

## Synthese „Evaluation regiosuisse 2014“

Die Neue Regionalpolitik der Schweiz (NRP) enthält drei Ausrichtungen: Ausrichtung 1 umfasst die Förderung innovativer Projekte zur regionalen Wettbewerbsfähigkeit, die Umsetzungsverantwortung liegt bei Kantonen und Regionen. Ausrichtung 2 dient der Abstimmung der Regionalpolitik mit anderen für die Regionalentwicklung relevanten Sektoralpolitiken. Im Rahmen der Ausrichtung 3 der Neuen Regionalpolitik (NRP) wurde das nationale Wissensmanagement Regionalentwicklung aufgebaut, um das Wissen in den Regionen effektiver zu valorisieren und Lernfähigkeit wie Innovationskraft der Regionen zu stärken. Dies wiederum sollte die Umsetzung von Ausrichtung 1 und 2 der NRP unterstützen. Strategische Verantwortung sowie Finanzierung des nationalen Wissensmanagements liegen beim SECO. Die operative Umsetzung wurde an die Generalunternehmerin PLANVAL AG und deren Unterakkordanten vergeben. Diese nahmen Anfang 2008 die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse in Betrieb, die durch Vernetzung der Regionalentwicklungsakteure relevantes Wissen erschliessen, vernetzen und verfügbar machen sollte. Die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse ist Gegenstand der vorliegenden Evaluation. Ziel dieser Evaluation ist, sowohl Bilanz zu ziehen über die vergangene Umsetzung als auch Empfehlungen für die neue Umsetzungsphase im Rahmen des kommenden Mehrjahresprogramms 2016-2019 zu formulieren.

### Die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse

Auf Basis jeweils vierjähriger Leistungs- und darauf aufbauender Jahresvereinbarungen zwischen der PLANVAL AG und dem SECO wird regiosuisse im Rahmen von folgenden acht Leistungsgebieten umgesetzt: (L1) die Netzwerkstelle, (L2) formation regiosuisse zum Qualifizierungsauftrag, (L3) die Wissensgemeinschaften (WiGe) zur gemeinsamen Aufbereitung NRP-relevanter Themen, (L4) das Forschungsnetz zur Unterstützung der regionalwissenschaftlichen Forschung, (L5) die Kommunikationsarbeit, (L6) das Wissensportal, (L7) das Regionenmonitoring und (L8) sonstige Spezialprodukte und -projekte. Alle Angebote wurden anhaltend gut nachgefragt. Die grösste Reichweite hatte das Wissensportal mit rund 5'000 unterschiedlichen Besuchern pro Monat, auch das Magazin regioS erreicht einen breiten Leserkreis. An den regiosuisse Veranstaltungen nahmen zwischen 2008 und Mai 2014 insgesamt 1120 verschiedene Personen teil, wobei regionale Akteure den grössten Anteil ausmachten (21%), gefolgt von VertreterInnen von Hochschulen und Forschungsanstalten (20%), kantonalen VertreterInnen (17%) und Beratungsunternehmen (15%). Betrachtet man den Vernetzungseffekt dieser Veranstaltungen, zeigt sich in Summe ein sehr dichtes Netzwerk ohne grosse Lücken, wenngleich die Intensität der Verbindungen deutlich variiert. Einem relativ hohen Anteil an Einmalnutzern (vorwiegend im Rahmen der grossen Veranstaltungsformate wie Konferenzen und Forschungsmärkte) steht ein Kern von rund 150 sehr regelmässigen regiosuisse Nutzern gegenüber.

### Bewertungen

Bei den Bewertungen zu regiosuisse orientierte sich die Evaluation an den folgenden Elementen der Wirkungskette: vom identifizierten Bedarf für ein Wissensmanagement zu dessen Konzeption, Organisation hin zur Umsetzung des Wissensmanagements, seiner Nutzung und zum erreichten Wirkungsbeitrag. Dieses Modell entspricht weitgehend jenem, an dem regiosuisse seine eigenen Aktivitäten reflektiert.



Der **Bedarf** an einem nationalen Wissensmanagement zu regionalen Entwicklungsfragen sowie zur NRP-Umsetzung war und ist weiterhin gegeben. Er zeigt allerdings eine grosse inhaltliche und zielgruppenspezifische Heterogenität, die zum Teil von den regiosuisse-Angeboten bereits gut aufgegriffen wurde (NRP-Einsteigerveranstaltungen etc.). In einigen Bereichen hat sich das Umfeld verändert und damit auch der Bedarf an Unterstützungsleistungen von einem Wissensmanagement, so zum Beispiel bei formation regiosuisse, wo im Umfeld neue (Weiter-)Bildungsangebote der Hochschulen und damit gewissermassen Konkurrenzsituationen entstanden sind. Auch im Bereich der Forschung hat sich der Bedarf in den vergangenen Jahren gewandelt: die vormals abnehmende Forschungs-Community ist wieder aktiver geworden und zeigt weniger Bedarf an Vernetzungsangeboten und Rückhalt, denn an Unterstützungen zur Dissemination von Forschungsergebnissen und Rückkopplung von Praxiswissen in die Forschung.

Grundsätzlich hat sich die entsprechende **Konzeption** von regiosuisse zur Abdeckung der vormals identifizierten Bedarfe als zweckmässig und sinnvoll erwiesen. Sie ermöglichte regiosuisse, eine zentrale Drehscheibenfunktion im NRP-System einzunehmen. Nichtsdestotrotz zeigt sich, dass regiosuisse weiterhin als ein vom Bund konzipiertes und bereitgestelltes Konstrukt wahrgenommen wird, wo der Gedanke eines gemeinsam getragenen Wissensmanagements nur schwer Eingang findet. Dementsprechend wird regiosuisse oftmals mit dem Dienstleister regiosuisse gleichgesetzt und nicht als unabhängiges Wissensmanagementsystem, bei dem alle Wissensträger der Regionalentwicklung eine Rolle spielen (sollten).

Die **Organisation** des Dienstleisters regiosuisse als Netzwerk mit Generalunternehmer und Unterakordanten erwies sich in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft. Gleichzeitig stellte der Dienstleister regiosuisse über die vergangenen beiden Umsetzungsperioden ein konstant kompetentes und reflektiertes Team bereit, das offen für Neues war und Innovationen selbst vorlebte. Allerdings lag die Anzahl an involvierten Mitarbeitern an der oberen Grenze in Bezug auf die Grösse des Anbieter-Netzwerks. Verbindlich festgelegte Corporate Governance Grundsätze, die das privatwirtschaftliche Engagement der Auftragnehmer neben der Ausübung des regiosuisse-Mandats regeln, waren ein wichtiger Baustein zur Stärkung von Glaubwürdigkeit und Transparenz des Dienstleisters. Die Rollenteilung mit dem SECO (strategische Verantwortung) ist mittlerweile weitgehend geklärt, wenngleich nach aussen noch nicht immer ganz transparent. Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung von regiosuisse erfolgten weitgehend bilateral, das Fehlen eines breiteren Reflexionsgremiums mit struktureller Integration der Nutzerperspektive kann hier durchaus als Schwäche bezeichnet werden.

Die grosse Breite an **Angeboten** wurde bislang innovativ und professionell umgesetzt und deckte unterschiedliche Bedürfnisse und Lernformate ab. Nach der Evaluation zur ersten Umsetzungsperiode wurde das Angebot stärker nach der NRP-Kennntnis der Zielgruppen differenziert. Die Wirkungsorientierung, die regiosuisse für sich erarbeitet und in einem weiteren Schritt auch für die NRP-Umsetzung adaptiert hat, verspricht einen wertvollen Impuls zur zielgerichteten Umsetzung der Angebote. Bei den Informationsflüssen, insbesondere zwischen regiosuisse und den Kantonen, bestehen noch Mängel, die zumeist auf das Fehlen eines strukturierten Austausches zurückzuführen sind. So qualitativ hochstehend die einzelnen Angebote auch durchgeführt werden, zeigen sich doch spezifische Fragezeichen: formation regiosuisse scheint nicht ausreichend mit den neuen Angeboten des Umfelds abgestimmt, die WiGe sind nur bedingt für einen intensiven Erfahrungsaustausch geeignet, im Forschungsnetz hat die wechselseitige Befruchtung von Forschung und Praxiswissen noch wenig Raum, bei der Medienarbeit ist die Rollen- und Aufgabenklärung noch nicht befriedigend gelöst. Auch im Hinblick auf die Übertragbarkeit des vermittelten Wissens und die Praxisnähe würden von einigen Akteuren konkretere Hilfestellungen erwartet.

Insgesamt ist die **Nutzung von regiosuisse Angeboten** anhaltend gut. regiosuisse war sich stets der Notwendigkeit einer starken Bedürfnisorientierung der Angebote bewusst, dennoch blieb diese bislang weitgehend auf eine Differenzierung gemäss NRP-Kenntnissen (Neueinsteiger, NRP-Experten) beschränkt. In der Breite wurden die Bedürfnisse der Zielgruppen noch nicht ausreichend strukturiert und regelmässig erfasst. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit den Nicht-Nutzern und ihren Bedürfnissen ist noch nicht zufriedenstellend gelöst. Bei der Nutzung zeigt sich, dass das Wissenspor-

tal regiosuisse.ch das Herzstück von regiosuisse bildet und intensiv in Anspruch genommen wird. Insbesondere seine Informationsfülle durch Dokumente und Datenbanken bietet einen beachtlichen Mehrwert.

In Summe konnte sich die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse in den vergangenen Jahren als gewichtiger Akteur im Wissenssystem Regionalentwicklung etablieren und eine zentrale Drehscheibenfunktion zwischen den Akteuren im NRP-Umsetzungsprozess einnehmen. Mittlerweile gilt es als weitgehend unbestritten, dass regiosuisse einen massgeblichen **Beitrag** zur Verankerung des NRP-Verständnisses sowie zu einer kohärenteren NRP-Umsetzung leistete, indem offene Fragen aufgegriffen, diskutiert und damit Unsicherheiten reduziert wurden. Angesichts der zum Teil gänzlich neuen Aufgaben und Rollenbilder der NRP-Umsetzungsakteure (Kantone, Regionen, SECO) leistete regiosuisse wichtige Unterstützungsarbeit und trug zur Professionalisierung der Verantwortlichen bei. All dies übte auf die Community der Regionalentwicklung einen verbindenden Einfluss aus.

### Herausforderungen

Weder die genannten ex-post Bewertungen noch eine Kontextanalyse zur Regionalentwicklung sowie zu den Veränderungen im politisch administrativen Umfeld (bspw. neues Mehrjahresprogramm der NRP 2016+) zeigen massive Handlungsnotwendigkeiten auf, die einen radikalen Kurswechsel von regiosuisse erfordern würden. Im Gegenteil, die ex-post Bewertung kommt in Summe zu einem sehr positiven Gesamturteil. Trotz des hohen Qualitätsniveaus finden sich einige Punkte, die Anpassungsbedarfe und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen. Einige dieser Punkte und entsprechende Optimierungsansätze wurden bereits in der externen Evaluation der ersten Umsetzungsperiode aufgezeigt. regiosuisse und das SECO haben den Grossteil dieser Empfehlungen aufgenommen und in der zweiten Umsetzungsperiode berücksichtigt.

Dennoch bestehen weiterhin - auch aufgrund eines sich stetig verändernden Umfelds - Herausforderungen, die weitere Anpassungsbedarfe an regiosuisse formulieren. Hierzu zählt unter anderem die Zielgruppendifferenzierung, die noch ausbaufähig scheint bzw. für die im Gesamtsetting bislang noch keine bewusste Abgrenzung mit einer entsprechenden Gestaltung der einzelnen Angebote und Kommunikationsleistungen durchgeführt wurde. Eng damit verbunden sind die Stärkung der Bedürfnisorientierung (bottom-up-Ansatz) und die Strukturierung der verschiedenen Informationsflüsse (Nutzer-regiosuisse, Kantone-regiosuisse), um einen aktuellen und gleichen Informationsstand von regiosuisse zu ermöglichen und die Valorisierung von Wissen zu stärken. Handlungsbedarf zeigt sich auch, um die Vernetzungsaufgabe und den gewünschten Erfahrungsaustausch expliziter anzusprechen und abzudecken. All dies letztendlich, damit regiosuisse verstärkt als gemeinsam zu tragendes Wissensmanagement mit externer Unterstützung wahrgenommen und eine aktivere Beteiligung abseits der reinen Angebotsnachfrage erreicht werden kann.

### Empfehlungen

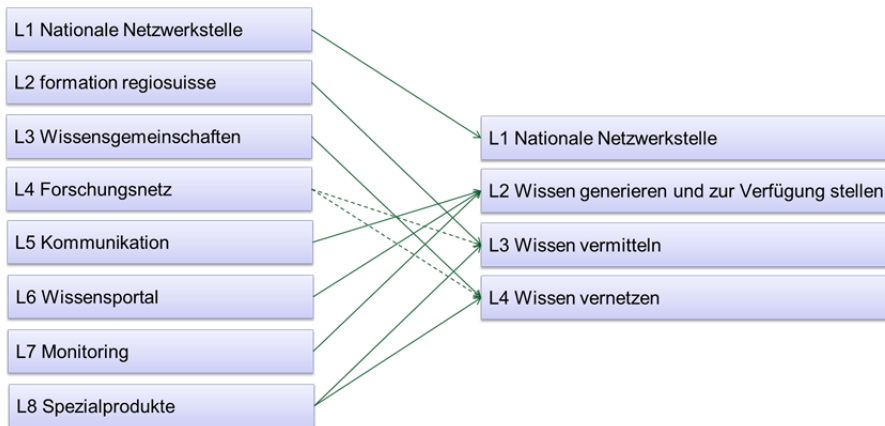
Auf Basis der weitgehend erfolgreichen bisherigen Umsetzung wird eine Systemkontinuität empfohlen, bei der an den grundlegenden Pfeilern von regiosuisse festgehalten wird, aber Optimierungen vorgenommen werden.

In diesem Sinne ist die **Schärfung der Zielgruppen** zu sehen. Hierfür wird angeregt, die kantonalen Fachstellen und die Regionen mit NRP-Verantwortung in den Mittelpunkt der regiosuisse Aktivitäten zu stellen. Demzufolge sollten der Erfahrungsaustausch, die zielgerichtete Diskussion sowie die Vernetzung der NRP-Umsetzungsakteure den Kern des Wissensmanagements bilden. Die weiteren Wissensträger zur Regionalentwicklung (Forschende, Projektträger, Verbände etc.) werden in Ergänzung gemäss ihrer Bedürfnisse zu NRP- und Regionalentwicklungsfragen angesprochen. Von grosser Bedeutung sind hierbei das erfolgreiche und aktiv nachgefragte Wissensportal zur Verbreitung relevanten Wissens und formation regiosuisse mit seinem ebenfalls gut nachgefragten Kursangebot zur Qualifizierung von Akteuren. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine pyramidenförmige Ausrichtung, die mit den drei Ebenen (i) „Wissen generieren und zur Verfügung stellen“ als breite Informationsaktivitäten, (ii) „Wissen vermitteln“ als etwas spezifischerer Qualifikationsauftrag und (iii) „Wissen vernetzen“ zu Interaktion und Austausch in die Tiefe der Bedürfnisse der NRP-Umsetzungsakteure geht.



In dieser Hinsicht könnte auch eine **Konzentration der gegenwärtig acht Leistungsgebiete** auf vier angedacht werden:

- **(L1) Nationale Netzwerkstelle als Stabstelle des Auftragnehmers:** Diese könnte die Aktivitäten der bisherigen Netzwerkstelle weiterführen.
- **(L2) Wissen generieren und zur Verfügung stellen:** In diesem Leistungsgebiet könnten alle Aktivitäten zur Kommunikation und Wissensweitergabe wie das Wissensportal, die Publikationen oder die Hotline zusammengefasst werden. Das Wissen kann von Dritten kommen oder auch selbst generiert werden (Regionenmonitoring). Eventuell könnte hier noch ein ergänzendes Instrument als Mischform angedacht werden, das in Kooperation mit anderen Wissensträgern (insbes. der regionalwissenschaftlichen Forschung) die gezielte Erarbeitung neuen Wissens zur Regionalentwicklung anregt. Allen Aktivitäten ist hier gemeinsam, dass sie sich an einen breiten Akteurskreis wenden und die Entscheidungsgrundlagen zur Regionalentwicklung verbessern.
- **(L3) Wissen vermitteln:** In diesem Leistungsgebiet könnten die Elemente der formation regionsuisse in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Umfeld weitergeführt werden. Eventuell wäre eine Art Kombination aus Konferenz und Forschungsmarkt überlegenswert, die als „Schweizer Tag der Regionalentwicklung“ die verschiedenen Wissensträger (Forschung, Praxis, Verwaltung) gemeinsam ansprechen könnte.
- **(L4) Wissen vernetzen:** Dieses Leistungsgebiet würde die intensive Diskussionsebene abdecken, die auf Interaktion und Kooperation basiert und in diesem Sinne die WiGe, aber auch die Project Visits und mögliche neue, eventuell dezentrale Erfahrungsgruppen umfassen könnte.



Eine entsprechende Konturierung der Leistungsgebiete würde gleichzeitig zu einer Klärung der jeweiligen Rolle des regionsuisse-Dienstleisters beitragen: in L4 ist die vermittelnde Plattform-Funktion notwendig, in L3 die aktive Rolle als Inputgeber. Auch ein **bewussteres Zusammenspiel** mit den anderen Wissensträgern des Wissenssystems wird durch die Konturierung erleichtert. Dieses Zusammenspiel als aktives Miteinander sollte dabei für regionsuisse zwei Seiten aufweisen: die Nutzung von Aktivitäten anderer, d.h. das aktive Zurückgreifen auf externe Angebote (bspw. auf (Weiter-) Bildungsangebote der Hochschulen) einerseits sowie die eigene Annahme von Aufträgen und Anfragen anderer, auf Basis der national bereitgestellten regionsuisse-Produkte (vergleichbar mit den bisherigen Spezialauswertungen des Regionenmonitorings) andererseits. Beides könnte massgeblich dazu beitragen, dass die Beteiligung der NRP-Umsetzungsakteure an regionsuisse intensiviert, die Einbettung von regionsuisse ins System verbessert und das Gefühl des Miteinanders gestärkt wird.

Des Weiteren werden klare Mechanismen empfohlen, um die **Bedürfnisse der Zielgruppen** (inkl. der bisherigen Nicht-Nutzer) strukturiert und systematisch zu erfassen. Hierbei könnte sich folgendes dreigleisiges Vorgehen als hilfreich erweisen: (i) Ausbau der Stakeholder Besuche, (ii) dezentrale Veranstaltungen und (iii) das Einholen von regelmässigen Stimmungsbilder aller (potenziellen) Nutzer. Insbesondere das Instrument der genannten dezentralen, eventuell funktionsraumbezogenen Angebote wäre überlegenswert, um Bedürfnisidentifikation, Praxisnähe, Übertragbarkeit von Informationen und Aufwandsminimierung für die Nutzer im Rahmen einer Veranstaltung abzudecken. In diesem Sinne könnten auch **regionale Zuständigkeiten im Leitungsteam** angedacht werden. Im Hinblick auf die Organisation wird insbesondere die strukturierte Integration der Nutzerperspektive, beispielsweise in Form eines **Reflexionsgremiums**, das flexibel, aber doch regelmässig einberufen wird und mit NRP-Umsetzungsverantwortlichen aus Kantonen und Regionen besetzt ist, empfohlen.

Diese Anregungen sollen in Summe dazu beitragen, dass regionsuisse für die kommende Umsetzungsperiode noch stärker zielgruppen- und bedürfnisorientiert aufgestellt und von einer grösseren Zahl an NRP-Akteuren aktiv mitgetragen wird.