
Zwischenbericht Pilotprojekte NRP

Juli 2006

Regula Egli
Kordinatorin NRP-Pilotprojekte

Einleitung	2
1 Übersicht und Vollzugsstand	4
1.1 Zugesicherte Finanzhilfen.....	4
1.2 Räumliche Verteilung der Projekte und Wirkungsbereich.....	4
1.3 Themenspektrum.....	5
2 Erste Erfahrungen mit der Neuen Regionalpolitik (NRP)	6
2.1 Kooperation auf Bundesebene	6
2.2 Rollenverständnis und Umgang mit dem Paradigmawechsel.....	8
2.3 NRP-Programme	9
2.4 Wirtschaftliche Eigenständigkeit und Nachhaltigkeit.....	12
3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	14
3.1 Koordination auf Bundesebene.....	14
3.2 Allgemeine Empfehlungen.....	15
3.3 NRP-Programme	16
3.4 Wirtschaftliche Eigenständigkeit	17
4 Weiteres Vorgehen	18
Anhang	19

Einleitung

Mit Schreiben vom 25. Juli 2003 an die Volkswirtschaftsdirektorinnen und Volkswirtschaftsdirektoren hat das SECO den Kantonen und Regionen die Möglichkeit geboten, gestützt auf einen Leitfaden Projekte vorzuschlagen, die den Ansatzpunkten der Neuen Regionalpolitik (NRP) entsprechen und in 2 – 3 Jahren realisiert werden können (Anhang 1: Brief an die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Volkswirtschaftsdirektionen vom 23. Juli 2003).

Ziel dieser Aktion ist, parallel zur Erarbeitung der neuen gesetzlichen Grundlage bereits konkrete Erfahrungen zu sammeln, um Hinweise auf die Machbarkeit, auf Chancen und Engpässe der neuen Politik zu gewinnen. Die Erfahrungen fliessen in die Erarbeitung der Botschaft Mehrjahresprogramm sowie in die geplante Arbeitshilfe zu den Umsetzungsprogramme der Kantone. Damit liefern sie wertvolle Informationen für die Konkretisierung der NRP in Bezug auf die Inhalte, Strukturen und Prozesse.

Die **Kriterien** und Prozeduren waren beim Startschuss zu den Pilotprojekten relativ allgemein gehalten. Dem SECO ging und geht es vielmehr darum, durch Verhandlungen und einen partnerschaftlichen Ansatz mit den Kantonen die Stossrichtung der NRP im Hinblick auf die Umsetzung ab 2008 zu erproben, diskutieren, konkretisieren und evaluieren.

Die Projekte und Massnahmen stützen sich auf das **bestehende gesetzliche Instrumentarium** ab (z.B. überregionale Kooperation im Investitionshilfegesetz IHG, Regio Plus, überbetriebliche Finanzhilfen im Bundesbeschluss zugunsten wirtschaftlicher Erneuerungsgebiete, INTERREG). Bei denjenigen Massnahmen, die eine horizontale Zusammenarbeit auf Bundesebene voraussetzen, wurden auch die entsprechenden Bundesstellen eingebunden. Das SECO hat im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement (EVD) zu diesem Zweck zu Beginn des Prozesses eine Plattform EVD gebildet. Partner des federführenden SECO sind das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO).

Für die Eingabe von Gesuchen hat es **zwei Fristen** gegeben:

Per Dezember 2003 sind 16 Gesuche eingereicht worden. Bei zwei Eingaben handelte es sich um Studien-Projekte des BLW, die Pilotcharakter in Bezug auf die Koordination der Tätigkeiten auf Bundesebene zwischen SECO und BLW aufweisen (Ausrichtung 2). 3 der Gesuche erfüllten die Kriterien der Pilotprojekte nicht und wurden abgelehnt. In einem Fall wurde in Übereinkommen mit dem Kanton lediglich eines von zwei eingereichten Projekten gefördert.

Per Ende Juni 2004 sind weitere 24 Gesuche eingetroffen. 9 der 24 Gesuche erfüllten die Kriterien nicht und wurden abgelehnt. In einem weiteren Fall kam die gesetzlich vorgeschriebene kantonale Co-Finanzierung nicht zu Stande und ein Projekt wurde nach langen Projektverhandlungen vom Kanton als Pilotprojekt zurückgezogen, da die gewünschten Projektkooperationen nicht innerhalb einer nützlichen Frist zu Stande gekommen sind.

Der Kanton Graubünden hat seine insgesamt 7 Gesuche (1 aus erster Runde, 6 aus zweiter Runde) in ein Programm zusammengefasst.

Somit werden derzeit gestützt auf den Projektcalls vom Juli 2003 insgesamt **16 NRP-Pilotprojekte** gefördert, die sich aufteilen in **drei kantonale Programme** (GL, GR, NE) und 13 Einzelvorhaben sowie die zwei erwähnten bereits abgeschlossenen BLW-Studienprojekte (vgl. Anhang 2: Übersicht Pilotprojekte NRP).

Um die Pilotprojekte aktiv zu begleiten, führt das SECO jährlich einen **NRP-Pilotprojekt-Workshop** durch (2005-2008). Ziel dieser Veranstaltungen ist, die bereits bestehenden Projekte methodisch und konzeptionell zu unterstützen sowie aus bereits gemachten Erfahrungen zu lernen.

Parallel zu diesen Pilotprojekten laufen weitere Projekte mit Pilotcharakter für die NRP:

Der Kanton Graubünden hat in Zusammenarbeit mit dem SECO ein **Projekt „Potentialarme Räume“** initiiert, in dem es um die Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie für die nachhaltige Förderung von entlegenen Talschaften geht. Aus diesem Vorhaben dürfen Anhaltspunkte für diese im Rahmen der NRP breit diskutierten Räume erwartet werden.

Die Zentral- und Westschweizer Kantone haben je eine Initiative ergriffen, im Rahmen des 6. Forschungs-Rahmenprogramms jeweils ein Projekt einzureichen, welches die **Entwicklung einer regionalen bzw. überkantonalen Innovationsstrategie** in Kooperation mit internationalen Partnern zum Ziel hat (RIS = Regionale Innovationsstrategie). Der Pilotcharakter dieser zwei Projekte besteht in der überkantonalen und europäischen Zusammenarbeit bei innovationspolitischen Anstrengungen. Es dürfen aus diesen zwei RIS-Vorhaben aber auch Erkenntnisse im Hinblick auf die zukünftig geforderten Innovationsstrategien der Kantone erwartet werden. Die Entwicklungen bei den zwei RIS-Vorhaben werden nur am Rande in diese Zwischenbeurteilung einbezogen. Der Konkretisierungsrhythmus wird vor allem durch die EU bestimmt, ist auf guten Wegen, aber etwas langsamer.

Eine weitere Pilotaktion besteht in der Partnerschaft zwischen der Kommission für Technologie und Innovation (KTI), dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF) und dem SECO für die Förderung der Konsortien für den Wissens- und Tech-

nologietransfer (**KTI/WTT-Konsortien**). Die Rolle der Regionalpolitik besteht darin, die sogenannten PULL-Aktivitäten, die in den Regionen insbesondere bei den KMU-Bedürfnisse ansetzen sollen, zu stärken.

Die Erfahrungen aus all diesen Projekten und die Ergebnisse aus den Erfahrungsaustauschen fliessen als Input in die weiteren Arbeiten für die Konkretisierung und Umsetzung der NRP mit ein. Sie werden je nach Arbeits- und Ergebnisfortschritt in diesen als „work in progress“ zu verstehenden Bericht eingebaut.

1 Übersicht und Vollzugsstand

1.1 Zugewiesene Finanzhilfen

Das Fördervolumen für die Pilotprojekte beträgt insgesamt CHF 11'650'000.-. Diese Summe umfasst Finanzhilfen gestützt auf das IHG, Regio Plus, INTERREG, Bundesbeschluss zugunsten wirtschaftlicher Erneuerungsgebiete und InnoTour sowie projektbezogene Beiträge des BLW und BBT. Ferner konnte in drei Projekten eine Kooperation mit der Swisscom ausgehandelt werden.

1.2 Räumliche Verteilung der Projekte und Wirkungsbereich

Die folgende Tabelle zeigt, dass in allen Landesteilen der Schweiz Projekte entstanden sind und Erfahrungen gesammelt werden können.

Federführung	Projekt	Räumlicher Einzugsbereich
LU	Neuland	LU, UR, SZ, NW, OW
NE	<i>La tradition dans l'innovation</i>	NE
SG	Nano-Cluster Bodensee NCB	SG, Regio Bodensee
SH	International Packaging Institute IPI	SH, TG, ZH, Verpackungscluster-Region
VS	Auto-ID	VS
RKGG, GL	Kompetenznetzwerk Wasser im Berggebiet	7 Kantone der RKGG
SBV	ARC	Alle ländlichen Gebiete
AG	Innovation vor Ort	Zurzibiet, Aargau Süd, AG
BE	Handschlag Stadt Land	BE, Thun und Nachbarregionen
GL	<i>Innovationsprogramm Kt. Glarus</i>	GL
GR	<i>Pilotprogramm GR</i>	GR, SG, GZA-Kantone, Vorarlb., Liecht.st.
SO	Haar & Kamm	Thal, SO
SZ	Lernende Region Zentralschweiz	SZ, UR, OW, LU
TG	Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft	TG
TI	Alpine Foundation for life sciences Olivone AFLS	Olivone, Bleniotal, Regione Insubrica, TI
TI	Sasso San Gottardo	Gotthard-Gebiet, TI, UR

Tabelle 1 Pilotprojekte NRP: Einzelprojekte (Standard), kantonale Programme (kursiv)

Beim Kompetenznetzwerk Wasser im Berggebiet handelt es sich um eine Initiative der 7 Kantone der Regierungskonferenz der Gebirgskantone. Am Projekt Lernende Bergregionen sind vier Kantone und fünf Regionen beteiligt, wobei gegenüber dem Bund der Kanton SZ die Verantwortung übernommen hat. Ferner ist auch beim Projekt Sasso San Gottardo eine Co-Finanzierung zwischen den Kantonen Tessin (Federführung) und Uri zustande gekommen.

1.3 Themenspektrum

Die Reihe der Pilotprojekte deckt inhaltlich ein breites Themenspektrum ab (vgl. Anhang 2). Die Pilotprojekte sollten den von der Expertengruppe empfohlenen Stossrichtungen der Neuen Regionalpolitik entsprechen, d.h. die Wettbewerbsfähigkeit und die materiellen Lebensgrundlagen in den Regionen stärken resp. sichern durch (vgl. Anhang 1):

- Förderung des Unternehmergeistes
- Förderung von Innovationsprozessen: Wertschöpfungssysteme und Cluster, Zugang zu Know-how, Nutzung von Impulsen aus Zentren
- Intensivierte Netzwerkförderung
- Spillovers vom Bildungssystem in die regionale Wirtschaft
- Grenzüberschreitende innovative Initiativen (Public-Public, Public-Private)
- Innovative Ansätze und Prozesse in entlegenen, potentialarmen Räumen

Diese Kriterien galt es nicht kumulativ anzuwenden. Je mehr Kriterien jedoch ein Projekt erfüllt hat, desto grösser waren die Chancen bei der Selektion der förderungswürdigen Vorhaben.

Die NRP will von der Einzelprojektförderung weggehen und kantonale Innovations- resp. Umsetzungsprogramme als Verhandlungs- und Fördergegenstand anvisieren. Die Kantone waren beim Aufruf für Pilotprojekte keineswegs darauf vorbereitet, dem Bund Programme zu präsentieren. Auch die bundesrechtlichen Fördergrundlagen sehen nichts Derartiges vor. Deshalb setzt sich die Pilotaktion des Bundes derzeit insbesondere aus Einzelvorhaben zusammen.

In drei Fällen konnte dennoch eine Leistungsvereinbarung über ein kantonales Programm mit verschiedenen Projekten getroffen werden (GL, GR, NE).

2 Erste Erfahrungen mit der Neuen Regionalpolitik (NRP)

Mit der NRP strebt der Bund nicht nur einen inhaltlichen Richtungswechsel an, sondern auch Änderungen in Bezug auf die Strukturen und Prozesse:

- auf Bundesebene sollen die für die Regionalentwicklung relevanten Sektoralpolitiken besser koordiniert und stärker gemeinsam eingesetzt werden.
- die Kantone sind die zentralen Ansprechpartner des Bundes, übernehmen die Verantwortung für die regionalpolitischen Massnahmen und sorgen für die Umsetzung. Die vorgesehenen Massnahmen sind dem Bund künftig durch den Kanton bzw. eine Gruppe von Kantonen in der Form eines Umsetzungsprogramms zu unterbreiten. Eine globale Beteiligung des Bundes wird mit dem/den Kanton(en) ausgehandelt und mit einer Vereinbarung festgelegt. Damit werden durch den Bund nicht mehr Einzelprojekte geprüft. Der Bund „versichert“ sich somit nicht mehr vor der Beitragszusicherung der fallweisen Zweckmässigkeit der Mittelverwendung, sondern will diese Überwachung durch prozessbegleitende Vorkehrungen (Controlling, Monitoring, Evaluation) sicherstellen. Diese Neuerung setzt zwei wesentliche Faktoren im Verhältnis zwischen Kanton und Bund voraus: erstens, dass die Kantone eine hohe Verantwortung für den zweckmässigen Einsatz der Bundesmittel übernehmen und zweitens, dass der Bund den Kantonen in der Phase der Programmverhandlungen und –vereinbarungen einen Vertrauensvorschuss gewährt.
- Die Neue Regionalpolitik wird grundsätzlich nach einem „bottom-up“-Prinzip umgesetzt. Die Kantone stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.

Seit der zweiten und damit letzten Eingabefrist für die Pilotprojekte im Juni 2004 sind rund zwei Jahre vergangen. Der erste Vertrag konnte am 1.7.04 abgeschlossen werden, die letzte Vertragsunterzeichnung erfolgte gegen Ende März 2006 (in diesem und in einem zweiten vergleichbaren Fall wurde die Vertragsdauer von normalerweise Ende 2007 auf Ende 2008 ausgedehnt). Im günstigsten Fall standen einem Projekt folglich 1 Jahr und 9 Monate zur Verfügung bis zur vorliegenden Zwischenbeurteilung. In den meisten Fällen stand für die Umsetzung jedoch noch deutlich weniger Zeit zur Verfügung. Die folgenden Ausführungen widerspiegeln den aktuellen Erfahrungsstand über die Pilotphase.

2.1 Kooperation auf Bundesebene

Zur verbesserten Nutzung von Synergien und im Hinblick auf gemeinsame Projektengagements wurde im EVD eine Plattform gegründet, in welcher die Ressorts der Direktion für Standortförderung sowie das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) vertreten sind. Konkret ging es darum, gemeinsam über die Ge-

suche resp. die Pilotprojekte NRP zu entscheiden und gemeinsame Spielregeln bei der Finanzierung (1 Topf mit Beiträgen aus den verschiedenen Amtsstellen; Sponsoring bei einzelnen Projekten) und Umsetzung (Projektverträge statt Verfügungen) anzuwenden.

Positive Aspekte

- Die Idee der Plattform EVD zum Informations- und Kommunikationsaustausch wurde allg. als sinnvolle und dringend notwendige (zwingende) Massnahme angesehen.
- Über die Plattform EVD sind Kontakte entstanden, über welche einfach und pragmatisch an Know-how und Erfahrungen anderer Fachbereiche an der Schnittstelle zur NRP herangekommen werden kann.
- Ein gemeinsamer Topf für die Finanzierung der Projekte wurde aufgrund bestehender gesetzlicher Bestimmungen und Reglementen als nicht realisierbar definiert (BBT / KTI, BLW). Auf Projektebene ist dennoch über die Mitglieder der Plattform eine finanzielle Co-Finanzierung bei folgenden Projekten zustande gekommen:
 - Regionsanalyse (BLW; SECO)
 - Bedürfnisanalyse (BLW; SECO)
 - ARC actif, régional, créatif (BLW; SECO; evtl. BBT in Evaluationsphase)
 - Nano Cluster Bodensee NCB (Direktion für Standortförderung/Ressort Regionalpolitik DSRE; Direktion für Standortförderung/Ressort KMU-Politik DSKU)
 - International Packaging Institute IPI (DSRE; DSKU)
 - Auto-ID (DSRE; DSKU)
 - Pilotprogramm GR (DSRE; DSKU; Interreg)
 - Sasso San Gottardo (Direktion für Standortförderung/Ressort Tourismus DSTO)
 - RIS (SECO; BBT)
 - Potenzialarme Räume (SECO; Netzwerk ländlicher Raum mit Bundesamt für Raumentwicklung ARE; BLW; Bundesamt für Umwelt BAFU)
 - KTI/WTT-Konsortien (BBT/Kommission für Technologie und Innovation KTI; SECO)

Kritische Aspekte

Bedingt durch beschränkte Kapazitäten und durch die unterschiedlichen Aufgabeprioritäten, -verständnisse und Rechtskonstruktionen hat die multilaterale Plattform ihren Anfangselan verloren. Die bilaterale Zusammenarbeit hat sich wie folgt entwickelt:

- Kein Synergiepotenzial und folglich keine Zusammenarbeit mit dem BWO.
- Theoretisch grosses Synergiepotenzial mit der Agrarpolitik, und dennoch gemeinsame finanzielle Engagements umfangmässig unter den Erwartungen und Hoffnungen des SECO.
- Die Hoffnung für die Zusammenarbeit mit dem BBT war anfänglich alle Bereiche des BBT umfassend (Berufsbildung, Fachhochschulen und KTI). In der Praxis kamen jedoch gemeinsame Engagements lediglich mit der KTI zustande.

Fazit

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass ein gemeinsamer „Topf“ für die Förderung von Projekten zwar sachlich wünschbar, aber aus strukturellen Gründen nicht realisierbar ist. Der Spielraum scheint dazu zu eng zu sein.

Dass dennoch Co-Finanzierungen auf Projektebene möglich wurden, ist weitgehend auf den Pragmatismus einzelner Mitglieder der Plattform zurückzuführen. Dieses Vorgehen ist effizient, doch ist die Kooperation an „Köpfe“ gebunden und damit nicht „garantiert“.

2.2 Rollenverständnis und Umgang mit dem Paradigmawechsel

Es ist ein Grundsatz der NRP, dass die Kantone die zentralen Ansprechpartner des Bundes sind und die Zusammenarbeit mit den Regionen sicherstellen. Es zeigen sich klare Unterschiede, wie die verschiedenen Kantone mit der Neuausrichtung und der neuen Rolle umgehen. Während einzelne Kantone die „Idée de manœuvre“ begriffen haben und die Neuorientierung und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Bund als Chance betrachten, zögern andere Kantone, die neue Rolle anzuerkennen und die damit verbundene erhöhte Verantwortung zu übernehmen.

Positive Aspekte

- Im Rahmen der Verhandlungen mit den Kantonen über die Projekt- und Programmeingaben konnte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Bund und den involvierten Kantonen aufgebaut werden – teilweise auch mit Kantonen, welche zunächst relativ grosse Skepsis gegenüber der neuen Politik hatten. Die Form der Zusammenarbeit wurde allgemein geschätzt.
- Durch die neue Rollenverteilung zwischen Bund und Kantonen haben die Kantone einen grösseren Einfluss auf die Dynamik und Entwicklung in den Regionen.

Kritische Aspekte

- Verschiedene Kantone und Regionen weisen Schwächen in Bezug auf die Generierung von innovativen NRP-Projekten auf. Entweder wurden Projekte im traditionellen Stil eingereicht, fehlte die Vernetzung mit der Wirtschaft, lag der thematische Schwerpunkt ausserhalb der strategischen Ziele des SECO, fehlte die Um-

setzung, handelte es sich um business as usual, musste das Risiko zu hoch eingestuft werden oder es bestand das Risiko der Wettbewerbsverzerrung.

- Der Workshop 2005 zu den Pilotprojekten NRP hat konkret die Frage, wie innovative NRP-Projekte generiert werden können, vertieft. Als Hindernis für die Generierung von NRP-Projekten wurden folgende Punkte genannt (Anhang 3: Ergebnisse Workshop NRP-Pilotprojekte 2005):
 - Strukturelle und verhaltensmässige Hindernisse, Vorurteile gegenüber Neuem, verbunden mit Denken in eigenen Strukturen, Köpfe, fehlende Initiative und Motivation
 - Verwaltungsstrukturen /-traditionen /-mentalität, Budgetierungsprozesse der öffentlichen Hand
 - Fehlendes Methoden-Know-how / Fähigkeiten, ungenügende Kommunikation der bestehenden Möglichkeiten
 - Nichterkennen der eigenen Stärken respektive Schwächen
 - Mangelnde Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen
 - Fehlende Enabling-Struktur
 - Ungenügend innovative Ideen allgemein, möglicherweise spezifisch in gewissen Regionen der Schweiz oder Kantonen.
- Je nach dem, wie ein Kanton mit der neuen Rolle umgeht, verlaufen die Verhandlungen mit dem Bund unterschiedlich. Teilweise haben sich die Verhandlungen – zu Lasten der Projektträgerschaften – über Monate hinaus erstreckt.

Fazit

Die Aktion der Pilotprojekte hat in einigen Kantonen eine positive Dynamik und Auseinandersetzung mit der Neuen Regionalpolitik ausgelöst – teilweise auch in Kantonen, welche der neuen Politik zunächst kritisch gegenüber standen. Während der Prüfung der Gesuche und den Projekt- und Vertragsverhandlungen hat sich aber gezeigt, dass in gewissen Kantonen/Regionen die Bereitschaft, der Wille oder die Fähigkeit zum Paradigmawechsel grösser ist als in anderen.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und dem Bund wird grossmehrheitlich geschätzt und hat sich bewährt. Sie bietet dem Kanton einen klaren Rahmen und gleichzeitig Flexibilität bei der Umsetzung.

2.3 NRP-Programme

Wie bereits erwähnt, wird der Bund künftig mit der NRP keine Einzelprojekte mehr fördern, sondern kantonale Umsetzungsprogramme als Verhandlungs- und Fördergegenstand anvisieren. In drei Fällen konnte eine entsprechende Leistungsvereinbarung über ein kantonales Programm mit verschiedenen Elementen getroffen werden:

- Der Kanton GL hat auf eigene Initiative ein Programm gestützt auf seine wirtschaftspolitische Schwerpunktstrategie erarbeitet und dem Bund als Pilotprojekt eingereicht.
- Auf Anregung des SECO hat der Kanton GR seine sieben eingereichten Einzelprojekte in eine Dachstrategie eingebettet.
- Auch der Kanton NE wurde aufgefordert, seine Projektidee eines „contrat régional Kanton - Val de Travers“ mit laufenden (wie NEODE und Réseau Urbain Neuchâteloise) und geplanten Projekten zusammenzufassen, woraufhin dem SECO ein Programm mit dem Titel „La tradition dans l'innovation“ gestützt auf die kantonale Legislaturplanung 2002-2005 eingereicht wurde.

Die Kantone UR, BE und TI sind auf ähnliche Anregungen aus dem SECO nicht eingetreten.

Die Zentralschweiz hat ferner den Schritt unternommen, ihre NRP-Pilotprojekte nach Abschluss der einzelnen Leistungsvereinbarungen unter ein „Dach“ mit dem Namen „Zentralschweiz innovativ“ zusammenzufassen.

Mit den laufenden Programmen konnten überwiegend positive Erfahrungen gemacht werden.

Positive Aspekte

- Die Strategie erlaubt eine Förderung von Projekten, welche der Logik der Strategie (und weniger der Logik von Instrumenten/Perimetern) folgt.
- Der Kanton kann in Anbetracht der knappen Ressourcen gestützt auf die Entwicklungsstrategie Prioritäten setzen, begründen und die Massnahmen besser koordinieren. Damit trägt das Programm zu einer Akzeptanz von prioritären Handlungsachsen im Kanton bei.
- Programm und Vertrag bieten einen klaren und gleichzeitig flexiblen Rahmen, der bei Bedarf Anpassungen erlaubt (Abbruch eines Teilprojekts, Aufnahme eines neuen Projekts in Abstimmung mit der Schwerpunktstrategie).
- Über Programme kann eine breite Vielfalt von Projekten in sachlicher und räumlicher Dimension gefördert werden. Im Einzelfall können auch Projekte enthalten sein, welche die NRP-Kriterien – als Einzelprojekt – nicht erfüllen würden, jedoch aus der Gesamtsicht heraus begründet werden können. Hier setzt die Verantwortung des Kantons und der Verhandlungsspielraum zwischen Bund und Kanton an, denn der Kanton muss sein Programm bzw. die Auswahl der Projekte im Programm und den Finanzierungsrahmen sowohl gegenüber dem Bund als auch gegenüber dem Stimmvolk rechtfertigen.
- Die 3 Programme nutzen die Flexibilität des NRP-Ansatzes und weisen Projekte in unterschiedlichen räumlichen Dimensionen auf, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, Potenziale und Problemstellungen (regionale Projekte mit Modellcharakter, überregionale Kooperationen, überkantonale und Landesgrenzen überschreitenden Projektpartnerschaften).

- Es hat sich gezeigt, dass die Förderung eines Projekts im Rahmen des Programms resp. der Schwerpunktstrategie für die Projektträger eine Bestätigung ihrer Initiative und Arbeit darstellt und den Zusammenhalt im Kanton fördert. Gleichzeitig kann die Auswahl von Projekten auch kritisiert werden und zu Spannungen und Machtkämpfen unter Gemeinden/Regionen und Projektträgerschaften führen. Diese Erfahrung hat gezeigt, dass die Kommunikation nicht zu unterschätzen ist. Sie trägt zu einer öffentlichen Diskussion des Programms bei, unterstützt den Bekanntheitsgrad des Programms und stärkt die Zustimmung von Akteuren und Bevölkerung.
- Durch die Erarbeitung, Koordination, Umsetzung und Evaluation der Programme erfolgt eine „Aufwertung“ der für die Regionalpolitik zuständigen kantonalen Abteilungen.

Kritische Elemente

- Für die Kantone stellen die Erarbeitung des Umsetzungsprogramms und die Koordination der Projekte innerhalb des Programms eine grosse Herausforderung dar, insbesondere dort, wo mehrere Departemente und die politischen Verantwortlichen involviert sind. Nach der Vertragsverhandlung mit dem Bund gilt es für den Kanton, Vereinbarungen mit den Projektträgerschaften abzuschliessen, um sicherzustellen, dass die Projekte umgesetzt und der Zeitplan eingehalten werden. Dies stellt ein aufwändiger Verhandlungsprozesse für die Kantone und Regionen dar, der ohne zusätzliche personelle Ressourcen oder zumindest organisatorische Anpassungen der zuständigen Abteilungen i.d.R. kaum zu bewältigen sein dürfte. Hinzu kommt, dass die Kantone auch für das inhaltliche und finanzielle Monitoring und Controlling der Projekte verantwortlich sind und die Berichterstattung gegenüber dem Bund koordinieren.
- Es besteht ein gewisses Risiko, dass Programme Sammelgefässe für Projekte jeglicher Art werden (auch nicht NRP-konforme Projekte), die sich dann kaum koordinieren und auswerten lassen.

Fazit

Die Erfahrungen mit den drei NRP-Umsetzungsprogrammen sind durchwegs positiv.

Die Auswahl der Projekte innerhalb eines dem Bund vorgeschlagenen Programms und die Co-Finanzierung der Kantone gilt es sorgfältig zu prüfen. Die Flexibilität der Programme ermöglicht auch die Aufnahme neuer oder den Abbruch laufender Projekte innerhalb einer Programmperiode. Über solche Programmänderungen muss der Bund künftig schriftlich informiert und dokumentiert werden, damit er immer weiss, welche Massnahmen er wo und in welchem Umfang unterstützt.

2.4 Wirtschaftliche Eigenständigkeit und Nachhaltigkeit

Das Schwergewicht der NRP liegt auf der wirtschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit, unter Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Dimension.

Wie in der bisherigen regionalpolitischen Praxis können auch künftig Projekte z.B. im **Umwelt- oder Sozialbereich** gefördert werden, sofern sie wirtschaftlich orientiert sind und Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden. Als Beispiel kann in diesem Zusammenhang das Pilotprojekt Haar&Kamm aufgeführt werden. Dabei handelt es sich um eine regionales, kulturell-touristisches Projekt mit wirtschaftlicher Zielsetzung. Auch das Projekt Sasso San Gottardo verfolgt ähnliche Ambitionen.

Im Zusammenhang mit den Fragen rund um die wirtschaftliche Eigenständigkeit von Projekten nach der Pilotphase hat sich herausgestellt, dass differenziert werden sollte zwischen zwei Projekttypen, die auch als Mischformen möglich sind (vgl. Anhang 4 Ergebnisse Workshop NRP-Pilotprojekte 2006):

- **Standortentwicklungs-Projekte** erhöhen die Attraktivität eines Standorts für bestehende und neue Unternehmen. Sie verbessern die regionalen Rahmenbedingungen und unterstützen ein unternehmerisches und innovatives „Milieu“ in der Region. Die Verantwortung für die Fortführung solcher Projekte nach der Aufbauphase verbleibt aber beim Staat und kann nicht an private Investoren überwältigt werden. Es handelt sich hier zum Beispiel um vorwettbewerbliche Tätigkeiten wie der Wissens- und Technologietransfer, um Infrastrukturen zur Unterstützung von Wertschöpfungssystemen oder auch um Neuerungen im institutionellen Bereich.
- **Überbetriebliche Kooperationsprojekte:** Dabei handelt es sich wirtschaftsnahe Vorhaben, in denen Interessen und Leistungen zu Gunsten einzelner Unternehmen gebündelt werden. Die entsprechenden Aktivitäten können von den beteiligten Unternehmen überbetrieblich organisiert werden, ohne dass sie die Selbständigkeit aufgeben oder dass der Wettbewerb beeinträchtigt wird. Hier muss davon ausgegangen werden, dass solche regionale Innovationen nach einer Impulsphase von der Wirtschaft selbst getragen werden oder andernfalls keinem Bedürfnis entsprechen. Eine Beispiel dafür ist das Verpackungsinstitut Neuhausen, das Weiterbildungsleistungen anbietet, für deren Bereitstellung selbst die grossen Partnerunternehmen zu klein sind.

Diese Differenzierung ist relevant im Zusammenhang mit Fragen der Struktur, Trägerschaft und (langfristigen) Finanzierung.

Der **Bund** beabsichtigt in jedem Falle nur die Gewährung von **Anschubfinanzierungen**. Für die Weiterführung von Standortentwicklungsprojekten werden somit nach der Impulsphase Kantone, Regionen und Gemeinden, ggf. auch eine PPP gerade zu stehen haben. Der Nutzen von Vorhaben der überbetrieblichen Kooperation hinge-

gen muss für die Unternehmen nach einer Impulsphase so gross sein, dass die Kosten via deren Beteiligungen gedeckt werden bzw. schliesslich über den Markt getragen werden.

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit wurde bei allen Projekten eine enge **Kooperation mit Unternehmen** und Institutionen (auch auf finanzieller Ebene) gefordert. Die folgenden Ausführungen geben erste Erfahrungen mit der **Einbindung von Unternehmen** wider:

- Die NRP fördert explizit „grenzüberschreitende innovative Initiativen“ im Sinne von PPP und ermöglicht dank **variabler Geometrie** Partnerschaften ausschliesslich aufgrund der Kompetenzen und unabhängig vom Standort eingehen zu können, um eine nationale oder internationale Ausstrahlung zu erlangen (unabhängig von EU-Förderprogrammen). Partner aus Zentren und dem Ausland spielen bei vielen Projekten eine bedeutende, teilweise auch eine Schlüsselrolle (u.a. bei Kompetenzzentren). Es hat sich bestätigt, dass der Ansatz der NRP richtig ist und einem Bedürfnis entspricht. Als konkretes Beispiel kann das von den sieben Gebirgskantonen initiierte Kompetenznetzwerk Wasser im Berggebiet angeführt werden, in dem derzeit Swisselectric und Swisscom mit ihren Hauptsitzen in der Agglomeration Bern als Projektpartner auftreten. Auch die Sachversicherer mit ihren Geschäftssitzen in den Agglomerationen könnten möglicherweise Interesse an einer Projektpartnerschaft haben, denn ein Schwerpunktthema dieses Netzwerks lautet Wasser und Naturgefahren.
- Der Einbezug von Unternehmungen bereits in der **Planungsphase** eines Projekts scheint ihre Bereitschaft, sich auch finanziell an einem Projekt zu engagieren, zu erhöhen. Ein Beispiel dafür stellt das IPI dar, dem vor der Gesuchseingabe bereits eine mehrjährige, kostenintensive Planungsphase vorausging, in der auch führende Unternehmen der Verpackungsindustrie und der abpackenden Industrie eine grosse Rolle spielten (u.a. SIG Holding, Bosch Sigpack). Sie sind heute direkt in der Trägerschaft vertreten. Das Finanzierungsmodell sieht Mitgliedschaften, Sponsoring sowie den „Einkauf“ von Studienplätzen vor.
- Die Aktivitäten des NCBs basieren auf den drei Säulen: 1. NanoProjects, in denen neue Erkenntnisse der Wissenschaft in der Wirtschaft umgesetzt werden, 2. die NanoConference, die als internationaler Treffpunkt für Wissenschaft und Wirtschaft dient und 3. die NanoFair, eine Fachmesse für Unternehmer. Der Trägerverein umfasst Mitglieder mit gesamthaft über 6000 Arbeitsplätze in der Chemie- und der Textilbranche sowie in der Metall verarbeitenden Industrie. Die Vereinsmitglieder leisten einen Beitrag an die Finanzierung der Aktivitäten des NCB und nehmen darüber hinaus durch ihre Aktivitäten im Bereich der MNT und in den Entscheidungsprozessen des Vereins Einfluss auf die Entwicklung des NCB und stellen deren Ausrichtung an den Bedürfnissen der Wirtschaft sicher. Während die budgetierten Erträge aus Mitgliederbeiträgen bisher nicht vollständig erreicht werden konnten, resultieren aus Projektkooperationen – aus welchen sich auch

KMUs einen konkreten Nutzen versprechen – deutlich höherer Erträge als budgetiert.

- Die Projektträger des AFLS sind strategische Partnerschaften mit unterschiedlichen Amtstellen und Institutionen eingegangen, um die Nachfrage nach Dienstleistungen (Laboranalysen, Forschungsaufträge, Weiterbildung, Kurse) langfristig zu sichern. Überdies werden Packages mit touristischen Anbietern der Region entwickelt.
- Im Fall des Kompetenznetzwerks Wasser im Berggebiet geht es zunächst weniger um die Generierung von eigenen Produkten als vielmehr um die Bündelung, Vernetzung, Weiterentwicklung und die gewinnbringende Umsetzung in die Praxis von Akteuren und Wissen. Es ist vorgesehen, dass die fachliche Beratung, welche das Kompetenzzentrum für Projektträger anbietet, durch die Projektträger zukünftig finanziell mitgetragen wird. Ferner wird geprüft, ob künftig Kommissionen aus der Vermittlung von Sponsorengeldern (via Qualitätslabel) als Einnahmen budgetiert werden können.

3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Aktion der Pilotprojekte hat in einigen Kantonen eine Dynamik und Auseinandersetzung mit der Neuen Regionalpolitik ausgelöst.

Aufgrund der kurzen Laufzeit der Pilotprojekte sind zum jetzigen Zeitpunkt nur begrenzt Empfehlungen machbar. Trotz der anfänglichen Unsicherheiten auf allen Ebenen – Bund, Kantone, Regionen/Projektträgerschaften – bezüglich Strukturen, Inhalte und Prozesse (v.a. auch mit den Verträgen) kann heute aber festgestellt werden, dass der partnerschaftliche Ansatz geschätzt wird und mehrheitlich Chancen der NRP erkannt werden.

3.1 Koordination auf Bundesebene

Projektengagements über einen gemeinsamen „Topf“ der Sektoralpolitiken wird kurz- bis mittelfristig nicht ohne weiteres realisierbar sein, obwohl die Notwendigkeit unbestritten ist. Gegebenenfalls müssen Kompromisse inhaltlicher Art eingegangen werden, um die Kooperationsbereitschaft der anderen Sektoralpolitiken zu stärken.

3.2 Allgemeine Empfehlungen

Ebene Bund

- Es scheint, dass in einigen Kantonen oder sogar Landesteilen (West- und Süd-schweiz) in Bezug auf die Projektgenerierung in den Regionen Schwächen beste-hen. Zeichnet sich ab, dass aus einem Landesteil unterdurchschnittlich Projekte eintreffen, gilt es den Verhandlungsprozess Seitens Bund u.U. zu forcieren. Be-sonderes Augenmerk gilt es in diesem Zusammenhang auf jene Kantone zu wer-fen, welche nicht in die Aktion der Pilotprojekte involviert sind.
- Im Rahmen des ersten Workshops zu den Pilotprojekten wurde darauf hingewie-sen, dass guten innovativen NRP-Projekten eine aufwändige und kostenintensive Vorbereitungsphase vorangeht. Da die Mittel dafür teilweise fehlen, kommen Pro-jekte nicht in jenes Reifestadium, welches für die Gesuchseingabe gefordert wird (Businessplan). In Folge dessen sollte der Bund (zusammen mit Kantonen und evtl. Privaten) eine Form von **Starthilfe bis hin zum Businessplan** prüfen.
- Es ist wünschenswert, dass **überkantonale Initiativen explizit gefördert** werden können. Ein entsprechender Ansatz drängt sich beispielsweise beim Aufbau von Kompetenzzentren auf, mit welchen eine überkantonale, nationale oder internati-onale Ausstrahlung angestrebt wird. Abgesehen von Projekten, welche via über-kantonale Konferenzen (RKGK, Zentralschweizer und Westschweizer Regie-rungskonferenz) eingereicht wurden, sind überkantonale Kooperationen kaum zu Stande gekommen. Infolgedessen sollte der Bund spezifische Anreize prüfen. Nach Vertragsabschluss ist es kaum mehr möglich, einen Nachbarkanton für eine finanzielles Engagement zu gewinnen. Denkbar wäre auch, dass sich die Kantone untereinander auf eine „Aufgabenteilung“ einigen (z.B. Verpackung im Kanton SH, Ernährungswirtschaft im TG, Nanotechnologie in SG etc.).
- Die Verhandlungen sind teilweise sehr zeitaufwändig (von der Gesuchseingabe, Überarbeitung bis hin zum Vertragsabschluss verstrichen mindestens 6 Monate). Auch künftig dürften die **Programm- und Vertragsverhandlungen** zeitaufwändig sein, so dass dafür genügend **Zeit einzuplanen** ist. Auch die Begleitung während der Laufzeit eines Programms benötigt personelle Ressourcen auf Bundesebene.
- Künftig werden wie bekannt die Kantone für das Controlling der Projekte inner-halb eines Programms zuständig sein. Damit kann sich der Bund stärker mit in-haltlichen und strategischen Aspekten der Programme in den Kantonen und Lan-desteilen auseinander setzen. Es stellt sich dennoch die Frage, wie detailliert er sich über die Verwendung der Fördergelder informieren lassen will und muss. Mindesten muss dem Bund vertraglich das Recht eingeräumt werden, jederzeit **Einsicht in sämtliche programm- resp. vertragsrelevanten Unterlagen** zu be-kommen und über **Programmänderungen informiert** zu werden. Er sollte ferner Anhaltspunkte darüber erhalten, wie viele Bundesmittel in welche thematischen und/oder räumlichen Schwerpunkte im kantonalen Programm fließen.
- Im Zusammenhang mit der **Wirkungsmessung** bestehen noch Unsicherheiten. Hier sind klare Vorstellungen und umsetzbare, möglichst einfache Kriterien Sei- tens Bund notwendig (Neue Arbeitsplätze, Nachfolgeregelungen in Unterneh-

mungen, Umfrageergebnisse in Unternehmungen). Evtl. könnte ein Auftrag zur Evaluation der Pilotprojekte NRP auf der Basis der Überlegungen in den Projekten Anhaltspunkte geben.

Ebene Kanton

- Auf der Ebene Kanton erfolgt eine Aufwertung der für die Regionalpolitik zuständigen Abteilungen (Erarbeitung Entwicklungsstrategie und Umsetzungsprogramm, Verhandlungen mit dem Bund, Zusammenarbeit mit den Regionen, Controlling, Monitoring und Evaluation der Projekte und des Programms, Berichterstattung gegenüber dem Bund etc.). Die Kantone müssen sich auf diese **neue Rolle** vorbereiten und die Abteilungen entsprechend organisieren.
- Die Kantone können durch (aktive) **Kommunikation** der Möglichkeiten und des Methoden-Know-hows die Projektgenerierung in den Regionen beeinflussen.
- Die Kantone müssen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicherstellen. Die künftige **Rolle der Regionen** wird in mehreren Pilotprojekten diskutiert (GR, NE, GL, LU, SZ...). Stichworte dazu aus den verschiedenen Pilotprojekten sind: Regionalmanager, „lokale Antennen“, Kompetenzzentren für Regionalentwicklung, Agence de développement, délégués aux régions.
- Beim Aufbau von Kompetenzzentren, Wertschöpfungsketten oder Clustern werden die Kantons- und Landesgrenzen über Partnerschaften und Netzwerke schnell gesprengt. Auch die Wirkung resp. der Nutzen strahlt über die Kantonsgrenzen hinaus. Seitens Bund werden daher überkantonale Ansätze oder entsprechende Absprachen gewünscht.

3.3 NRP-Programme

- Programme sollten sich wo möglich auch künftig auf bestehende Strategien abstützen können – bei Bedarf ergänzt, wo sich eine Strategie nicht zu den NRP-Kriterien „Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit“ äussert.
- Wenn immer möglich sollten Entwicklungs- resp. **Innovationsstrategien politisch abgestützt** sein, um dem Programm mehr Gewicht zu geben. Speziell zu begrüssen sind departementsübergreifende Ansätze (Wirtschaft, Bildung).
- In den Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und Kantonen gilt es sicherzustellen, dass der Bund über Programmänderungen (Aufnahme neuer Projekte und/oder Abbruch eines laufenden Projekts innerhalb eines Programms während einer Programmperiode) schriftlich informiert und dokumentiert wird, damit er immer weiss, welche Massnahmen er wo und in welchem Umfang unterstützt.
- Allgemein stellt sich für den Bund die Frage, wie detailliert er über die Projekte informiert werden muss und soll (Inhalt, Co-Finanzierung).

3.4 Wirtschaftliche Eigenständigkeit

- Bei der Förderung von innovativen Projekten geht der Bund ein vergleichsweise höheres Risiko ein. Das Risiko muss durch eine vertragliche Vereinbarung von **differenzierten, quantitativen und terminierten Meilensteinen** in Verbindung mit **Abbruchregeln** etappiert und begrenzt werden, auch wenn sie Teil eines Programms sind.
- Ein **Abbruch** muss u.a. bei **massiven zeitlichen** Verzögerungen möglich sein, zumal dies Ausdruck unüberwindbarer Hindernisse oder ungenügenden Projektmanagements sein kann (Frist für Überarbeitung resp. Erreichung von Meilensteinen, Berichterstattung).
- Es gilt zu berücksichtigen, dass bei innovativen Projekten im Hinblick auf die wirtschaftliche Eigenständigkeit nach Ablauf der Bundessubvention projektweise Lösungsmodelle gesucht werden müssen. Dies stellt hohe Anforderungen an die Projektträgerschaft. Die Businesspläne der Pilotprojekte zeigen, dass mit einem ausgeglichenen Budget i.d.R. frühestens nach einer Aufbauphase von 4-5 Jahren zu rechnen ist. Die „**Anschubfinanzierung**“ durch den Bund sollte daher i.d.R. **4 Jahre** nicht unterschreiten. Zieht sich der Bund (und gegebenenfalls auch der Kanton) zu früh zurück, erhöht sich das Risiko, dass das Projekt langfristig nicht „lebensfähig“ ist. Der Bund sollte sich folglich den Freiraum bewahren, im Einzelfall einem Antrag eines Kantons auf Verlängerung der Anschubfinanzierung entsprechen zu können.
- Ferner hat sich gezeigt, dass unterschieden werden muss zwischen **Standortentwicklungsprojekten** – welche die Attraktivität des Standorts für bestehende und neue Unternehmen erhöhen, daher von regionalem Interesse sind und über die Startphase hinaus über die öffentliche Hand subventioniert werden müssen – und **überbetrieblichen Kooperationsprojekten**, welche langfristig von der Wirtschaft getragen werden. Ein Projekt kann auch eine Mischform beider Typen sein.
- In Bezug auf die **Trägerschaft** sollte insbesondere beim Aufbau von Kompetenzzentren o.ä. **PPP bereits bei der Gesuchseingabe als Bedingung** aufgestellt werden. Je früher Unternehmen in die **Planung** eines Projekts einbezogen werden, desto eher scheinen sie bereit, sich auch finanziell am Projekt zu beteiligen. Aus der Mitgliedschaft in der Trägerschaft muss ihnen ein **konkreter Nutzen** ersichtlich sein (Produktorientierung). Reine Vernetzungsprojekte sind kaum überlebensfähig.
- Bei Kompetenzzentren und anderen Vorhaben, mit welchen eine nationale oder sogar internationale Ausstrahlung angestrebt wird, sind **überkantonale Trägerschaften** wünschenswert. Es gilt, Anreize zu schaffen, welche die Bildung überkantonaler Trägerschaften begünstigen.
- Wie erwähnt können wie in der bisherigen regionalpolitischen Praxis auch künftig Projekte im Umwelt-, Sozial- oder Kulturbereich gefördert werden, sofern sie marktwirtschaftlich orientiert sind und Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden. Der entsprechende Nachweis obliegt der Projektträgerschaft. Generell und im Speziellen bei solchen Projekten muss sich der Bund jedoch im Klaren sein,

dass die **Wirkungsmessung** (Arbeitsplatzeffekte grossmehrheitlich im Zielgebiet der NRP und dort in den Räumen mit dem grössten Potenzial zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit) nach Ablauf der Aufbauphase u.U. noch nicht messbar ist, sondern lediglich die Zielerreichung gemäss Meilensteinplanung gemessen werden kann. Die noch zu konkretisierenden Evaluationskriterien müssen diese Schwierigkeit berücksichtigen.

4 Weiteres Vorgehen

Beim vorliegenden Zwischenbericht handelt es sich um eine **work in progress**. Der Bericht wird mit weiteren Erfahrungen ergänzt werden, welche in den Pilotprojekten bis Ende 2007 gemacht werden. Ferner fliessen die Erfahrungen direkt in die weiteren Arbeiten im Rahmen der NRP (Mehrjahresprogramm NRP, Verordnung zum neuen Bundesgesetz über Regionalpolitik, Arbeitshilfe) ein.

5 Anhang

1. Brief an die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Volkswirtschafts-
direktionen vom 23.7.2003
2. Übersicht Pilotprojekte NRP
3. Ergebnisse Workshop NRP-Pilotprojekte 2005
4. Ergebnisse NRP-Pilotprojekte 2006

Anhang 1 Brief an die Vorsteherinnen und Vorsteher der kantonalen Volkswirtschaftsdirektionen vom 23.7.2003

Bern, 25. Juli 2003

Unser Zeichen: sce

An die
Vorsteherinnen und Vorsteher
der kantonalen
Volkswirtschaftsdirektionen

1. PILOTPROJEKTE NEUE REGIONALPOLITIK **2. WEITERE FLANKIERENDE MASSNAHMEN ZUR NEUAUSRICHTUNG**

Sehr geehrte Frau Regierungsrätin,
sehr geehrter Herr Regierungsrat,

An der Arbeitssitzung der Konferenz der kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren vom 20. Juni 2003 durften wir Sie über die Absichten zum weiteren Vorgehen bei der Neuausrichtung der Regionalpolitik informieren. Wir kommen mit diesem Brief gerne auf einzelne Punkte dieser Information zurück.

1. Pilotprojekte

Wir haben in der Arbeitssitzung darauf hingewiesen, dass wir mit dem Anliegen an Sie gelangen werden, dass die Kantone und Regionen dem seco einige Projekte vorschlagen, die den Ansatzpunkten der Neuen Regionalpolitik entsprechen und in den nächsten 2 – 3 Jahren realisiert werden könnten .

Ziel dieser Aktion ist es, parallel zur Erarbeitung der neuen gesetzlichen Grundlage bereits konkrete Erfahrungen zu sammeln, um Hinweise auf die Machbarkeit, auf Chancen und Engpässe einer neuen Politik zu gewinnen. Die Ergebnisse können wertvolle Informationen liefern für ein erstes Mehrjahresprogramm, das ab 2006 im Anschluss an das Inkrafttreten der Gesetzesgrundlage ausgearbeitet wird.

Wir haben einen Leitfaden für solche Pilotprojekte ausgearbeitet, den wir diesem Schreiben beilegen. Die Kriterien und Prozeduren sollen nicht überreguliert, sondern zwischen Kanton(en) und dem seco verhandelt werden.

2. Weitere flankierende Massnahmen

Der Departementschef des EVD, Bundesrat Joseph Deiss, legt grossen Wert darauf, dass das seco die Partner der Regionalpolitik in den Erneuerungsprozess einbeziehen. Parallel zur laufenden Ausarbeitung eines Vernehmlassungsberichts zur neuen Gesetzesgrundlage setzen wir die Informations- und Anhörungstätigkeit fort. Wir sind auch gerne bereit, mit einzelnen Kantonen oder Kantonsgruppen Gespräche zu führen.

Wir sind der Ansicht, dass mit dem von den Eidg. Räten beschlossenen Ausbau der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik eine Herausforderung auf viele Regionen zukommen wird - unabhängig davon, ob die Regionalpolitik erneuert wird oder nicht. Aus diesem Grund haben wir von der Firma Z-link ein Konzept für eine Seminarreihe ausarbeiten lassen, die wir voraussichtlich noch in der zweiten Jahreshälfte 2003 starten werden und die bis 2007 dauern soll. Die Inhalte und Adressaten sind ebenfalls in der beigelegten Orientierung kurz dargestellt. Wir möchten auf der Ebene der Kantonsverwaltungen die Verantwortlichen für die Berggebietsförderung, für die Wirtschaftsförderung und für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ansprechen. Wir werden uns deshalb erlauben, die Ausschreibung für diese Seminare an die entsprechenden kantonalen Stellen zu richten.

Wir bitten Sie höflich, diese Informationen an Ihre zuständigen Amtsstellen weiterzuleiten.

Wir danken Ihnen, sehr geehrte Frau Regierungsrätin, sehr geehrter Herr Regierungsrat, für die Unterstützung und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihrem Kanton bei der Konkretisierung der Neuen Regionalpolitik.

Mit freundlichen Grüssen

Staatssekretariat für Wirtschaft
Standortförderung

Eric Scheidegger, Botschafter
Mitglied der Geschäftsleitung

Beilagen: Papier „FLANKIERENDE MASSNAHMEN UND PILOTPROJEKTE IM HINBLICK AUF DIE NEUE REGIONALPOLITIK (NRP)“

FLANKIERENDE MASSNAHMEN UND PILOTPROJEKTE IM HINBLICK AUF DIE NEUE REGIONALPOLITIK (NRP)

1. Ausgangslage

Das EVD und das seco haben vom Bundesrat am 9. Mai 2003 den Auftrag erhalten, gestützt auf den Expertenbericht „Neue Regionalpolitik“ vom 6. Februar 2003

(http://www.seco-admin.ch/seco/seco2.nsf/dieSeite/ST_RegRaumPNeukonzeption?OpenDocument&l=de&HauptRessort=5)

einen Vernehmlassungsbericht zu einem Gesetz über regionalpolitische Massnahmen auszuarbeiten.

Dies wird die erste Etappe sein zur Erneuerung der heutigen Regionalpolitik. Die Umsetzung soll dann in der Folge mittels Mehrjahresprogrammen erfolgen, erstmals für die Legislatur 2008-2011.

Der Expertenbericht beinhaltet auftragsgemäss vor allem Empfehlungen zu neuen Zielen und Strategien der Regionalpolitik und ist deshalb für die Anspruchsgruppen noch etwas abstrakt. Der erwähnte Vernehmlassungsbericht wird Gelegenheit zu einer ersten Konkretisierung der Ansätze (mögliche Massnahmen, institutionelles Konzept) bieten.

Wir schlagen den Regionen und Kantonen vor, die Zeit bis zum Vorliegen eines ersten Mehrjahresprogramms für Pilotprojekte und andere flankierende Vorhaben zu nutzen. Wir wurden dazu auch durch verschiedene Anfragen von Interessenten ermuntert, die solche Vorhaben durchführen möchten.

Da diese Projekte und Massnahmen innerhalb des bestehenden gesetzlichen Instrumentariums abzuwickeln sind, werden sie auch die Neuausrichtung der Regionalpolitik nicht präjudizieren.

Auf der andern Seite setzen uns die budgetmässigen Möglichkeiten in den nächsten rund viereinhalb Jahren auch Grenzen, die eine Selektion der Projekte und Beschränkung auf wenige mit Pilotcharakter nötig machen.

Bei denjenigen Massnahmen, die eine horizontale Zusammenarbeit auf Bundesebene voraussetzen, sollen auch die entsprechenden Bundesstellen eingebunden werden. Das seco hat im EVD zu diesem Zweck bereits eine Plattform gebildet. Partner des federführenden seco sind das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT), das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und das Bundesamt für Wohnungswesen (BWO).

2. Flankierende Massnahmen und Pilotprojekte

2.1 Dialog mit Kantonen und Regionen weiterführen

Der im Herbst 2002 begonnene Dialog mit Kantonen und Regionen zum Expertenbericht und zu den Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung soll grundsätzlich weitergeführt werden, indem die Verantwortlichen im seco als Diskussionspartner zur Verfügung stehen.

Dabei ist zu beachten, dass der Bundesrat im Jahre 2004 eine Vernehmlassung zu einem neuen Gesetz über regionalpolitische Massnahmen plant. Die Kantone und auch die Regionen werden sich in diesem Verfahrensschritt offiziell zu dieser Neuausrichtung äussern können.

2.2 Weiterbildungsangebot für kantonale und regionale Akteure: Seminarreihe 2003 – 2007

Frau Beate Wilhelm (Z-link) hat im Auftrag des seco ein Konzept für die Weiterbildung kantonaler und regionaler Akteure im Bereich „Wissensgesellschaft und Learning Regions“ ausgearbeitet.

Dieses Konzept sieht die Durchführung einer Veranstaltungsreihe zwischen 2003 und 2007 und die Evaluation dieses Programms im Hinblick auf die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik vor.

Die inhaltlichen Schwerpunkte sind zwar durch die Strategien der NRP-Vorschläge gesetzt. Die Herausforderungen aus den nachfolgenden Themen werden jedoch unseres Erachtens unabhängig der NRP auf die Kantone und Regionen zukommen:

- Ansätze für Initiativen zur Förderung des Unternehmergeists und Ansätze zu Initiativen in Wertschöpfungssystemen und Clustern erkennen und ergreifen.
- Zugang zu Wissen und Know-how garantieren.
- Leistungsvereinbarungen abschliessen und umsetzen.
- Potentiale in den periphersten Gebieten erkennen und valorisieren.
- Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Verbesserung der Selbstkompetenz und schliesslich der Professionalisierung des Regionalmanagements

Adressaten sind Regionen (Geschäftsführer IHG, Projektverantwortliche) und Kantone (Wirtschaftsförderer, INTERREG-Verantwortliche, IHG-Fachstellen). Die Seminarreihe soll ab Herbst 2003 gestartet werden. Die Ausschreibung wird den erwähnten Stellen direkt übermittelt.

2.3 Pilotprojekte

Gestützt auf das bestehende gesetzliche Instrumentarium (z.B. überregionale Kooperation im IHG, Regio Plus, überbetriebliche Kooperation im BG wirtschaftliche Erneuerungsgebiete, INTERREG) werden bereits eine beträchtliche Anzahl von Projekten realisiert, die sich u.E. ganz oder teilweise in die Neue Regionalpolitik einordnen würden.

Das seco möchte hier aber noch einen Impuls für zusätzliche Vorhaben setzen, bei denen die Stossrichtungen und Kriterien der NRP in den Vordergrund gerückt werden. Dies im Rahmen der Projektselektion, aber auch im Rahmen eines Monitoring und einer Kurzevaluation der Vorhaben, die Hinweise auf die spätere Konzeption und Umsetzung von Mehrjahresprogrammen liefern sollen.

2.3.1 Gesetzliche Grundlagen

Die Pilotprojekte können nur innerhalb der bestehenden gesetzlichen Vorschriften und mit den in Budget und Finanzplanung vorgeschlagenen und vom Parlament noch gutzuheissenden Rahmen mitfinanziert werden.

Als gesetzliche Grundlage für die Förderung dieser Pilotprojekte kommen in Frage:

A. Das Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete (IHG)

Hier geht es um die Bestimmungen über die **Aus- und Weiterbildung** und die **überregionale Zusammenarbeit**.

Art. 18 IHG Finanzhilfen

¹ Der Bund kann Beiträge bis höchstens 50 Prozent gewähren an die Finanzierung von:

.....

d. jährlichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen;

e. besonderen Formen der interregionalen Zusammenarbeit.

Art. 19 Festlegung und Auszahlung

.....

² Die Beiträge nach Artikel 18 Absatz 1 Buchstaben d und e werden vom Bundesamt festgesetzt und ausbezahlt.

Art. 20 Beteiligung der Kantone

Die Beiträge des Bundes werden nur gewährt, soweit die Kantone sich an der Finanzierung der Leistungen und Aufwendungen nach Artikel 18 Absatz 1 mit mindestens 25 Prozent beteiligen.

B. Der Bundesbeschluss über die Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum (Regio Plus)

Hier stehen Netzwerkvorhaben im Vordergrund, die bereits der heutigen Praxis entsprechen, in Zukunft jedoch noch etwas in Richtung der neuen Kriterien wie „regionale Wertschöpfungssysteme“ oder „Bildung und Zugang zu Wissen“ ausgeweitet werden können.

Art. 3 Unterstützte Vorhaben

¹ Der Bund kann Vorhaben organisatorischer, konzeptioneller und institutioneller Natur fördern, die:

- a. von natürlichen oder juristischen Personen des privaten oder des öffentlichen Sektors in Zusammenarbeit durchgeführt werden;
- b. für die Region Modellcharakter haben in bezug auf das angestrebte Ergebnis oder auf die Vorgehensweise;
- c. dazu dienen, im ländlichen Raum Erwerbsmöglichkeiten zu schaffen oder zu sichern;
- d. dazu beitragen, die lokalen und regionalen Potentiale besser auszuschöpfen;
- e. mit den Zielen des regionalen Entwicklungskonzeptes und anderer regionaler und kantonaler Planungsarbeiten übereinstimmen; und
- f. den Zielen des Landschafts-, Heimat- und Umweltschutzes und der Raumplanung entsprechen.

² Ein Vorhaben wird längstens während fünf Jahren unterstützt.

Art. 4 Höhe der Finanzhilfen

¹ Der Bund kann an die Gesamtkosten eines Vorhabens nach Artikel 3 Finanzhilfen bis zu 50 Prozent gewähren. Die Finanzhilfen werden in Form von Pauschalbeiträgen gewährt.

² Der Bund gewährt Finanzhilfen nur, wenn die Kantone ihre bestehenden gesetzlichen Finanzierungsmöglichkeiten ausschöpfen.

³ Er gewährt Finanzhilfen nach diesem Beschluss nur für Vorhaben, die er nicht schon auf andere Weise unterstützen kann.

⁴ Die Finanzhilfeempfänger und -empfängerinnen müssen eine angemessene Eigenleistung erbringen.

C. Der Bundesbeschluss zugunsten wirtschaftlicher Erneuerungsgebiete

Artikel 6a des Beschlusses sieht die Förderung von überbetrieblichen Kooperationsvorhaben vor. Die verfügbaren Mittel wurden im Rahmen der flankierenden Massnahmen (80 Millionen) erhöht. Das Instrument wird eingesetzt, um die Anfangsphase solcher Projekte zu unterstützen. Es kann kombiniert mit andern Massnahmen eingesetzt werden. Folgende gesetzlichen Vorschriften müssen zwingend erfüllt werden:

- der Beitrag ist beschränkt auf maximal Fr. 300'000.—pro Projekt und Jahr (derzeit bis 2006),
- der Kanton (und andere öffentliche Träger) haben einen äquivalenten Beitrag zu leisten,
- das Projekt muss sich zu Gunsten von Unternehmen auswirken, die im Perimeter des Beschlusses (Bonny-Regionen) oder in andern Gebieten innerhalb des räumlichen Geltungsbereichs der 80 Mio-Massnahmen liegen.

L'article 6a de l'arrêté permet d'accorder des aides interentreprises. Les moyens mis à disposition ont été augmentés dans le cadre de l'opération 80 millions. Cet instrument est destiné à financer les premières phases des projets. Il peut donc être combiné avec d'autres mesures. Les conditions légales suivantes doivent être impérativement remplies :

- la contribution est limitée à 300'000 fr. par projet/année (actuellement jusqu'en 2006)
- le canton (et les autres collectivités) doivent fournir un effort équivalent
- le projet doit profiter aux entreprises des régions bénéficiaires de l'AF (régions Bonny) et des autres régions bénéficiaires des mesures 80 mio.

D. Regionale, grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Die INTERREG-Mittel sind von ihrem Rahmenkredit praktisch ausgeschöpft und von den institutionellen Abläufen her an grenzüberschreitende Entscheidungsprozesse gebunden.

Das seco ist bereit, mit dem oder den Kantonen für Pilotprojekte, die der NRP entsprechen, ausserhalb der EU-Initiative Möglichkeiten zur Finanzierung solcher Vorhaben zu suchen.

2.3.2 Nutzeninzidenz der Pilotprojekte

Die Neue Regionalpolitik wird in ihrer Grundausrichtung die 5 Strategien des Bundesrats im Bereich der Agglomerationspolitik ergänzen. Die beschränkten Mittel der NRP werden deshalb nicht in die grossen Agglomerationen der Schweiz fliessen, sondern auf folgende Raumtypen ausgerichtet sein:

- Kantone und Regionen mit topografischen Handicaps (der heutige IHG-Perimeter)
- Weitere Kantone und Regionen mit unterdurchschnittlicher Besiedlungsdichte (zusätzliche ländliche Gebiete gemäss Regio Plus)
- Kantone und Regionen mit der Landesgrenze als institutionellem Handicap (dies vor allem für die Mitwirkung in EU-Initiativen)

Dies heisst nun aber nicht, dass die Agglomerationen nicht auch an Pilotprojekten beteiligt sein könnten. Nur durch eine Partnerschaft Stadt – Land ist die Stossrichtung „Nutzung von Impulsen aus den Zentren“ zu verwirklichen.

Der Nutzen des Vorhabens muss jedoch im Berggebiet / ländlichen Raum gemäss IHG- und Regio Plus – Perimeter oder in den für die überbetrieblichen Massnahmen bezeichneten Erneuerungsgebieten anfallen.

2.3.3 Stossrichtungen und Kriterien der NRP

Das Pilotprojekt sollten den von der Expertengruppe empfohlenen Stossrichtungen der Neuen Regionalpolitik entsprechen (vgl. auch Matrix unter 2.3.4).

A. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Sicherung der materiellen Lebensgrundlagen in den Regionen durch:

- Förderung des Unternehmergeists
- Förderung von Innovationsprozessen: Wertschöpfungssysteme und Cluster, Zugang zu Know-how, Nutzung von Impulsen aus Zentren
- Intensivierte Netzwerkförderung
- Spillovers vom Bildungssystem in die regionale Wirtschaft
- Grenzüberschreitende innovative Initiativen (Public-Public, Public-Private)

Diese Kriterien sind nicht kumulativ anzuwenden. Mindestens eines davon muss erfüllt sein. Die Projekte, die mehrere erfüllen, haben in der Selektion bessere Chancen

B. Innovative Ansätze und Prozesse in entlegenen, potentialarmen Räumen

Dieses Thema nahm in der Arbeit der Expertenkommission einen wesentlichen Platz ein. Der Bund will sich mit der NRP an der Lösung dieser spezifischen Entwicklungsfragen mitbeteiligen. Dies muss allerdings auch innerhalb der Kriterien der NRP geschehen und nicht als Ausgleichs- oder Abgeltungsmechanismus.

Die NRP postuliert zudem auch, dass in erster Linie die Kantone explizite festzulegen haben, welche Entwicklungspolitik sie für diese Räume anstreben und wie viele Mittel sie selbst dafür investieren wollen.

C. Institutionelle Ansätze

Die NRP nennt mehrere für die Umsetzungsverfahren entscheidende Grundausrichtungen:

- die Neue Regionalpolitik soll grundsätzlich nach einem „bottom-up“-Prinzip umgesetzt werden
- die Kantone sollen die zentrale Verantwortung übernehmen, d.h. die Strategien mit dem Bund vereinbaren und für die Umsetzung sorgen
- auf Bundesebene sollen die für die Regionalentwicklung relevanten Sektoralpolitiken stärker gemeinsam eingesetzt werden.

Das Pilotprojekt ist dem Bund vom Kanton bzw. von einer Gruppe von Kantonen zu unterbreiten. Die Beteiligung des Bundes wird mit dem/den Kanton(en) ausgehandelt und mit einer Vereinbarung festgelegt.

2.3.4 Selektion von Pilotprojekten

Die nachfolgende Darstellung kann als Vorselektionshilfe dienen. Je mindestens ein Kriterium in der vertikalen (geltende Massnahmen Kapitel 2.3.1 A. – D.) und in der horizontalen Achse (Ansätze zur Neuen Regionalpolitik) muss erfüllt sein.

ANSÄTZE NRP GELTEN- DE MASS- NAHMEN	Förderung des Unterneh- mergeists	Förderung von Inno- vationsprozessen: Wertschöpfungs- systeme und Cluster, Zugang zu Know-how, Nutzung von Impulsen aus Zentren	Intensivierte Netzwerk- förderung	Spillovers vom Bildungssyste m in die regionale Wirtschaft	„Grenzüber- schreitende“ innovative Initiativen (Public-Public, Public-Private)	Innovative Ansätze und Prozesse in entlegenen, potential- armen Räumen
IHG: Überregio- nale Koopera- tionsprojekte						
Regio Plus: Inno- vationen und Netzwerke im ländlichen Raum						
Wirtschaftliche Erneuerungsge- biete: Überbetrie- bliche Koo- perationsprojekte						
Wenige grenz- überschreitende Projekte ausserhalb von INTERREG						

Folgende Massnahmen sind als Pilotprojekte ausgeschlossen:

- ➔ Einzelbetriebsförderung
- ➔ Infrastrukturinvestitionen
- ➔ Beherbergungseinrichtungen
- ➔ Seilbahnen.

2.3.5 2 Einreichungsfristen

Die Pilotprojekte sind bis ins Jahr 2007 soweit zu realisieren, dass auf diesen Zeitpunkt hinein eine Kurzevaluation über die Ergebnisse und die Abrechnung der Bundesfinanzhilfe möglich ist. Aus der Evaluation sollen Folgerungen gezogen werden für das erste Mehrjahresprogramm 2008 – 2011.

Die Zahlungskredite für diese Projekte stehen dem seco nur bis längstens ins Jahr 2007 zur Verfügung, d.h. diese Vorhaben müssen 2007 abgerechnet werden.

Aus diesen Überlegungen werden für die Einreichung von Pilotprojekten beim **seco, Standortförderung, Belpstrasse 18, 3003 Bern** zwei Einreichungsfristen festgelegt:

eine erste Einreichungsfrist wird auf das Jahresende 2003 festgelegt;

- eine zweite Einreichungsfrist wird auf Ende Juni 2004 festgelegt.

Nach beiden Terminen wird je eine Selektionsrunde und gegebenenfalls Verhandlung mit den einreichenden Kantonen erfolgen.

Die Aktion Pilotprojekte NRP ist danach als abgeschlossen zu betrachten.

2.3.6 Konkretisierung in Zusammenarbeit Kanton(e) - seco

Für den Bund wird die Neue Regionalpolitik und ihre Mechanismen ebenso neu sein wie für die Kantone und Regionen.

Einer der postulierten Fortschritte ist, dass den Kantonen und Regionen trotz konkreter Zielsetzungen der NRP durch weniger ex-ante-Regulierung und dank pauschaler Vereinbarungen mehr Entfaltungsmöglichkeiten für die Realisierung von Programmen und Projekten gemäss Stossrichtung der NRP verschafft werden.

Es ist deshalb angezeigt, wenn die Kantone und Regionen zwar realisierbare Projekte generieren, jedoch in einer frühen Phase mit dem seco in Verhandlung darüber eintreten, um offenstehende Fragen zu klären.

Anhang 2 Übersicht Pilotprojekte NRP

NRP-Pilotprogramme:

Kantonale Innovationsstrategie Glarus, GL: Ausgehend von den unterschiedlichen Potentialen der vier Regionen im Kanton Glarus (Unterland, Mittelland, Hinterland-Sernftal und Kerenzerberg) soll durch massgeschneiderte Massnahmen in den einzelnen Regionen eine positive Entwicklung des gesamten Kantons erzielt werden. Im Unterland wird der Fokus auf die Förderung von Industriearbeitsplätzen gelegt, das Mittelland soll als Dienstleistungszentrum weiter gestärkt werden und das Hinterland-Sernftal sowie der Kerenzerberg stärken ihre Potentiale im Naherholungs- und Tourismusbereich. Kantonsumfassende Projekte im Image- und Wohnmarketing sowie zu den Gemeindestrukturen ergänzen die Schwerpunktstrategiemassnahmen.

NRP-Innovationsprogramm GR: Insgesamt sieben Projekte wurden dem Bund als Pilotprojekte der Neuen Regionalpolitik (NRP) eingereicht und in einem kantonalen NRP-Pilotprogramm Graubünden: „Förderung von Unternehmertum, Innovation und Wertschöpfungssystemen im Kanton“ zusammengefasst und umgesetzt. Das kantonale NRP-Pilotprogramm setzt sich aus den folgenden Teilprojekten zusammen, welche in ihrer Gesamtheit den Zielen, Strategien und Grundsätzen der NRP entsprechen.

- Center da Capricorns: Ländliches Innovationszentrum am Schamserberg; ein integrales und nachhaltiges Netzwerk-Projekt (Fundaziun Center da Capricorns)
- puntoBregaglia: Zentrum für Berufsbildung und regionale Entwicklung; Synergien in Wirtschaft und Bildung schaffen (puntoBregaglia SA)
- Le streghe gemelle: Die Hexenzwillinge; die Potenziale an der A13 sinnvoll nutzen (Organizzazione Regionale del Moesano e Calanca/RegioViamala)
- Avegnir Val Müstair: Der Weg ist das Ziel; Etablierung eines Regionalmanagers in effizienten und effektiven Regionsstrukturen (Corporaziun Regiunala Val Müstair)
- Grenzüberschreitendes Investorenmodell (Kantone Graubünden und St. Gallen, Fürstentum Liechtenstein, Land Vorarlberg)
- TransNET: Wissens- und Technologietransfer in der Greater Zurich Area GZA (KMU-Zentrum der HTW Chur, Technopark Zürich)
- Initiative zur Förderung des Unternehmertums: Young Enterprise Switzerland (YES!)
- Dachstrategie inkl. Umsetzung Wirtschaftsleitbild Graubünden (Amt für Wirtschaft und Tourismus, Wirtschaftsforum Graubünden)

Zentrales Ziel dieses kantonalen NRP-Pilotprogramms ist, die im Kanton vorhandenen Potenziale bestmöglich in Wert zu setzen. Die Kapazitäten des Kantons Graubünden zur Bewältigung des Strukturwandels können durch innovative regionale, kantonale, überkantonale und grenzüberschreitende Projekte gestärkt werden.

La tradition dans l'innovation, NE : Zur Steigerung der Attraktivität und zur Positionierung des Kantons Neuenburg nach innen und aussen stützt der Kanton im Rahmen des Projekts „La tradition dans l'innovation“ seine zukünftige Entwicklung auf die Strategie des Réseau urbain Neuchâtelois RUN ab und bündelt die Aktivitäten in den verschiedenen Kantonsgebieten.

NRP-Pilotprojekte:

Innovation vor Ort, AG: Auch in den ländlichen Räumen hat es Innovationspotenzial. Es gilt, dieses aufzuspüren und zu nutzen. Unternehmerische, innovative Ideen werden vor Ort eruiert, aufgearbeitet, begleitet und umgesetzt. Das Projekt schafft direkten Zugang zu unternehmerischen Erfahrungen. Diese werden glaubwürdig und motivierend von erfolgreichen Unternehmern vermittelt.

Handschlag Stadt-Land, BE: Die Vision der Neuen Regionalpolitik zielt auf starke Agglomerationen als Zentren und Motoren der Entwicklung einer Region und auf aktive, eingebundene ländliche Regionen um die Agglomeration, die Impulse aus den Zentren aufnehmen. Durch Innovation und unternehmerischen Esprit soll in den Regionen unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit Wertschöpfung erzielt werden. Das Pilotprojekt „Handschlag Stadt – Land“ vereint innerhalb des Projektperimeters sowohl ein urbanes Zentrum (Agglomeration Thun mit über 90'000 Einwohnern) als auch gut eingebundene ländliche Gebiete und erscheint daher ideal, um die Stossrichtung der Neuen Regionalpolitik „Nutzung von Impulsen aus den Zentren“ zu erfüllen.

Neuland, LU: Mit der Neuausrichtung der Regionalpolitik werden hohe Erwartungen an die Fachhochschulen gestellt: Wirtschaftlich starke Regionen setzen innovative, wettbewerbsfähige Unternehmungen voraus. Die Fachhochschulen sollen mit ihrem Auftrag des Wissens- und Technologietransfers WTT einen Beitrag leisten, dass auch die Unternehmungen im ländlichen Raum über das für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung erforderliche Knowhow verfügen. Bis anhin beschränkte sich die Zusammenarbeit zwischen Fachhochschule und Unternehmungen auf die weit verbreiteten Formen des WTT, die sich räumlich auf einen vergleichsweise engen Radius um den Standort der Schulen konzentrierten. Die Fachhochschule Zentralschweiz möchte nun gezielt nach ergänzenden, neuen Formen suchen, wie sie sich in den Dienst der KMU's, insbesondere auch in den ländlichen Regionen der Zentralschweiz, stellen kann.

Kompetenznetzwerk Wasser, RKGK: Zentraler Zweck des MWN ist, in wirksamer und effizienter Weise zur erhöhten Wertschöpfung im Berggebiet beizutragen. Hierfür wird das im Berggebiet vorhandene Wissen im Wasserbereich gebündelt, vernetzt, weiterentwickelt und gewinnbringend in die Praxis umgesetzt.

ARC, SBV: Die Weiterbildungskampagne ARC - Brücken in die Zukunft - will das unternehmerische Denken und Handeln von Betrieben im ländlichen Raum fördern. Die teilnehmenden Partner erarbeiten ein Unternehmenskonzept, welches ihr persönliches und betriebliches Potenzial nachhaltig nutzt.

Nano Cluster Bodensee NCB, SG: Die Region Bodensee verfügt im Bereich Nano- und Mikrotechnologie über bedeutende Kompetenzen. Aufbauend darauf verbindet der „Nano-Cluster Bodensee“ (NCB) die Wirtschaft, Forschungsplätze und Lehranstalten untereinander zu einem Netzwerk, um die Region zu einem international anerkannten Schwerpunkt in der Nano- und Mikrotechnologie zu machen und mit der Wirtschaft ein zukunftssträchtiges Aktionsfeld zu erschliessen.

International Packaging Institut IPI, SH: Die Verpackungsindustrie erhält in Schaffhausen ein internationales Institut für Verpackungstechnologie. Das IPI International Packaging Institute ist in Zusammenarbeit mit Vertretern der Verpackungsindustrie und der Politik aus der Schweiz und Deutschland sowie den drei Hochschulen FH Konstanz, Hochschule der Medien Stuttgart und Zürcher Hochschule Winterthur realisiert worden. Industrie und öffentliche Hand tragen gemeinsam und über die Landesgrenzen hinweg zum Betrieb bei. Das Institut bietet neben Masterstudiengängen in der Verpackungstechnologie zahlreiche Dienstleistungen im Bereich Forschung / Entwicklung und Veranstaltungen an.

Haar&Kamm, SO: In der ländlich peripheren Region Thal im Kanton Solothurn soll mit dem Projekt HAAR&KAMM das vorhandene kulturelle und touristische Potenzial wirtschaftlich besser genutzt werden. Das bestehende schweizerische Kamm-Museum in Mülliswil mit seiner international bedeutsamen Sammlung wird zu einer interaktiven Ausstellung und Plattform HAAR&KAMM aufgewertet, welche in der Schweiz einzigartig ist.

Lernende Bergregion Zentralschweiz, SZ: Die Zentralschweizer Bergregionen haben ein gemeinsames Ziel: Sie wollen auf unterschiedliche Art als Wirtschaftsstandort und / oder Wohnort ihre Wettbewerbsfähigkeit verstärken. Die ständige Qualifizierung der vorhandenen menschlichen Ressourcen in Unternehmen, Institutionen bis zu den Haushalten verspricht dieses Ziel zu erreichen. Dies ist die Grundannahme des Konzeptes „Lernende Region“. Das Projekt ist ein Teil von „Zentralschweiz Innovativ“, unter dessen Dach mehrere Zentralschweizer Projekte zur Innovationsförderung zusammengeschlossen sind.

Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft, TG: Ziel ist, die Land- und Ernährungswirtschaft am Markt neu und professionell zu positionieren. Dieses Unterfangen soll durch die Einrichtung einer Plattform und eines Kompetenznetzwerks für Ernährungswirtschaft vollzogen werden. Durch die Vernetzung der Partner in der Land- und Ernährungswirtschaft, von der Urproduktion bis zur Verarbeitung und Verpackung, soll die wirtschaftliche und marktliche Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Vor dem Hintergrund, dass die Nahrungsmittelherstellung und -verarbeitung im Thurgau überdurchschnittlich in Erscheinung tritt und zahlreiche Firmen, die teilweise Marktführer in der Schweiz sind, traditionell ihren Sitz im Kanton Thurgau haben, scheint der Aufbau eines Kompetenznetzwerks Ernährungswirtschaft Potenzial zu haben.

Alpine Foundation for Life Sciences AFLS, TI: Das Pilotprojekt NRP baut auf einem Regio-Plus-Projekt auf, in dessen Rahmen neue Strukturen zur Produktion und Verarbeitung von Heilkräutern in der Region geschaffen werden konnten. Unter anderem wird mit Partnern aus der ganzen Schweiz eine neue national einheitliche Hochschulausbildung im Bereich «medizinische Pflanzen» erarbeitet.

Sasso San Gottardo, TI: SASSO SAN GOTTARDO ist ein zeitgemässer Themen- und Forschungspark zu Wasser, Klima/Wetter, Verkehr, Energie und Sicherheit. Die Anlage ist entstanden aus der Transformation des ehemaligen Artilleriewerkes „Sasso da Pigna“. Sie ist unmittelbar auf der Passhöhe gelegen, erstreckt sich auf einer unterirdischen Länge von 3 km und verfügt u.a. über einen 700 m² grossen Wassergarten sowie eine Stollenbahn.

Auto-ID – Intelligente Etikette und «Internet der Produkte»,VS: Auf Anregung von MIT (Boston) und grossen Unternehmen entwickelt die Organisation Auto-ID den «eTag», ein weltweites System elektronischer Kennzeichnung. Das System soll via Internet die Rückverfolgbarkeit von Produkten während ihrer gesamten Lebensdauer erlauben. Das Projekt Auto-ID, geleitet vom Institut Icare in Zusammenarbeit mit Sierre-Region und der HEVs (Hochschule Wallis), verfolgt den Anspruch, für das «Internet der Produkte» ein Kompetenzzentrum und ein Netz von Firmen zu bilden, die in diesem Bereich tätig sind. Es zielt auch darauf ab, im Zusammenhang mit der neuen Regionalpolitik der Schweiz die Möglichkeiten zur vernetzten Zusammenarbeit zu prüfen.

Projekte mit Pilotcharakter

Regionale Innovationsstrategien

Die Zentral- und Westschweizer Kantone haben die Initiative ergriffen, im Rahmen des EU -FP6 Projekt-Calls jeweils ein Projekt einzureichen, welches die Entwicklung einer regionalen bzw. überkantonalen Innovationsstrategie in Kooperation mit internationalen Partnern zum Ziel hat („RISforCCH“: Regional Innovation Strategy for Central Switzerland; „RIS Western Switzerland“: Entwicklung einer regionalen Innovationsstrategie für die Westschweiz). Die beiden Innovationsstrategien werden in enger Koordination entwickelt. In der Zentralschweiz ist das Projekt zudem eng abgestimmt mit den bereits laufenden Pilotprojekten NRP „Lernende Bergregionen der Zentralschweiz“ und „Neuland“. Durch die RIS-Projekte werden über ausgewählte Partnerschaften mit ausländischen Regionen internationale Erfahrungen „abgeholt“ und in regionale/überkantonale Projekte und Strategien eingespielen.

Anhang 3 Ergebnisse Workshop NRP-Pilotprojekte 2005

Zusammenfassung NRP-Workshop 2005

Wie werden innovative NRP-Projekte generiert?

Freitag, 20. Mai 2005

IPI International Packaging Institute, Neuhausen am Rheinflall

Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dem NRP-Workshop 2005 stichwortartig zusammengefasst. Die Angaben umfassen die in den Gruppenarbeiten am Nachmittag erarbeiteten Inhalte sowie Anmerkungen und Ergänzungen aus der Diskussion. Unter Punkt 3 sind zusätzlich die Rückmeldungen auf den Evaluations-Fragebogen aufgeführt.

1. Allgemeine Punkte aus der Diskussion

- Das SECO wird künftig keine Einzelprojekte mehr unterstützen. Die Neue Regionalpolitik sieht vor, dass die Kantone ihre und die Initiativen und Projekte aus den Regionen – analog dem NRP-Programm im Kanton Graubünden, Glarus und Neuenburg – in ein Programm zusammenfassen und dem Bund als Verhandlungsgrundlage unterbreiten. Zu lösendes Problem: Handling der zeitlichen Staffelung der Projekte
- Eine systematische Betreuung und Unterstützung von Enabling Strukturen von Seiten des Bundes ist als Idee zu prüfen
- Eine verbesserte Kommunikation und gezielte Vermarktung der Bundesförderprogramme ist wünschenswert. Als besonders wichtig wird dabei das Aufzeigen der Möglichkeiten erachtet, beispielsweise anhand von Beispielen die Analogieschlüsse für neue Projektideen zulassen

2. Inputs aus den Gruppenarbeiten

2.1 Welches sind die grössten Hürden auf dem Weg zur Generierung von NRP-Projekten?

- Strukturelle und verhaltensmässige Hindernisse
 - von top bis down
 - von public bis private
- Fehlendes Methoden-Know-how/Fähigkeiten
- Ungenügende Kommunikation der bestehenden Möglichkeiten
- Nichterkennen der eigenen Stärken respektive Schwächen
- Vorurteile gegenüber Neuem, verbunden mit Denken in eigenen Strukturen
- Köpfe
- Mangelnde Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen
- Verwaltungsstrukturen /-traditionen /- mentalität
- Budgetierungsprozesse der öffentlichen Hand
- Fehlende Initiative und Motivation

2.2 Wie schafft man Enabling-Strukturen und welche versprechen am meisten Erfolg?

- Aktive Auseinandersetzung mit eigener Situation (d.h. Bewusstsein über Stärken und Schwächen) als Ausgangspunkt. Daraus abgeleitet klare Positionierung sowie Entwicklungsziele
- Klar definierter Leistungsauftrag an Trägerorganisation
- Wichtige Schlüsselpersonen in Struktur einbinden wobei Entpolitisierung zentral ist
- Wissenspooling innerhalb Netzwerk systematisch fördern
- Relative Kleinheit des operativen Teams (nicht paritätisch zusammengesetzt) verbunden mit grossem Netzwerk an Schlüsselpersonen (aus Politik, Wirtschaft und Kultur etc.)
- Keine „Palastorganisationen“ sondern flexible Netzstrukturen
- Funktionaler Raum der visionsgerecht auf Rahmenbedingungen abgestimmt ist

2.3 Welche Quellen und Möglichkeiten der Enabling-Finanzierung sind zu empfehlen?

- Partnerschaftliche Finanzierung durch Industrie und öffentliche Hand (Public Private Partnership)
- Enabling-Fördergefäss der öffentlichen Hand (Finanzierung durch Kanton/Region, evtl. Bund)
- Stiftung für Innovationsförderung
- Garantiefonds
- Qualifizierte Mitarbeiter aus bestehenden Strukturen (z.B. Wirtschaftsförderungen) nutzen, ausbilden und weiterentwickeln

3. Evaluation Fragebogen

Nachfolgend sind die wichtigsten materiellen Inputs aus der Auswertung der Fragebogen stichwortartig zusammengefasst:

3.1 Welchen Nutzen habe ich aus dem heutigen Tag gezogen?

- Generierung von weiteren Ideen zur Projektentwicklung
- Wissenstransfer bezüglich Neuer Regionalpolitik als Förderprogramm
- Erweiterung des persönlichen Netzwerks und Vernetzung mit „Leidensgenossen“
- Erfahrungsaustausch zwischen Projektleitern anderer Pilotprojekte sehr aufschlussreich
- Kenntnisse betreffend Projektinitiierung/ -organisation kennen gelernt

3.2 Was war gut am Workshop

- Aufzeigen der Elemente erfolgreicher Projektgenerierung
- Fachliche Inputs und Verdeutlichung an konkreten Beispielen
- Gesamtorganisation, Durchführung und Räumlichkeiten
- Konstruktiv offene Stimmung unter den Teilnehmenden
- Tagungsunterlagen

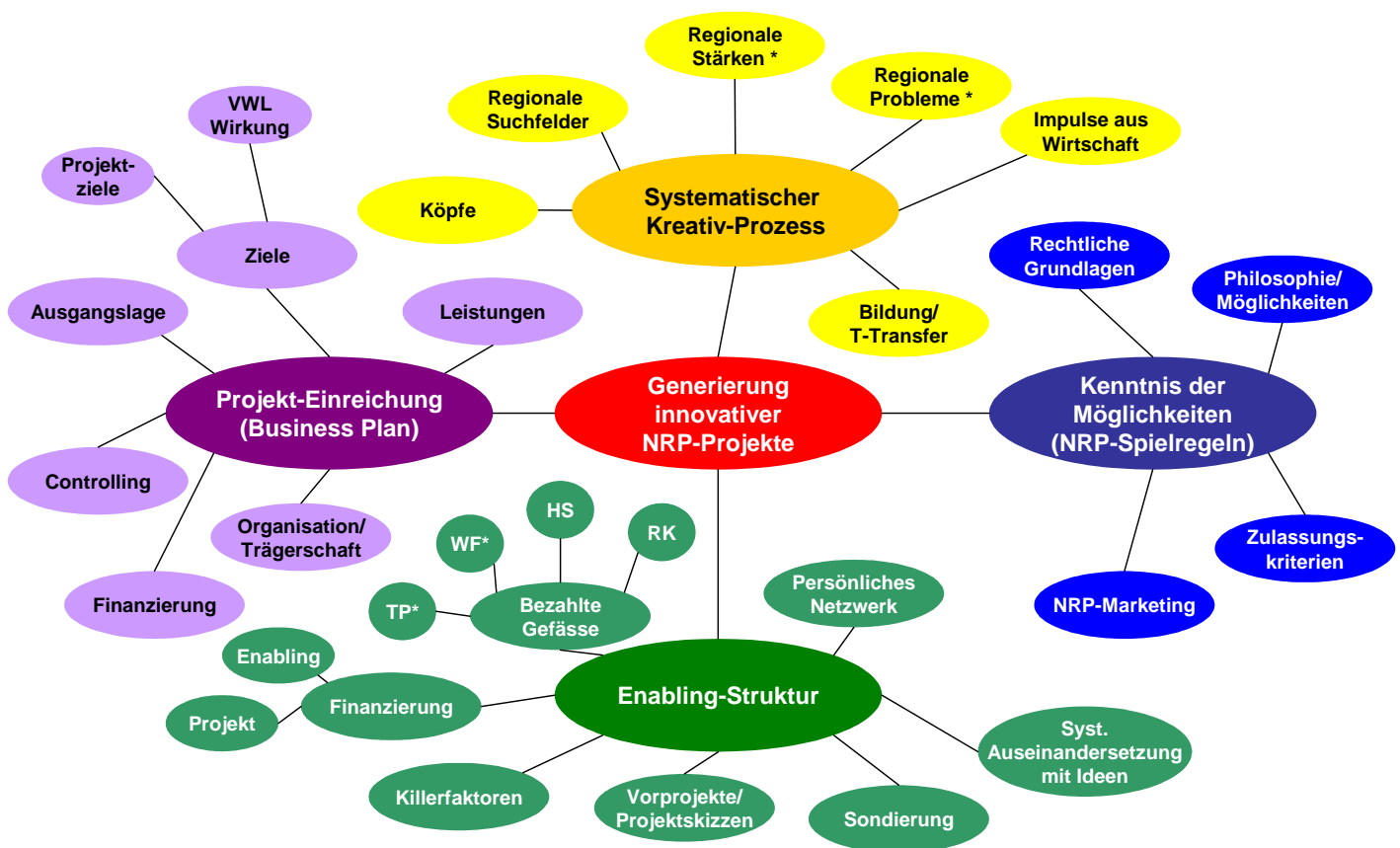
3.3 Was sollte bei den nächsten Workshops verbessert respektive anders gemacht werden?

- Leitthema des Workshops sollte nicht retrospektiv sein sondern sich mehr an der aktuellen Problemsituation orientieren
- Breitere Teilnehmerkreise ansprechen
- Mehr Zeit für Gruppenarbeit einplanen

3.3 Weitere Bemerkungen

- NRP-Projektleiter sollten an SECO-Infoveranstaltungen zur Neuen Regionalpolitik eingeladen werden
- Netzwerkbildung unter den Projektleitern seitens des SECO proaktiv fördern
- Eventuell jährlich ein Networking-Treffen organisieren (15:00 – 18:00 Uhr), an dem jeder Projektleiter 10 Minuten Zeit hat um den aktuellen Stand seines Projekts zu schildern. Anschliessend Apéro und Gelegenheit zum informellen Austausch.

4. Mind map



Anhang 4 Ergebnisse Workshop NRP-Pilotprojekte 2006

Zusammenfassung NRP-Workshop 2006

Welches sind die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines NRP-Projekts

Dienstag, 16. Mai 2006

Hochschule für Wirtschaft HSW, Luzern

Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dem NRP-Workshop 2006 stichwortartig zusammengefasst. Die Angaben umfassen die in den Gruppenarbeiten am Nachmittag erarbeiteten Inhalte sowie Anmerkungen und Ergänzungen aus der Diskussion. Unter Punkt 3 sind zusätzlich die Rückmeldungen auf den Evaluations-Fragebogen aufgeführt.

1. Allgemeine Punkte aus der Diskussion

Konzeptionell unterscheiden sich die einzelnen NRP-Projekte zum Teil sehr stark voneinander. Es lassen sich aber zwei grundsätzlich verschiedene Projekttypen mit spezifischen Charakteristika erkennen, wobei ein Projekt auch beide Elemente enthalten kann:

Standortentwicklungs-Projekte erhöhen die Attraktivität eines Standorts für bestehende und neue Unternehmen durch Verbesserung der Rahmenbedingungen und Stärkung der Innovationsfähigkeit. Durch entsprechende Projekte können Angebote entwickelt werden, welche auch mittel- bis langfristig nicht oder nur teilweise über die Nachfrage getragen werden können. Im Brennpunkt stehen hier die von einem regionalen Standort angebotenen Rahmenbedingungen (harte und weiche Faktoren), vorwettbewerbliche Aktivitäten wie z.B. Wissens- und Technologietransfer oder die gebietsübergreifende Vernetzung der Region.

Überbetriebliche Kooperationsprojekte: Dabei handelt es sich um Innovationen bei bestehenden Vorhaben oder neue Ansätze des privaten oder des öffentlichen Sektors, welche unternehmerische Initiativen unterstützen oder den Aufbau und die Vernetzung unternehmerischer und technologischer Kompetenzen fördern, die nicht oder nur ungenügend vorhanden sind. Die Massnahmen müssen mehreren Unternehmen zugute kommen und einen nachhaltigen zusätzlichen Impuls für die wirtschaftliche Entwicklung auslösen.

Diese Differenzierung ist relevant im Zusammenhang mit Fragen der Struktur, Trägerschaft und (langfristigen) Finanzierung. Der Bund beabsichtigt in jedem Falle nur die Gewährung von Anschubfinanzierungen. Für die Weiterführung von Standortentwicklungsprojekten werden somit nach der Impulsphase Kantone, Regionen und Gemeinden, ggf. auch eine PPP gerade zu stehen haben.

Der Nutzen von Vorhaben der überbetrieblichen Kooperation hingegen muss für die Unternehmen nach einer Impulsphase so gross sein, dass die Kosten via deren Beteiligungen gedeckt werden bzw. schliesslich über den Markt getragen werden.

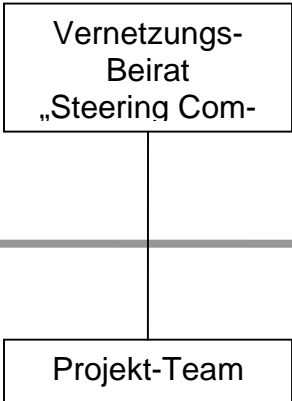
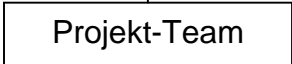
2. Inputs aus den Gruppenarbeiten

2.1 Welche strukturellen Voraussetzungen garantieren am ehesten eine erfolgreiche Anhang Abwicklung von Regionalprojekten? Was ist unbedingt zu vermeiden?

Grundsätzliche Anforderungen an NRP-Strukturen:

- Leadership klar geregelt
- Strukturelle Einbindung von sachlicher und fachlicher Kompetenz im Projektteam
- Gewährleistung einer Projekt-Zielkongruenz
- Klarheit betreffend Verantwortlichkeiten
- Relative Kleinheit im Kern damit Projekt „selbsttreibend“ ist
- Kreative Freiräume und Risikobereitschaft
- Möglichkeit, Grenzen zu erweitern bzw. zu überschreiten
- Offenheit und Flexibilität der Struktur
- Anpassungsfähigkeit an institutionelle Rahmenbedingungen
- Klarheit bezüglich Reporting- resp. Controlling-Prozedere
- Unterscheidung einer strategischen und einer operativen Ebene
- I.d.R. begleitende und „kontrollierende“ Rolle der öffentlichen Hand (Enabler); Einbindung allenfalls bei Standortentwicklungs-Projekten mit Elementen von allgemeinem öffentlichem Interesse (Forschung&Entwicklung, Know-how Transfer, Jungunternehmertum, Innovationsförderung, Strukturreformen o.ä.).

Möglicher Projekt-Setup:

Ebene	Skizze	Bemerkungen
strate-		<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselpersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft • Vernetzung/Lobbying
operativ		<ul style="list-style-type: none"> • Relative Kleinheit • Operative Verantwortung für Projektfortschritt • Bündelung

2.2 Welche Rollen sind in einem Regionalprojekt zentral? Welches Verhalten führt zu Projekterfolg? Wann gefährden einzelne Akteure ein ganzes Projekt?

Definition:

Rolle = Personen/Personengruppen, welche in verschiedenen Funktionen im NRP-Projekt involviert sind.

Rollen:

- Türöffner
- Initiator
- Motivator
- Kommunikator
- Netzwerker
- Unternehmer

Funktionen:

- Trägerschaft
- Projektleitung
- Nutzniesser
- Anbieter
- Partner

Verhalten, das zum Projekterfolg führt:

- Klares, gemeinsames Ziel
- Flexibilität
- Geschwindigkeit
- Hohes Engagement und Durchhaltevermögen
- Neutralität/Offenheit
- Realitätssinn/Bodenhaftigkeit
- Positives Denken verbunden mit Mut zur Lücke
- Mit-Unternehmertum
- Personelle Konstanz in der Projektleitung

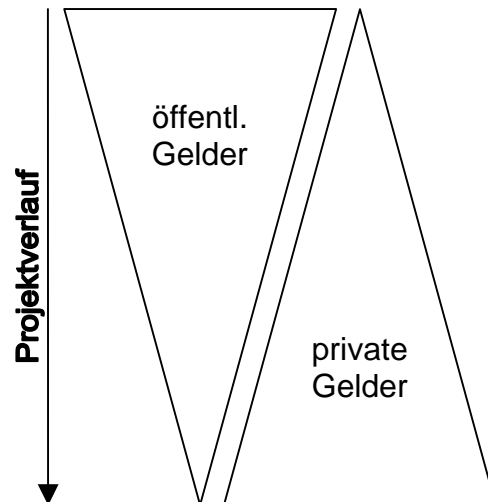
Verhaltensweisen, die ein NRP-Projekt gefährden:

- Akteure mit „moving targets“
- Einzelinteressen, die vor Interessen des Projekts stehen
- Innensicht vor Aussensicht
- Grössenwahn, Unglaubwürdigkeit und destruktives Verhalten
- Führungsschwäche
- Einzelakteure, die zum falschen Zeitpunkt involviert werden
- Fehlende Sachkompetenz

2.3 Welche Quellen gibt es, ein Projekt zu finanzieren? Mit welcher Finanzierungsstruktur sind die Chancen für die Projektrealisierung am grössten? Welches sind die grössten finanztechnischen Stolpersteine, die ein Projekt verhindern können?

Public Private Partnership-Struktur

- Partnerschaftliche Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zur Erfüllung der Projektziele
- Möglichst breite Abstützung und hoher Selbstfinanzierungsgrad
- Grundsätzliche Finanzierungsstruktur im Projektverlauf:
- Bei Standortentwicklungs-Projekten gilt es zu prüfen, ob öffentliche Gelder (Kanton, Region, Gemeinden) auch nach der Startphase eines unterstützten Projekts zur Finanzierung der aufgebauten Angebote eingespiessen werden sollten.



Finanztechnische Stolpersteine

- Unrealistische Businesspläne (!)
- Fehlende, geforderte Sicherheiten/keine öffentlichen Mittel
- Unzuverlässige Finanzierungspartner

2.4 Welches sind in der Abwicklung eines Projekts die wichtigsten Erfolgsfaktoren? Welche Entwicklungen gefährden ein Projekt am ehesten?

Erfolgsfaktoren

- *Systematische Bedürfnisabklärung im Vorfeld (vgl. Enablingphase/WS 2005)*
- *Planung anhand von Meilensteinen*
- *Straffe zeitliche und finanzielle Führung*
- *Sorgfältiges Monitoring und Controlling, schnelle Reaktionsfähigkeit bei Anpassungsbedarf*
- *Akzeptanz von gefassten Beschlüssen*
- *Laufende Kommunikation nach aussen, aber auch Marketing nach innen zur Gewährleistung einer breiten regionalen Abstützung*

Killerfaktoren

- *Starteuphorie flacht ab*
- *Nachahmerprojekte mit mehr Ressourcen (finanziell, personell, Know-how)*
- *Nicht vorhersehbare Veränderungen im Umfeld*

3. Evaluation Fragebogen

3.1 Welchen Nutzen habe ich aus dem heutigen Tag gezogen?

- Vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren war hilfreich für die Einordnung des eignen Projekts (Erfahrungsaustausch ermöglicht Objektivierung der eigenen Situation)
-

Zahlreiche Inputs für eigene Projektarbeit

- Erweiterung des eigenen Netzwerks/Pflege von bestehenden Kontakten
- Wissensaustausch mit anderen Projektträgern
- Aktueller Überblick über andere NRP-Projekte
- Einblick in den Stand der Diskussionen um die Neue Regionalpolitik
- Prozessverständnis und methodische Tipps

3.2 Was war gut am Workshop

- Organisation/Ablauf/Unterlagen/Zeitraumen
- Wahl der Tagungsorts (Lage + Infrastruktur)
- Zusammenfassung des Workshops 2005
- Hohe Teilnehmerzahl und interessante Beteiligung
- Darstellung der Fallbeispiele, insbesondere das Projekt von J. Inderbitzin

3.3 Was sollte bei den nächsten Workshops verbessert respektive anders gemacht werden?

- Bei den Fallbeispielen müssen auch Schwächen/Hemmnisse/Probleme erwähnt werden um aus Fehlern zu lernen (Lerneffekt wird deutlich grösser)
- Zusammensetzung der Gruppen bei der Gruppenarbeit zu heterogen. Resultate sind dadurch zu generisch resp. theoretisch, d.h. Gruppen ohne NRP-Erfahrung wären unter Umständen zu ähnlichen Resultaten gekommen
- Vorgängige Zustellung der Unterlagen
- Erfahrungen aus konferenzieller Zwischenbilanz als Inputs in Workshop einbringen
- Fallbeispiele noch stärker auf das Thema ausrichten. Darstellung des eigenen Projekts sehr knapp halten (ca. 10 min.)

3.4 Weitere Bemerkungen

- Fragestellung eventuell mit Hypothesen konkretisieren um Erfolgsfaktoren noch deutlicher heraus zu kristallisieren
- Eventuell vorgängige Befragung der Projektleiter bezüglich Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren mit anschliessender Konsolidierung und Präsentation anstelle der Gruppenarbeiten
- Weiter so, dann kommt die Neue Regionalpolitik zielkonform auf die Schiene

30.5.06/cs.