statt. Mindestens 75% der externen Teilnehmenden sind damit zufrieden.		Erfüllt.	
	2 Online-Sitzungen zwischen Q3 und Q4		Erfüllt.	
L2.1.6	Protokollierung von 4 FSK-Veranstaltungen.		Erfüllt.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L2.1.7	**WiGe Soziale Innovation:** Konzept wird im 2. Quartal vom SECO genehmigt.		Erfüllt.	
	3 Sitzungen zwischen Q2 und Q4.		Erfüllt.	
	Konzept der sozialen Innovation klar definiert.		Keine Angabe.	
	15+ externe Teilnehmende/Veranstaltung		Erfüllt.	
L2.1.8	**WiGe Fachkräftemangel:** Genehmigung Konzept durch SECO im Q2		Erfüllt.	
	2 Sitzungen zwischen Q2 und Q1 2026		Nur 1 Sitzung.	Abstimmung der Budgets zwischen den verschiedenen Wissensgemeinschaften ist notwendig, um die Anzahl der Sitzungen und die gewünschten Resultate im Rahmen der Mittel zu bewältigen.
	Möglicher Beitrag der NRP zur Behebung des Fachkräftemangels wird klar charakterisiert.		Keine Angabe.	
	15+ externe Teilnehmende/Veranstaltung		21 Teilnehmende	
L2.2.1	Zielgruppenanalyse und Erstellung eines Wissens- und Qualifikationsprofils sind spätestens am 30. Juni vom SECO genehmigt.		Verspätet bereitgestellt.	
	Angebotsportfolio mit relevanten Weiterbildungen für die regiosuisse-Zielgruppe (inkl. von Drittanbietern) wird auf der Website geführt.		Angebotsportfolio wurde ergänzt. Eine neue Darstellung für die Webseite wurde vorbereitet und wird 2026 umgesetzt.	Hoher Aufwand notwendig für die Neugestaltung der Navigation und Re-Branding der Webseite. Dies führte zu Budgetüberschreitungen.
L2.2.2	**regiosuisse-Konferenz:** Das Produktkonzept wird bis März 2025 vom SECO genehmigt.		Genehmigt am 8.4.25.	– Das Produktkonzept wurde verspätet genehmigt, weil es eine hohe Beanspruchung der personellen Ressourcen durch andere Produkte gab. Zudem wurde das Produkt als strategisch «komplex» eingestuft, was einen erhöhten Koordinationsaufwand zwischen den beteiligten Akteuren erforderte. – Die verspätete Erstellung des Kommunikationsplans lag hauptsächlich an den massiven Personalfluktuation in L2.
	Das detaillierte Programm wird spätestens am 11. April 2025 genehmigt.		Erfüllt.	
	Der Kommunikationsplan wird bis März 2025 fertiggestellt.		Erstellung bis Juli 25.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Die Konferenz findet am 17. und 18. September 2025 statt, mit mindestens 150 externen Teilnehmenden.		Es nahmen 101 externe Teilnehmer teil, trotz aktiver Werbemassnahmen.	– Als wesentlicher Nachteil wurde im Nachgang der dezentrale Veranstaltungsort (Kartause Ittingen) identifiziert, der die Mobilisierung erschwerte. Ein Vertreter einer regionalen Koordinationsstelle merkte an, dass bei der Konferenz eher bekannte Akteure anwesend waren und die Ansprache neuer Zielgruppen eine Herausforderung bleibe.
	Mindestens 75% der externen Teilnehmenden halten die Veranstaltung für ihre Arbeit für relevant.		100%	
L2.2.3	**Einführungskurse:** 2 pro Jahr		Stattgefunden.	– Zwischen regiosuisse und dem SECO gab es Unstimmigkeiten bezüglich der Erwartungen an die Präsentationsunterlagen und den Stand der Vorbereitung für die Einstiegsveranstaltung. Dies führte zu Frustrationen auf beiden Seiten und verdeutlichte Mängel in der Kommunikation auf Inhaltsebene. – Eine Regionalmanagerin berichtete, dass der Einführungskurs für sie nach ihrem Quereinstieg «sehr gut» gewesen sei, um die NRP-Strukturen und relevanten Akteure rasch kennenzulernen.
	Mindestens 30 externe Teilnehmende nehmen jedes Jahr teil, wobei jedoch 12+ externe Teilnehmende pro Veranstaltung anwesend.		FR: 10 Teilnehmer; DE: 24 (Kurs voll)	
	c) Mindestens 75% der externen Teilnehmenden halten die Veranstaltung für ihre Arbeit für relevant.		Hohe Zufriedenheitswerte und Relevanz	
L2.2.4	Planen, organisieren und durchführen von kurzen **Weiterbildungen und Referaten**: Produktkonzept im Q2 2025 vom SECO genehmigt.		Überlegungen (Konzept) wurden in die Klausurtagung im August und in das Programm 2026 integriert, wobei neue Vorschläge (Webinare, Labs, NPR in a nutshell) aufgenommen wurden.	– 2025 lag die Priorität auf dem Aufbau der internen Struktu-ren und der Bewältigung der personellen Krise bei Los 2. Das Team entschied sich daher, am Anfang, «nichts Neues» zu machen, sondern den Kernbetrieb sicherzustellen
	Erste Veranstaltung (Vortrag, Workshop, Weiterbildung) findet statt.		Pilotmassnahme im Kanton Waadt (NPR in a Nutshell) durchgeführt.	
L2.2.5	**regiosuisse-Fachtagung** (alle 2 Jahre): Produktkonzept bis Q2 2025 vom SECO genehmigt.		Nicht erfolgt.	– Das endgültige Konzept wird 2026 umgesetzt. Die Idee der Fachtagung wird nicht mehr weiterverfolgt, um Überschneidungen mit der regiosuisse-Konferenz zu vermeiden. – Die durchgeführte Analyse der Bedürfnisse zeigte, dass die Zielgruppen eher kompakte und praxisnahe Formate benötigen als

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
				klassische Tagungen. Die Überlegungen wurden deshalb in neue Gefässe wie NRP in a nutshell überführt. – Das Team bestrebt, weg von reiner Wissensvermittlung hin zu mehr Erfahrungsaustausch und Interaktion zu kommen.
L2.2.6	Planen, organisieren und durchführen eines angepassten **Angebots für Regionalmanager** (z. B. Intervision, Gruppencoachings, …): Produktkonzept im Q2 2025 vom SECO genehmigt.		Endgültiges Konzept wird 2026 umgesetzt.	– Anstatt das Produkt isoliert im zweiten Quartal 2025 abzuschliessen, entschied sich das Leitungsteam für eine ganzheitliche strategische Planung. Die Überlegungen zu neuen Angeboten wurden in die Klausurtagung integriert, um ein kohärentes Programm für die Periode ab 2026 zu entwickeln.
	Durchführung Pilotprojekt		Nicht erfolgt.	–
L2.3.1	**RegioScience** (Nachrichten, Roundtable, Fachwissen): Der RegioScience-Roundtable 2025 wird durchgeführt. Mindestens 30 externe Teilnehmer nehmen teil. Mindestens 75% der externen Teilnehmer halten die Veranstaltung für ihre Arbeit für relevant.		Von Ende Oktober 2025 auf den 12./13. März 2026 verschoben. Wichtig dabei waren vor allem eine längere Ankündigungsfrist und eine intensivere Werbung.	– Der ursprünglich für Ende Oktober 2025 geplante Roundtable in Delémont wurde auf 2026 geschoben. Gründe: – Es lagen nicht genügend Anmeldungen vor. – Die Anmeldung für die Veranstaltung wurde zu spät geöffnet, was die Mobilisierung erschwerte. – In Absprache mit dem wissenschaftlichen Partner ROREP wurde entschieden, Anlass zu verschieben, um längere Ankündigungsfrist und intensivere Werbung zu ermöglichen. – Ein Gesprächspartner wies darauf hin, dass die Ansprache neuer Gruppen in der Wissenschaft für regiosuisse eine besondere Herausforderung ist. Es wurde vermutet, dass entweder das Programm für Forschende nicht attraktiv genug war oder die Bewerbung nicht funktionierte, – Es wurde angemerkt, dass für gezielte Ansprache von Hochschulen und Studierenden, die zukünftig in der Regionalentwicklung tätig sind, eine bessere Datenbank erforderlich wäre.
	Die regioScience-Expertise-Produkte Teil 1 (Vermittlung von Erfahrungen und Bedürfnissen aus Politik und Praxis in Lehrveranstaltungen / Forschungsgruppen) und Teil 2 (Gastbeiträge von Forschenden bei wissensintensiven regiosuisse-Veranstaltungen) wurden durchgeführt.		Nicht erreicht.	
	Die regioScience News werden gemäss den jährlichen Zielvorgaben 2025 veröffentlicht.		Kommunikative Inhalte werden ab 2026 neu aufbereitet.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	regioScience-News-Datenbank: 20+ Artikel stehen auf regiosuisse.ch zum Download bereit.		Datenbank ist eingerichtet, 10 Artikel verfügbar.	– Obwohl die Datenbank technisch eingerichtet und im Oktober 2025 im Newsletter kommuniziert wurde, konnten nur 10 Arti-kel bereitgestellt werden, weil der Aufbauprozess (Briefing, Aufsetzung und Prüfung durch die Begleitgruppe) bis September 2025 dauerte. Um das Ziel von 20 Artikeln künftig effizienter zu erreichen, laufen aktuell noch Abklärungen zur automatischen Erfassung von Beiträgen aus Drittdatenbanken, da die manuelle Pflege zu aufwendig war.
L3: Wirkungsorientierung, Wirkungsmessung und Fachanalyse				
Jahr 2024				
L3.1	Kanäle für die Verbreitung des Wissens zur Wirkungsorientierung identifiziert und umgesetzt.		Umgesetzt.	
L3.1.1	Es werden 4 Wirkungsanalysen zu Thema Digitalisierung durchgeführt.		4 Wirkungsmessungen mit Schwerpunkt Digitalisierung erstellt (3 in der Deutschschweiz, 1 in der Romandie).	
L3.1.2	Quick Impact Check und die Langzeitbeobachtung sind bis Ende Jahr konzipiert.		Nicht gemacht.	– Es gab seitens der Auftraggeberin keine klaren Strukturen für das Reporting.
L3.2.1	Der Indikatorenansatz des Regionenmonitorings wird aktuell gehalten.		Regionenmonitoring vorgestellt am SECO-internen Workshop.	
	Das Monitoring-Tool wird weiterentwickelt.		Erfolgt.	
L3.2.2	Aufbereitung von 2-3 Monitoring-Stories.		Im Jahr 2024 zwei grössere Storys erstellt (grenzüberschreitende Regionen sowie NRP-Kennzahlen).	– Aufgrund der Grösse der beiden Storys wurde in Absprache mit dem SECO darauf verzichtet, bestehende Storys zu aktualisieren. Die Datenbank wurde aktualisiert.
L3.3.1	Je nach Bedarf des SECO wird thematisches oder methodisches Fachwissen in Form von		So erfolgt.	Genanntes Beispiel: Erarbeitung eines Dashboards zur NRP-Wirkung.

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Themendossiers, Praxisleitfäden und Praxisbeispielen aufbereitet und zur Verfügung gestellt.			
Jahr 2025				
L3.1	Umsetzung **des Kommunikationskonzepts «Wirkung»** und Unterstützung der Kommunikation im Bereich Wirkung a) Bis Ende Q1 wird von der Kommunikationsabteilung ein Detailkonzept zur Überarbeitung der Webseite «Wirkung erzielen und messen» erstellt und vom SECO genehmigt. b) Die Webseite wird bis Ende Q2 überarbeitet. c) Die Kommunikationskampagne zu «NRP wirkt» wird durchgeführt.		Alle Punkte erreicht.	
L3.1.1	4 Projektwirkungsberichte erstellt.		Erfüllt.	
L3.1.2	**Ergänzende Formate** und Produkte zur Stärkung der Wirkungsorientierung (z.B. Storys, Quick-Impact-Check und Langzeitwirkung): Es werden insgesamt 20 Quick-Impact-Checks durchgeführt, davon drei bis Ende Q2 als Pilot.		Durchgeführt.	
	Die erste Langzeitbeobachtung wird gestartet.		Nicht gestartet.	– Die Arbeiten für die Langfirstbeobachtungen verzögerten sich zeitlich. Start dieses Produkts erst im Q3 statt im Q1. Daher bis anhin Planung und Aufgleisen aber noch kein Vor-Ort-Gespräch und aufbereitete Webinhalte.
	Die Ergebnisse aus den Quick-Impact-Checks und der Langzeitbeobachtung werden durch Kommunikationsmassnahmen valorisiert.		Aufgrund Verzögerung keine Valorisierung.	
L3.1.3	**Kurzevaluation Coachingprogramm Hotellerie:** Kurzevaluation ist spätestens am 30. April vom SECO genehmigt.		Verschoben zu L8.	
	Ergebnisse werden an einer Veranstaltung mit dem SECO und hotellerieSuisse diskutiert.		Verschoben zu L8.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L3.2.1	Indikatorenset und Monitoring-Tool für Regionen: Indikatorenset des Regionenmonitorings wird aktuell gehalten und das Monitoring-Tool wird weiterentwickelt.		Erfolgt.	
L3.2.2	**Monitoring-Storys:** Zwei Storys werden neu erstellt: 1. Story bis Ende September zum Thema Kreislaufwirtschaft; 2. Story bis Ende Jahr.		Die zweite Story lag im Entwurf von regiosuisse Ende 2025 vor. Publiziert wird sie in Absprache mit dem SECO Anfang 2026.	– Verschiebung der Publikation erfolgte in expliziter Absprache mit dem SECO.
	Eine bis zwei Storys werden aktualisiert.		Erfüllt.	
	Pro neue, resp. aktualisierte Story findet mindestens eine kommunikative Aktivität statt.		Erfüllt	
L3.2.3	**Spezialauswertungen** für SECO und Regionen: Es wird bis Ende März eine Spezialauswertung des Regionenmonitorings für die Standortförderung des Kantons Solothurn erstellt.		Erfüllt.	
L3.2.4	Auswertung CHMOS-Datenbank - Support des SECO bei Bedarf		Kein Bedarf.	
L3.3.1	Themendossier, Faktenblätter und Praxisleitfaden oder spezifische Austauschgefässe a) Thematischer und methodischer Support nach Bedarf.		Erreicht.	
L4: Übernahme der Aufgaben				
Jahr 2024				
	Bis zum 1. April sind die Aufgaben, Instrumente und Informationen übernommen und die Netzwerkstelle ist für die Arbeit bereit.		Verspätete Übernahme.	
Jahr 2025 nicht relevant.				

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L5: Leitung Kommunikation				
Jahr 2024				
L5.1.2	Dach-Kommunikationsstrategie liegt bis 31. August vor und ist mit Auftraggeber abgestimmt.		Pünktlich erfolgt.	
	Aktionspapier „Newsroom“ liegt bis zum 15. Juni vor und definiert Rollen und Prozesse sowie Meilensteine für den Aufbau und die Inbetriebnahme. Das Prinzip der integrierten Kommunikation wird angewendet. Die Newsroom-Methode wird umgesetzt.		Aktionspapier Newsroom wurde pünktlich freigegeben, inkl. relevanter Rollen und Prozesse. Newsroom-Tool uhub.io wurde erworben, Arbeit im Newsroom ab Juni aufgenommen.	
	Jahresvereinbarung und das Jahresbudget liegen bis zum 31. März vor.		Jahresvereinbarung (Anfang Juli) und Budget (24. Mai) verspätet.	– Die Verhandlungen über die Leistungsvereinbarung zwischen beiden Losen und dem SECO sowie die Konkretisierung der Jahresvereinbarung in Form des Budgets und in einer neuen Form auf CHMOS haben viel länger gedauert als ursprünglich angenommen.
	Quartalsberichte und Jahresbericht		(Siehe *L1.2.2)*	
Jahr 2025				
L5.1.2	Konzeptionelle Arbeiten, Basis (Medienarbeit, Lifting etc.): Das Aktionspapier Medienarbeit ist per 15.4.2025 vom SECO genehmigt.		Pünktlich genehmigt.	
	Jahresvereinbarung und -Budget 2026 wird spätestens am 16. Januar vom SECO genehmigt.		Beide mit Verspätung eingereicht und am 28.1.26 genehmigt.	
L6: Kommunikation & Webportal				
Jahr 2024				

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L6.1.4	Informationen, Themen und Wissen werden zielgruppen- und bedarfsgerecht aufbereitet und auf den bestehenden Kanälen veröffentlicht mit Fokus auf die Schwerpunktthemen: 50 Jahre Regionalpolitik, RIS / Innovationsförderung, Digitalisierung, Lokale Wirtschaft/Soziale Innovation, KLW, Tourismus, Wirkungsmessung.		Umgesetzt.	
L6.1.3 bis L6.1.12	**RegioServices:** Redaktionelle Aufbereitung von Ergebnissen aus Los 1 sowie redaktionelle Anpassung und Aufbereitung von News und Push-Inhalten von Partnern und Auftraggebern.		20+ News verfasst. 9 Newsletter verschickt. Wöchentlich 2+ LinkedIn-Beiträge veröffentlicht.	
	Story-Scouting, Storytelling: Recherche, Redaktion und Publikation eigener Stories		Vertiefe Story-Recherche zu den Schwerpunktthemen. Vorschläge wurden gesammelt und gemeinsam mit dem SECO besprochen.	
L5.1.2	Das Aktionspapier Refresh-/Rebranding liegt bis 15. September vor und ist verabschiedet.		Verspätet am 25.9.24 vom SECO freigegeben. Die Umsetzung des Liftings erfolgt gemäss Absprache 2025.	– Ein Mitglied des Leitungsteams berichtete, dass Entscheidungsprozesse beim SECO teils zeitaufwändig waren, da für bestimmte Festlegungen höhere Hierarchieebene einbezogen werden mussten. – Zudem führten Personalwechsel aufseiten des SECO zu zusätzlichen Einarbeitungs- und Abstimmungsrunden.
	Das Aktionspapier Publishing liegt bis 31. Oktober vor und ist verabschiedet.		Verspätet am 18.12.24 vom SECO freigegeben.	
	Aktionspapier Social Media liegt bis 31. August vor und ist verabschiedet.		Erfüllt.	
	Medienarbeit: Relevante Medienschaffende sind identifiziert und in einer Liste nach Themendossiers aufgeführt.		Medienliste wurde wie besprochen aktualisiert, erweitert und am 30.09.2024 eingereicht.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Die Medienarbeit wird im 2024 pragmatisch und punktuell geführt und im 2025 verstärkt.		So erfüllt.	– Die Medienschaffenden werden punktuell eingeladen, um erfolgreiche Projekte vor Ort zu besichtigen und es werden Interviewmöglichkeiten mit Projektträgerinnen und -trägern angeboten. Wenn sinnvoll, werden Medienmitteilungen publiziert und Stories gepitcht.
	Das Aktionspapier für eine aktivere Medienarbeit liegt bis 31. März 2025 vor und ist verabschiedet.		Folgt 2026.	
L6.1.4	Inhalte werden überarbeitet sowie Unterseiten für 50 Jahre Regionalentwicklung, Landschaft und Biodiversität erstellt.		Unterseiten erstellt. Erste Inhalte in Absprache mit dem SECO redaktionell überarbeitet.	
	Aktualisierungen Inhalte Finanzhilfe-Tool, Pflege der Projektdatenbank.		Wissensportal und Tools sind aktuell und der Betrieb ist sichergestellt.	
L6.2.3	Umsetzung Refresh bis 31. Dezember.		Erfolgt.	
Jahr 2025				
L6.1.4	Inhalte (RegioStorys: RegioS-Inhalte, Portraits; RegioServices, Programme, Dossiers etc.)		Umgesetzt, aber mit Mehraufwand.	– Mehraufwand, da höherer Output, umfangreichere Aufträge / Produkte, höherer Übersetzungsaufwand und höherer Aufwand im Zusammenhang mit dem Personalwechsel. Budgetüberschreitung für L6 zulasten Folgejahre vom SECO bewilligt. – Getroffene Massnahmen: mehr automatisierte Übersetzungen, detailliertere Budgetierung 2026.
L6.1.5	Fakten-Praxisblätter, Broschüren (PDFs, exist. Templates): Informationen, Themen und Wissensinhalte werden zielgruppen- und bedarfsgerecht aufbereitet und auf den bestehenden Kanälen publiziert, mit Fokus auf die Schwerpunktthemen 2025.		Erfüllt.	– 4 Produkte erstellt – «Wirkung erzielen» wurde als Rubrik (und nicht als Themendossier) mit SECO und L6 erfolgreich umgesetzt. – Rubrik NRP wurde in Zusammenarbeit mit SECO erfolgreich revidiert, neu 4 statt 11 Unterseiten. Förderschwerpunkte inkl. RIS sind nun prominenter dargestellt.

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
				– Es wurde eine neue Datenbank für Forschungspublikationen und -projeke aufgesetzt. – Die beiden Themendossier Lokale Wirtschaft und Soziale Innovation wurden in Absprache mit SECO ins 2026 verschoben, um Kosten zu sparen und mehr Zeit für die Erarbeitung der Inhalte (für Los 1) zu gewinnen. – Zudem wurde eine Grusskarte produziert und Ergebnisse von Events aufbereitet.
L6.1.6	regioS (online und print): Der Blog (Onlineausgabe) regioS.ch wird regelmässig mit neuen Inhalten (RegioStorys, etc.) belebt.		Erfüllt.	20 Blogbeiträge, 2 Ausgaben regioS print Faltblatt. Sie wurden zu unterschiedlichen Themen der Regionalentwicklung publiziert (von Industrie, Landwirtschaft, Tourismus zur Hotellerie etc.) und die regionale Vielfalt der Schweiz wurde berücksichtigt.
	Veröffentlichung Printversion zweimal jährlich.		Veröffentlicht.	Das regioS Print wurde neu konzipiert mit dem Ziel, ein breiteres Publikum anzusprechen: Die Ausgaben wurden zu den Themen Kreislaufwirtschaft und Regionale Wertschöpfung publiziert, im Juni und im Dezember 2025. Die Zielgruppe des regioS Print zu erweitern hat sich bewährt, wie die positiven Rückmeldungen (kei-ne repräsentative Umfrage) zeigen. Die Themen der Regionalent-wicklung werden durch eine einfache Sprache und Bildwelt der Öffentlichkeit nähergebracht.
	Umsetzung Lifting.		Umgesetzt.	
	Anzahl Nutzenden auf RegioS steigt 5% jährlich.		Erfüllt.	Nutzende per 31.12.2024 (online): 2396 Nutzende per 31.12.2025: 5285 (+20%)
L6.1.7	**Newsletter:** Die Öffnungsrate bleibt durchschnittlich stabil.		Erfüllt.	Öffnungsraten stabil zwischen 38% und 44%.
	Die Anzahl Abonnenten steigt pro Sprache 5% bis Ende 2027		Erfüllt.	Abonnenten: D +18%, F +18%, IT +20%. Stand 12.2024: DE 1920, FR 598, IT 147 Stand 12.2025: DE 2225, FR 682, IT 182
L6.1.8	**Social Media:** LinkedIn: Die Anzahl Abonnenten steigt 5% gegenüber dem Vorjahr		Erfüllt.	Zuwachs von 423 (+19%) seit Jan. 2025. Follower per 31.12.2025: 2’232

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Die Möglichkeiten, die Aktion auf andere soziale Medien (insbesondere Instagram oder Bluesky) auszuweiten, werden evaluiert und mit dem SECO während Q2 diskutiert.		Erfüllt.	Die beiden Kanäle Insta und Bluesky wurden in einem Kurzbericht im Q2 evaluiert. Die Evaluation ergab, dass bis auf Weiteres auf zusätzliche Kanäle verzichtet wird
L6.1.9	**Videos & Erklärvideos:** Robot Hub Transfer: Publikation per Ende Q2, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr		Veröffentlicht.	Video 3: RobotHub: 23.7.2025 bis 31.12.2025: 332 Aufrufe und Verwendung an Messe.
	Albergo Diffuso: Publikation per Ende Q3, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr		Veröffentlicht.	Publikation per Ende Q3, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr
	Hub touristique: Publikation per Ende Q4, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr		Wechsel zu «Alpahirt».	Video 6 zu Hub touristique kann nicht realisiert werden wegen Neuausrichtung des Projekts, welches auf die NRP-Finanzierung verzichtet. Alternativ wurde das Video zu Alpahirt gedreht, welches von einem INOS-Coaching profitierte. Publika-tion war im Januar 2026.
	Genusspfade San Gottardo Publikation per Ende Q3, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr		Verzögerte Publikation.	Video 5: Genusspfad San Gottardo: Z: 30.9., E: 23.10. (Verzögerung aufgrund schwieriger Terminfindung mit den Protagonisten). 23.10. bis 31.12.2025: 128 Aufrufe und Verwendung an Einstiegskurs
	weiteres tbd: Publikation per Ende Q4, 100 Aufrufe im ersten Publikationsjahr		Veröffentlicht.	Video 1: Zikpunkt (JV24): 29.1. bis 31.12.: 150 Aufrufe
L6.1.11	**Podcast** (PL, Recherche, Fragekatalog, Briefings, Inhalte usw.): Es werden drei Podcasts publiziert.		Pünktlich veröffentlicht.	
	Nachhaltigkeit Marke Graubünden: Publikation per Ende Q2		Pünktlich veröffentlicht.	
	WiGE: Publikation per Ende Q3		Pünktlich veröffentlicht.	
	Weitere Publikation per Ende Q4.		Pünktlich veröffentlicht.	
	Der Podcast wird 2025 mindestens 1'500 Mal gehört (aufgeteilt auf alle Episoden, Downloads und Listeners. Der Podcast hat auf Spotify bis Ende		Nicht erreicht.	– Downloads: 546; Bewertung: 4.9 – Das Verhältnis von Aufwand und Wirkung ist tendenziell ungenügend. Aufgrund der Sprachen-, Themen- und Regionenvielfalt lässt sich kein Abonnentenstamm aufbauen.

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	2025 eine Bewertung von mind. 4 von 5 möglichen Punkten.			– Format Podcast ist in Absprache mit dem SECO bis auf Weiteres on hold: vorerst werden keine neuen Podcasts produziert.
L6.1.12	Medien & Relations, Medienverteiler, -Mitteilungen, Planung, Koordination: Relevante Medienschaffende sind identifiziert und in einer aktuellen Liste aufgeführt. Die Medienarbeit wird verstärkt, die Basis hierfür bildet das oben genannte Aktionspapier Medienarbeit.		Medienverteiler ist aktualisiert und steht für Versände bereit.	– Die Medienarbeit wurde im 2025 auf die Medienmitteilungen zur regiosuisse-Konferenz beschränkt, welche je einmal im Vor- und Nachgang zur Konferenz versendet wurden. – Die Medienseite auf der Website wurde überarbeitet und inhaltlich neu strukturiert. Die Rollen zwischen regiosuisse und SECO wurden in Bezug auf die Medienarbeit geklärt. – In Absprache mit dem SECO wird die Medienarbeit bis auf weiteres nicht aktiv betrieben, sondern nur punktuell.
L6.2.1	Grundleistungen Betrieb inkl. Redaktion und Übersetzung inkl. Tools. Planung, Koordination.		Erfüllt.	– Der Betrieb der Webseite war jederzeit sichergestellt. Höherer Übersetzungsaufwand (vor allem KLW-Tool) und grössere Auf-wände für die Aufschaltung von Inhalten da mehr als geplant und aufgrund personeller Herausforderungen.
L6.2.2	Optimierungen und kleine Weiterentwicklungen		Erfüllt.	– Höherer Aufwand KLW Toolbox als geplant
L6.2.4	Rebranding Webplattform, Umsetzung		Erfüllt.	
L6.2.6	**KI regiosuisse:** Konzept, Umsetzung: Statistiken zum Dashboard NRP-Wirkung werden erhoben		Erfüllt.	– KI-Exploration liegt vor und Erkenntnisse v.a. zu KI-Übersetzungsdienst fliessen in die Planung Revidierung Webplatt-form fürs 2026 ein.
	Die Optionen für die Überarbeitung der Website sind finalisiert und deren Konkretisierung/Umsetzung werden in die JV2026 überführt		Erfüllt.	– Ergänzend wurde aus Restbudget die angesprochene Planung Revidierung Webplattform gemacht, u.a. mit einem Content-Audit und einer Nutzerbefragung inkl. regiosuisse-Team via SurveyMonkey.
	Ein Monitoring/Steering Tool (Looker Studio) wird spätestens am 30. April eingesetzt, so, dass SECO selbst Auswertungen machen kann.		Erfüllt.	– Das Monitoring Tool wurde mit dem LookerStudio (auf Basis von Google Analytics) eingeführt.
L7: Events				
Jahr 2024				

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
L7.1.1	Durchführen Kick-off Innoday 2025 inkl. Definition der gemeinsamen Ziele und Ambitionen bis 31. Mai. Ein aktualisiertes Produktkonzept inkl. Arbeitsplanung liegt bis 31. Juli vor und ist verabschiedet.		Erfüllt.	– Kick-off Innoday 2025 wurde durchgeführt im Mai. – Per Ende 2024 steht das Detailprogramm mehrheitlich. Einzig bei einem Referenten zeichnet sich ab, dass er trotz ursprünglicher Zusage doch nicht teilnehmen wird.
L7.2.1	Planung der Plattformen «Digitalisierung» inkl. Integration Termine Web-Agenda bis 30. August. Durchführen der Plattformen bis 31. Dezember.		Erfüllt.	Die Plattform «Digitalisierung und Regionalentwicklung: Künstli-che Intelligenz (KI) und ihre Rolle bei der Innovation in NRP-Regionen» fand (inkl. Test der KI-Simultanübersetzung) am 28.11.24 statt. 67 Teilnehmende.
L7.2.2	Planung der Plattformen «Kreislaufwirtschaft» inkl. Integration Termine Web-Agenda bis 30. August. Durchführen der Plattformen bis 31. Dezember.			Die Plattform «Kreislaufwirtschaft und Regionalentwicklung: Erfolgreich für die KLW sensibilisieren» fand am 21.11.24 statt. 55 Teilnehmende. Dabei wurde der Mehrwert einer analogen Übersetzung getestet. In der Evaluation zeigte sich dieser deut-lich. Zudem wurde die Plattform dazu genutzt, Bedürfnisse der Zielgruppen für die zu überarbeitende KLW-Praxistoolbox in Er-fahrung zu bringen.
L7.3	Nach Bedarf: Bedarfsgerechte Events unterstützen beim Schliessen von Wissenslücken und fördern den Austausch relevanter Zielgruppen. Die kommunikative Begleitung ist integriert, sachgerecht und zielgruppenorientiert. Die Events sind geplant, organisiert, durchgeführt und in Wert gesetzt.		k.A.	
Jahr 2025				
L7.1.1	Innoday: Der Innoday findet im März 2025 statt		Hat stattgefunden.	– Begründungen zur Anzahl TN: Ein Vertreter des Leitungsteam wies darauf hin, dass der Innoday nicht öffentlich beworben wird, sondern als reiner Einladungsanlass konzipiert ist. Dies schränkt den potenziellen Teilnehmerkreis im Vergleich zu offenen Formaten von Beginn an ein. – Mehrere Gesprächspartner berichten von einer hohen zeitlichen Belastung der kantonalen Fachstellen und Regionalmanager. Es wurde angemerkt, dass die Teilnahme an ganztägigen Workshops oft in
	Mind. 100 Teilnehmende		80 Teilnehmende.	
	Mindestens 75% der externen TN finden die Veranstaltung für ihre Arbeit relevant.		Zufriedenheit bei 100%	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
				Konkurrenz zur operativen Projektarbeit steht, da solche Events «keine neuen Projekte bringen», aber viel Zeit beanspruchen. – Die hohe Zufriedenheit lässt sich erklären mit der Möglichkeit direkten Austausch zu anderen Akteuren und dem SECO.
L7.2.1; L7.2.2	**Plattformen Digitalisierung:** Min. 2 Events		Haben stattgefunden. Juni & November	– Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Plattform Digitalisierung operativ von der Firma FDC betreut wird, die als «weit weg von regiosuisse» beschrieben wird. Es gab kaum Schnittstellen zu anderen Leistungsbereichen, und die Digitalisierung wurde nicht als Querschnittsthema verstanden. Das erschwerte eine integrierte Bewerbung über die übrigen regiosuisse-Kanäle. – Mangelnde Bewerbung durch die Krise bei Los 2. – Einzelne Akteure äusserten die Kritik, dass Diskussionen in manchen Arbeitsgruppen oder Plattformen teils als «zu abgehoben» wahrgenommen werden. Wenn der direkte Nutzen für die operative Arbeit vor Ort nicht unmittelbar erkennbar ist, sinkt die Teilnahmemotivation in der Praxis.
	Mind. 70 externe Teilnehmenden je Veranstaltung		Juni: 84 TN | Nov. 40 TN	
	Mindestens 75% der externen Teilnehmenden finden die Veranstaltung für ihre Arbeit relevant.		Juni: 4.59/6 |Nov. 4.5/6	
	Plattformen KLW: Min. 2 Events		Haben stattgefunden. August & Dezember	– August: Negative Bewertung für KI-Übersetzung, positiv für Organisation, Inputs, Moderation. Dauer <2.5 Stunden besser. – Dezember: von 11 Rückmeldungen (de) sehr negativ aufgrund fehlender Simultanübersetzung von Französisch. Inhaltlich genügend, aber Thema "Kompetenzen" und Inputs überzeugte nicht alle. Moderation & Organisation positiv. – In den Berichten wurde auf massive Kostenüberschreitungen durch Übersetzungen hingewiesen. Dies führte dazu, dass bei einzelnen Produkten nach kostengünstigeren Lösungen (wie KI-Übersetzungen) gesucht wurde, was jedoch die Zufriedenheit der französischsprachigen Teilnehmenden beeinträchtigte. – Ein Vertreter des Leitungsteams betonte, dass der «Bilinguismus» in Workshops aktiv gefördert werden müsse, um nicht zwei getrennte Communities zu schaffen. – Einzelne Vertreter der Zielgruppe kritisierten, dass Veranstaltungen oft noch zu frontal seien. Wunsch: weg von akademischen Vorträgen
	70+ externe Teilnehmenden je Veranstaltung		Teilnehmenden-Zahl in beiden Fällen knapp verfehlt.	
	Mindestens 75% der externen Teilnehmenden finden die Veranstaltung für ihre Arbeit relevant.		Zufriedenheit im August in Ordnung, im Dezember ungenügend.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
				hin zu mehr direktem Austausch über operative Probleme in den Regionen. – Das regiosuisse-Team berichtete, dass über 80% der Ressourcen durch vordefinierte Fixprodukte gebunden sind. Dies schränkt die Flexibilität ein, Formate kurzfristig radikal an neue Bedürfnisse (z.B. kürzere Webinare) anzupassen, sofern dies nicht in der Jahresvereinbarung vorgesehen ist.
L7.2.3	Konzept zur Erneuerung und Optimierung der Plattform Digitalisierung im Q1 vom SECO genehmigt		Genehmigt.	
L8 Wissenstransfer im Rahmen der Umsetzung der KoRE, Agglo-Pol und P-LRB				
Jahr 2024				
L8.1.1	Unterstützen die Erarbeitung eines Wirkungsmodells AggloPol/P-LRB/KorRE bis Ende Jahr.		Erfüllt.	Wirkungsmodell KoRE erstellt inkl. Massnahmenmodelle für NLQ, MoVo, regiosuisse und Sektoralpolitiken.
L8.1.2	Massnahme «Beitrag der Sektoralpolitiken an die Ziele der AggloPol und der P-LRB sichtbar machen» operationalisiert.		Erfüllt.	Konzept und Raster erstellt und durch BN-KoRE-Leitungsgremium genehmigt.
L8.1.3	Behördentagung Kreislaufwirtschaft wird moderiert und Teilnehmermanagement gewährleistet.		Erfüllt.	
L8.1.4	Praxisleitfaden dreisprachig online verfügbar.		Erfüllt.	Die Texte liegen vor und müssen noch leicht bearbeitet werden. Die Publikation erfolgt Anfangs 2025 im neuen Design auf der Webseite und als pdf.
Jahr 2025				
L8.1.1	**Wirkungsmodell KoRE**: Genehmigung		Von BNKoRE genehmigt.	
	Unterstützung bei Erstellung/Überarbeitung von Wirkungsmodellen in einzelnen Massnahmen (Oktober)		Erfüllt.	

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Anschlussfähigkeit der Massnahmenmodelle an Dach-Modell ist garantiert		Erfüllt.	
L8.1.2	Massnahme «Beitrag der Sektoralpolitiken an die Ziele der AggloPol und der P-LRB sichtbar machen»: Überarbeitung des Rasters		Erfüllt.	
	Unterstützung SECO/ARE bei Forum KoRE		Erfüllt.	
L8.1.4	KoRE-Monitoring: Erarbeitung eines Monitorings für die AggloPol und die P-LRB. Erste Version Dashboards ist vom SECO genehmigt.		Erfüllt.	
L8.1.6	Support für Massnahmen des KoRE-Aktionsplans: Verschiedene Support-Aktivitäten für die Weiterentwicklung ELR werden geprüft und gegebenenfalls ausgelöst.		Erfüllt.	
L8.1.7	Evaluation Beratungsangebot Biodiversität: Die Arbeiten zur Evaluation sind aufgegleist. Die Online-Umfrage liegt vor. Abschluss der Evaluation 2027/2028.		Umfrage läuft.	Da das Beratungsangebot zu wenig genutzt wird, macht die Evaluation und ein Zwischenbericht im Jahr 26 wenig Sinn. Weitere Unterstützungsarbeiten zur Bekanntmachung des Beratungsangebot dem SECO angeboten.
L8.2.1	Langzeitwirkungen ergänzen Projektwirkungsberichte bis Ende 2025		Nicht erreicht.	Produktkonzept liegt vor, Detailkonzept noch nicht, v.a. hinsichtlich Kommunikation Los2 inkl. Ressourcen.
L8.2.2	Quick Impact Check ergänzt Projektwirkungsbericht bis Ende 2025		Erfüllt.	
L8.2.3	Praxisleitfaden: Der Praxisleitfaden im neuen CD liegt spätestens Ende April in DE vor.		Verspätet.	
	Wird vor dem 30. Mai in DE/FR/IT publiziert.		Publikation im Juni aufgrund von Verspätungen.	
L8.2.4	Cercle régional: Durchführung Workshop			Der Cercle Régional Workshop fand als Teil der Regiosuisse-Konferenz statt. Als geschlossene Veranstaltung am Tag 1 und als für alle Teilnehmenden offene Breakout-Session am Tag 2.

AP	Ziel	Zielerreichung	Begründung	Kommentar
	Erste Vorbereitungen für 2026			Ein Teil der Koordinationsaufwand für Cercle Régional wurde in Absprache mit dem SECO auf L5 übertragen.

Quelle: regiosuisse-Jahresberichte, eigene Darstellung.

D Chronologie der Anfangsschwierigkeiten (2024-2025)

Der operative Start des Mandats Anfang 2024 verzögerte sich deutlich. Die dazu notwendige Leistungsvereinbarung sowie die darauf aufbauende Jahresvereinbarung konnten erst im April 2024 bzw. Juli 2024 finalisiert und unterschrieben werden. Gründe dafür waren mehrere Überarbeitungsrunden zum Wirkungsmodell sowie aufwändige Verhandlungen zur Gestaltung und Formulierung der Leistungsvereinbarung. Die dazu abgehaltenen Retraiten wurden von den Mandataren aus Sicht des SECO nicht ausreichend vorbereitet. Aufgrund dieser Verspätung konnten zentrale Produkte und strategische Konzepte erst mit einer Verzögerung von sechs Monaten initiiert werden.

Diese administrativen Verzögerungen fielen zusammen mit erheblichen Koordinationsschwierigkeiten, die aus der Zusammenführung der zwei Lose resultierten. Da die beteiligten Partnerorganisationen vorab kaum Kenntnis über die Zusammensetzung und die offerierten Leistungen des jeweils anderen Loses hatten, mussten zu Mandatsbeginn erst gemeinsame Arbeitsprozesse etabliert werden. Da in der ursprünglichen Ausschreibung keine explizite Co-Leitungsstruktur vorgesehen war, mussten die Partner eigenständig neue Governance-Strukturen aufbauen, um die unterschiedlichen Ansätze – etwa den «Newsroom-Ansatz» von Los 2 – prozessual zu koordinieren.

Im Jahr 2025 verschärfte sich die Situation durch erhebliche personelle Fluktuationen in Los 2. Dies beeinträchtigte die Zusammenarbeit zwischen den Losen massiv, da ein Grossteil des ursprünglichen Teams die Organisation verliess, was zu einem Verlust an Kontinuität und Fach- und Prozesswissen führte. Für das Leitungsteam von Los 1 waren zeitweise keine festen Ansprechpartner für die Kommunikationsarbeit identifizierbar. In der Korrespondenz mit dem SECO im Mai 2025 wurde die Kooperation aufgrund dieser Vakanzen als dysfunktional bezeichnet. Um den ordnungsgemässen Betrieb der Netzwerkstelle sicherzustellen, mussten Partner aus Los 1 zusätzliche Koordinationsaufgaben übernehmen. Dies betraf etwa die Vorbereitung der regiosuisse-Konferenz, die zeitweise ohne die vereinbarte Kommunikationsunterstützung auskommen musste.

Insgesamt zeigen sich bei den Anfangsschwierigkeiten symptomatisch diverse Probleme, die im Verlauf des Mandats wiederholt auftreten und sich teils gegenseitig verstärken:

- Die komplexe Mandatsstruktur erfordert einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf mit Überarbeitungsrunden durch verschiedene Ebenen und Büros.
- Die teils relativ kleinen Büros haben weitere Verpflichtungen, die zusätzliche Ressourcen binden. Das führt zu Verzögerungen und vom SECO als ungenügend wahrgenommener Leistungserbringung.
- Unterschiedliche Vorstellungen zu Leistungen (Ausarbeitung Wirkungsmodell und Leistungsvereinbarung) und zur Arbeitsweise (Vorbereitung Retraiten) zwischen SECO und Mandataren führen zu Unzufriedenheit.
- Vereinbarte Termine (z.B. für Rückmeldung zur Leistungsvereinbarung) werden seitens der Mandatare wiederholt nicht eingehalten.

Tabelle 7: Chronologische Übersicht

Datum	Ereignis / Dokument	Zentrale Aussage / Relevanz
April 24	Leistungsvereinbarungen 2024-2027	Formelle Unterzeichnung (Los 1 & 2) mit deutlicher Verzögerung (v.a. Verhandlungen zur neuen Zweilosenstruktur, Konkretisierung von Budget und Outputplanung auf CHMOS, mehrere Überarbeitungsrunden am Wirkungsmodell)
Juli 24	Jahresvereinbarung 2024	Formelle Unterzeichnung. Die grosse Verzögerung im ersten Halbjahr blockierte den Start vieler operativer Produkte.
Januar 25	Aussprache zur Governance-Struktur	Erörterung der Produktqualität und der strategischen Führung; Konzipierung angepasstes Governance-Modell.
März 25	Jahresbericht 2024	Fristüberschreitung: Einreichung am 03.03.2025 (Soll: 28.02.2025); Genehmigung durch das SECO im Juni 2025.
Mai 25	Jahresvereinbarung 2025	Unterzeichnung am 14.05.2025 (Soll: 31.03.2025).
21. Mai 25	Schreiben von Los 1 an das SECO	Thematisierung operativer Defizite bei Los 2 und eines Mangels an proaktiven Massnahmen.
28. Mai 25	Antwortschreiben SECO	Validierung von Defiziten bei Los 2 bei gleichzeitiger Adressierung der strategischen Führungsverantwortung von Los 1.
Juli / Aug 25	Überprüfung der Budgetentwicklung	Erhebliche Budgetüberschreitungen (insbesondere Los 2 mit 87% Budgetausschöpfung per Ende August).
Oktober 25	LTSA-Sitzung III/2025	Schärfung der Budget-Regeln (10%-Toleranzgrenze, Zweckbindung des L8-Budgets).

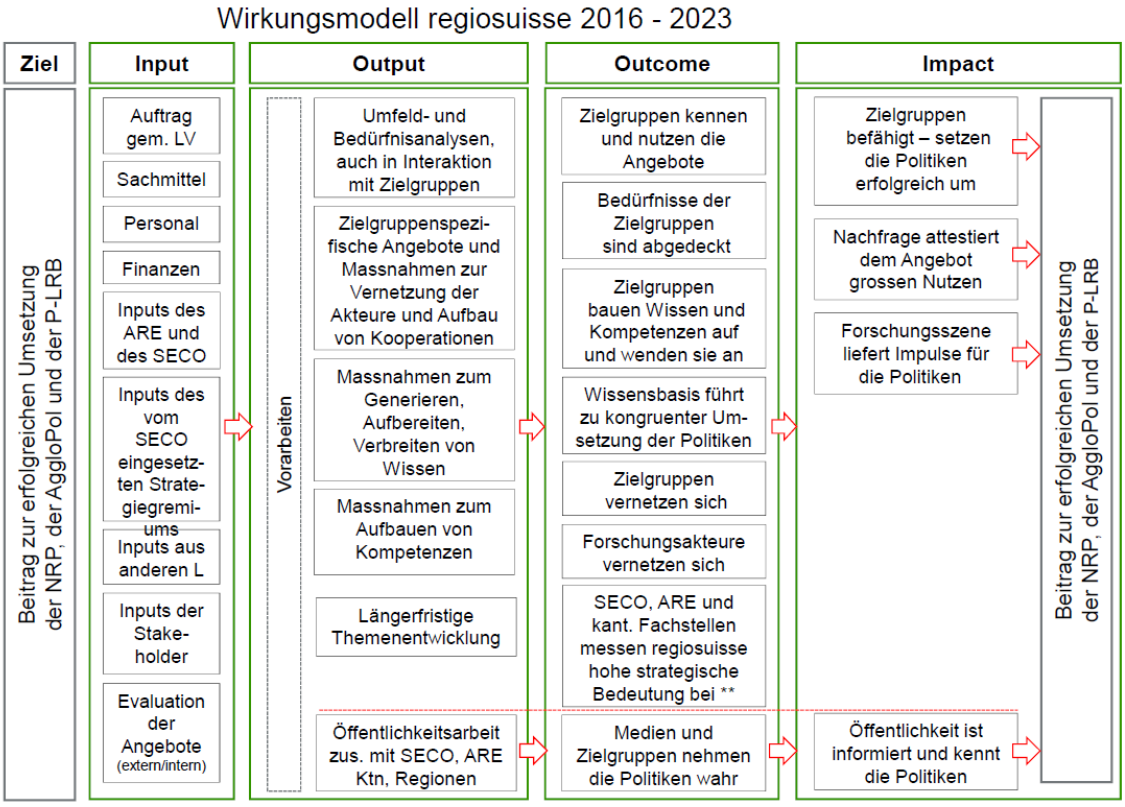
Abbildung 4: Ausschnitt aus dem regiosuisse-Wirkungsmodell 2024-2028

A2: GL2 - L2 Vernetzung, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung

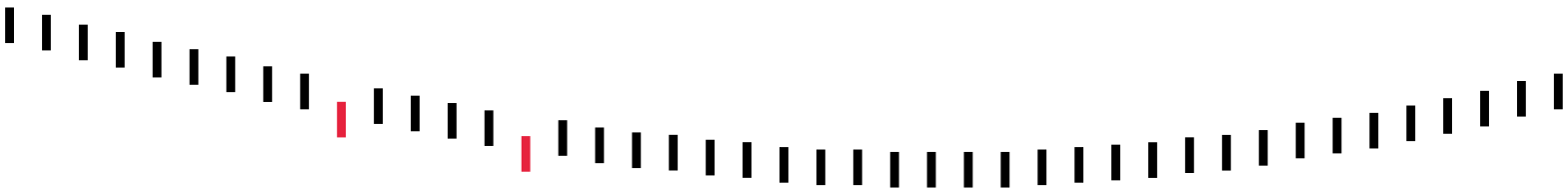
L2.1 Wissensgemeinschaften: Es wird für die Zielgruppen ein moderierter Raum zu ausgewählten Themen geschaffen, um Strategien, Erfahrungen und praktisches Wissen auszutauschen und neues Wissen entwickeln.	(bisher: Wissensgemeinschaften (3-6 Anlässe pro WiGe) werden konzipiert, organisiert und geleitet.Weitere Workshops / Moderationen – CaféR, FSK, RIS-Netzwerk, etc. – werden nach Bedarf sichergestellt). Ab März 2025: Organisation, Moderation und Nachbeurteilung von Veranstaltungen (WiGe, CaféR, FSK, RIS-Netzwerk, etc.) **(bisher: Anzahl Wissensgemeinschaftsanlässe). Ab März 2025: Anzahl Veranstaltungen** 24 4 **Anzahl Teilnehmende** 28 2024: Die späte Unterzeichnugn der Jahresvereinbarung hatte konsequenzen auf den Start von mehreren Produkten, und der Einhaltung deren Initialplanung. Das Detailkonzept zu den Wissensgemeinschaften wurde verabschiedet. Die WiGe lokale Wirtschaft wurde gestartet. 2 CaféR wurden im Herbst durchgeführt (De & FR). Das Produktkonzept lag am 16.8 vor (Ziel 30. Juni) 3 RIS Anlässe wurden unterstützt, davon einer in Sursee. Das RIS Netzwerk wird 2025 im gleichen Rahmen durchgeführt, und ein neues Konzept für die Weiterentwicklung wird nur ab Sommer 2025 angegangen. 2 CaféR wurden im Herbst durchgeführt (De & FR). Es wurden 4 FSK Anlässe protokolliert.	Personen, die die NRP umsetzen oder in der Regionalentwicklung tätig sind, können sich vernetzen und relevantes Praxiswissen aufbauen. Sie erhalten durch die von regiosuisse organisierten Wissensgemeinschaften und weiteren Workshops Zugang zu relevanten Lösungsansätzen und können Wissenslücken schliessen.	Nutzen der Wissensgemeinschaften: Wie beurteilen die Zielgruppen ihren persönlichen Nutzen für ihre Arbeit? **Positive Antworten** 75 %
L2.1 Wissensgemeinschaften: Die in den Wissensgemeinschaften erarbeiteten Erkenntnisse werden zusammengefasst und in Kooperation mit dem Los 2 bereitgestellt.	Die Ergebnisse werden für die Kommunikation und Vernetzung mit anderen Leistungsgegenständen aufbereitet. **Anzahl kommunizierte Ergebnisse** 4 0 2024: Das Detailkonzept zu den Wissensgemeinschaften wurde verabschiedet und der Prozess für die kommunikative Aufbereitung erfolgt über den Newsroom. Das Zielpublikum für die Ergebnisse der WiGe Lokale Wirtschaft ist definiert.	Die Ergebnisse der WiGes werden genutzt und die Zielgruppen werden in ihrer Arbeit innovativer, effektiver und/oder effizienter.	Nutzen und Nutzung der Ergebnisse der Wissensgemeinschaften: Wie beurteilen die Zielgruppen ihren persönlichen Nutzen für ihre Arbeit? **Positive Antworten** 75 % **Anzahl Seitenaufrufe, Downloads**
L2.2 Qualifizierungsangebot: Bedürfnisse und Qualifikationen (Skills), welche für die Umsetzung der Regionalpolitik wichtig sind, sind erarbeitet und ein bedarfsgerechtes und komplementäres Angebot ist entwickelt.	Zielgruppenanalyse und Wissens- und Qualifikationsprofile liegen vor und sind aktuell. Das Angebotsportfolio, das auch Drittanbieter berücksichtigt, wird geführt. **Aktuelle Analyse und Profile liegen vor.** ☐ **Angebotsportfolio liegt vor.** ✓ 2024:	Die Zielgruppen nehmen die Angebote wahr, besuchen sie und schätzen die flexiblen, bedürfnisorientierten Inhalte sowie die inspirierende Atmosphäre der Veranstaltungen. Insbesondere Einsteiger:innen profitieren vom Wissens- und Kompetenzaufbau. Durch die	Bedürfnisorientierung und Relevanz des Angebotsportfolios: Anteil der Qualifizierungsangebote, die ihre geplante Teilnehmendenzahl erreichen: **Anteil** 80 %

Quelle: regiosuisse-Jahresbericht 2024.

Abbildung 5: regiosuisse-Wirkungsmodell 2016-2023



Quelle: regiosuisse.



BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG | Aeschengraben 9 | 4051 Basel
T +41 61 262 05 55 | contact@bss-basel.ch | www.bss-basel.ch