

Weissbuch

# RÉGIONALE POLITIKA



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**  
**Secretariat da stadi per l'economia SECO**



Neue Regionalpolitik **npr**  
Nouvelle politique régionale **npr**  
Nuova politica regionale **npr**  
Nova politica regionala **npr**

# IMPRESSUM

## Herausgeber:

Eidgenössische Departement für Wirtschaft,  
Bildung und Forschung WBF  
**Staatsekretariat für Wirtschaft SECO**  
Regional- und Raumordnungspolitik

Holzikofenweg 36, 3003 Bern  
Tel. +41 (0)58 462 28 73  
www.seco.admin.ch  
info.dsre@seco.admin.ch

## Redaktion und Koordination:

David Kramer (SECO)

## Gestaltung:

Adrian Riser (SECO)

## Karten:

Höhenmodell DHM25 / 200m  
Swiss Map Vector 1000  
Quelle: Bundesamt für Landestopografie  
Erstellt mit der Anwendung «Aerilod»

## Druck:

Bundesamt für Bauten und Logistik BBL

## Publikation:

Juli 2020, Bern

## Empfohlene Zitierweise:

SECO (2020): «Weissbuch Regionalpolitik».  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern.

## Éditeur:

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)**  
Politique régionale et d'organisation du  
territoire

## Rédaction et coordination :

## Conception graphique :

## Cartes:

Modèle du terrain MNT25 / 200m  
Swiss Map Vector 1000  
Source : Office fédéral de topographie  
Créé avec l'application «Aerilod»

## Impression :

Office fédéral des constructions et de la  
logistique OFCL

## Publication

Juillet 2020, Berne

## Editore:

Dipartimento federale dell'economia,  
della formazione e della ricerca DEFR  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**  
Politica regionale d'assetto del territorio

## Redazione e coordinamento:

## Disegno grafico:

## Mappe:

Modello altimetrico MDT25 / 200m  
Swiss Map Vector 1000  
Fonte: Ufficio federale di topografia  
Creato con l'applicazione «Aerilod»

## Stampa:

Ufficio federale delle costruzioni e della  
logistica UFCL

## Pubblicazione

Giulio 2020, Berna

Weissbuch

**REGIONALPOLITIK**

Liebe Leser\*innen,

Regionen fördern, Schweiz stärken: Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) haben Bund und Kantone seit 2008 in über 2'000 Projekte investiert und damit den ländlichen Raum, die Berggebiete und die Grenzregionen der Schweiz regionalwirtschaftlich vorangebracht. Mit solchen Projekten unterstützt die NRP engagierte Akteur\*innen, so dass diese sowohl die Potentiale einer Region als auch deren spezifische Herausforderungen chancenorientiert in Wert setzen und anpacken können. Diese Herausforderungen verändern sich – in den letzten Jahren etwa durch die Digitalisierung und den starken Schweizer Franken oder jüngst mit der COVID-19-Pandemie.

Was bedeutet das für die zukünftige Regionalpolitik? In welchen Regionen soll sie ihre Wirkung entfalten? Wie unterstützt sie künftig engagierte Akteur\*innen bei der aktiven Gestaltung des ländlichen Raums, der Berggebiete und der Grenzregionen als dynamische und attraktive Wirtschafts-, Arbeits-, aber auch Lebens-, Wohn-, Erholungs- und Naturräume? Wer entscheidet über Inhalte und Strategien der Regionalentwicklung und wem gegenüber trägt die Regionalpolitik Verantwortung?

Um die Diskussion über die Regionalpolitik der Zukunft zu lancieren, haben wir diese Fragen Expert\*innen vorgelegt: In 26 kurzen Beiträgen skizzieren 28 Praktiker\*innen, Politiker\*innen, sowie Exponent\*innen aus Wissenschaft, Medien, Verwaltung und Verbänden ihr Bild der zukünftigen Regionalpolitik. Wir freuen uns, diese Beiträge im vorliegenden «Weissbuch Regionalpolitik» zu veröffentlichen.

Wie eine kluge und nachhaltige Regionalpolitik das Leben des heute fünfjährigen Severin in den nächsten 20 Jahren prägen wird, erfahren Sie auf Seite 6. Auf Seite 61 lesen Sie, warum Regionalpolitik wichtig ist, auch wenn sich in der Umsetzung viele Herausforderungen stellen. «Eine gute Regionalpolitik findet überall statt» postuliert ein Beitrag auf Seite 13, und auf Seite 29 erfahren Sie, wie entschleunigte Innovationsprozesse an peripheren Standorten Früchte tragen. Innovation wird nicht mehr nur technisch-produktiv gedacht, sondern auch kulturell und sozial (Seite 19). Gefordert werden beispielsweise ein Label für soziale und wirtschaftliche Schweizer Innovationen (Seite 32), die Abstützung auf die Nachhaltigkeit als obersten Grundsatz (Seite 55), Reallabore als Experimentierräume (Seite 34) und mehr Risikobereitschaft seitens des Bundes (Seite 1).

Die Beiträge im «Weissbuch Regionalpolitik» sollen Sie, liebe Leser\*innen, zum Nachdenken bringen. Wenn Sie sich darüber freuen, ärgern oder aufregen, wenn Sie hier zustimmend nicken und dort den Kopf schütteln, und wenn es Sie vor allem dafür motiviert, an der Zukunft ihrer Region – und damit letztlich der ganzen Schweiz – mitzuwirken, hat das Weissbuch einen wichtigen Zweck erfüllt.

Die Beiträge sollen den direkten Verantwortlichen der Neuen Regionalpolitik – namentlich dem SECO und den Kantonen – zudem neue Impulse und Anregungen für die Weiterentwicklung der NRP geben. Wir freuen uns darauf, die zahlreichen Anregungen im Hinblick auf das NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031 eingehend zu studieren und sie in die Arbeiten einfließen zu lassen. Die verschiedenen Akteur\*innen und interessierten Kreise werden wir selbstverständlich in diesen Prozess einbeziehen und freuen uns bereits auf Ihre Ideen und Vorschläge für die Regionalpolitik der Zukunft!

Wir bedanken uns herzlich bei den Autor\*innen für ihre Beiträge an das «Weissbuch Regionalpolitik» und wünschen Ihnen, liebe Leser\*innen, eine spannende, kurzweilige und inspirierende Lektüre!



**Eric Jakob**  
Botschafter, Leiter der Direktion für Standortförderung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

Chère lectrice, cher lecteur,

Promouvoir les régions, renforcer la Suisse : tels sont les objectifs de la Nouvelle politique régionale (NPR), qui a permis à la Confédération et aux cantons d'investir dans plus de 2000 projets depuis 2008 et, par là, d'encourager le développement économique des zones rurales, des régions de montagne et des régions frontalières de notre pays. Via les projets qu'elle soutient, la NPR appuie les acteurs qui se mobilisent pour mettre en valeur le potentiel de leur région et exploiter au mieux ses atouts afin de répondre aux défis qui lui sont propres. Des défis en constante évolution, comme on l'a vu ces dernières années avec la numérisation et l'appréciation du franc suisse, ou plus récemment avec la pandémie de coronavirus.

Qu'est-ce que cela veut dire pour la politique régionale de demain ? Dans quelles régions devra-t-elle déployer ses effets ? Comment appuiera-t-elle les acteurs qui s'engagent pour faire des zones rurales, des régions de montagne et des régions frontalières un espace dynamique et attrayant en termes d'économie et de travail, mais aussi de qualité de vie, de logement, de détente et d'environnement ? Qui décidera du contenu et de l'orientation stratégique du développement régional, et à qui les responsables de la politique régionale devront-ils rendre compte ?

Toutes ces questions, destinées à lancer la discussion sur l'avenir de la politique régionale, nous les avons posées à 28 spécialistes : professionnels de terrain ou personnalités issues des milieux politiques, scientifiques ou médiatiques, de l'administration ou encore d'associations professionnelles, ils détaillent leur vision du développement régional en 26 contributions que nous sommes heureux de publier aujourd'hui dans ce livre blanc de la politique régionale.

Découvrez par exemple en quoi une politique régionale bien conçue et durable influencera la vie de Severin, 5 ans, pendant les vingt prochaines années (p. 6), ou pourquoi une politique régionale est importante, même si sa mise en œuvre n'est pas exempte de difficultés (p. 61). Ou encore pourquoi « une bonne politique régionale est présente partout » (p. 13) et comment l'accélération des processus d'innovation profite aux régions périphériques (p. 29). Les différents auteurs ne perçoivent pas l'innovation uniquement en termes techniques ou dans la perspective de la production, mais l'appréhendent aussi sous l'angle culturel et social (p. 19). Parmi les pistes évoquées, la création d'un label distinguant les innovations suisses dans le domaine social et économique (p. 32), le choix de la durabilité comme principe fondamental (p. 55), l'expérimentation en conditions réelles (p. 34) ou une plus grande disposition à prendre des risques de la part de la Confédération (p. 1).

Ces contributions ont avant tout pour but de susciter la réflexion. Si elles parviennent, chère lectrice, cher lecteur, à vous enthousiasmer, vous irriter, vous stimuler, si elles vous font hocher la tête ou froncer les sourcils ici ou là, et surtout si elles vous donnent envie de vous impliquer vous aussi dans l'avenir de votre région – et, en définitive, de la Suisse tout entière –, ce livre blanc aura rempli sa mission.

Les idées avancées ici serviront à alimenter la réflexion et à donner de nouvelles impulsions aux responsables directs de la NPR, soit le SECO et les cantons. Nous nous réjouissons d'étudier en détail les suggestions qui nous sont parvenues et qui seront autant de sources d'inspiration pour l'élaboration du nouveau programme pluriannuel 2024–2031 de la NPR. Les acteurs et milieux concernés seront bien entendu associés à la démarche. Nous avons hâte de découvrir tout ce que vous avez à apporter à la politique régionale de demain !

Nous remercions les autrices et auteurs des différentes contributions au présent livre blanc et espérons que sa lecture se révélera pour vous aussi agréable qu'inspirante !



**Eric Jakob**  
Ambassadeur, chef de la promotion économique du Secrétariat d'État à l'économie (SECO)

Cari lettori,

promuovere le regioni, rafforzare la Svizzera: dal 2008 con la Nuova politica regionale (NPR) Confederazione e Cantoni hanno finanziato oltre 2000 progetti per incentivare l'economia delle aree rurali, delle regioni di montagna e delle regioni di confine del nostro Paese. I progetti della NPR aiutano gli operatori locali a valorizzare le potenzialità dei loro territori e ad affrontarne le sfide specifiche in un'ottica orientata alle opportunità. Le sfide cambiano continuamente, in particolare negli ultimi anni a causa della digitalizzazione, dell'apprezzamento del franco o ancora della pandemia di COVID-19.

Come incide tutto questo sul futuro della politica regionale? In quali regioni questa politica deve svolgere i suoi effetti? In che modo continuerà ad aiutare gli operatori locali a trasformare attivamente le aree rurali, le regioni di montagna e le regioni di confine in aree economiche, lavorative, abitative, ricreative e naturali dinamiche e interessanti? Chi deciderà i contenuti e le strategie dello sviluppo regionale e a chi dovrà rendere conto la politica regionale?

Per lanciare la discussione abbiamo posto queste domande a chi può darci delle risposte: 28 operatori, politici ed esponenti della scienza, dei media, dell'amministrazione e di diverse associazioni hanno delineato attraverso 26 brevi contributi la loro visione della futura politica regionale. Siamo lieti di annunciarne la pubblicazione nel libro bianco sulla politica regionale e di presentarvi alcuni esempi.

A pagina 6 scoprirete in che modo una politica regionale intelligente e sostenibile influenzerà la vita del piccolo Severin, che oggi ha 5 anni, nei prossimi 20 anni, mentre a pagina 61 potrete farvi un'idea dell'importanza della politica regionale nonostante le sfide che comporta sul piano operativo. Il contributo pubblicato a pagina 13 sostiene che una buona politica regionale può essere applicata ovunque, mentre a pagina 29 si spiega perché i processi d'innovazione slow possono essere un toccasana per le regioni periferiche. L'innovazione, infatti, non è più intesa solo come fattore tecnico o produttivo, ma anche come processo sociale e culturale (pag. 19). Vengono auspicati, ad esempio, un marchio di qualità per le innovazioni sociali ed economiche prodotte in Svizzera (pag. 32), la promozione della sostenibilità quale principio fondamentale (pag. 55), i living lab come luoghi di sperimentazione (pag. 34) e una maggiore propensione al rischio da parte della Confederazione (pag. 1).

I contributi del libro bianco sono pensati per dare degli spunti di riflessione. Se leggendoli avrete reazioni contrastanti (approvazione, irritazione o dissenso), ma soprattutto se vi sentirete motivati a partecipare al futuro della vostra regione – e dunque di tutta la Svizzera – allora avremo raggiunto un obiettivo importante.

Inoltre, gli articoli intendono fornire ai responsabili diretti della NPR, ovvero alla SECO e ai Cantoni, nuovi stimoli e suggerimenti per sviluppare questa politica. Analizzeremo con interesse i numerosi riscontri che riceveremo in vista del programma pluriennale 2024–2031 e ne terremo conto durante i lavori di preparazione. Naturalmente coinvolgeremo i diversi operatori e le cerchie interessate, invitandoli a sottoporci nuove idee e nuove proposte.

Ringraziamo sentitamente gli autori per il loro contributo al libro bianco e vi auguriamo buona lettura.



**Eric Jakob**

Ambasciatore, capo della Direzione per la promozione della piazza economica, Segreteria di Stato dell'economia (SECO)

Charas lecturas e chars lecturs

Promover las regiuns, rinforzar la Svizra: Cun la Nova politica regionala (NPR) han la Confederaziun ed ils chantuns investì en passa 2000 projects dapi l'onn 2008 e promovì uschia l'economia regionala en il territori rural, en ils territoris da muntogna ed en las regiuns da cunfin da la Svizra. Cun tals projects sustegna la NPR acturas engaschadas ed acturs engaschads, uschia che quellas e quels pon valurisar e realisar tant ils potenzials d'ina regiun sco er sias sfidas specificas en ina moda orientada a las schanzas. Questas sfidas sa midan – ils ultims onns per exempel tras la digitalisaziun e tras il ferm franc svizzer u avant pauc temp cun la pandemia COVID-19.

Tge vul quai dir per la politica regionala futura? En tge regiuns duai ella mussar ses effect? Co gida ella acturas engaschadas futuras ed acturs engaschads futurs a concepir activamain il territori rural, ils territoris da muntogna e las regiuns da cunfin sco spazis dinamics ed attractivs per l'economia, per lavurar, ma er per viver, per abitar, per la recreaziun e sco territoris natirals? Tgi decida davart cuntengs e davart strategias dal svilup regional ed envers tgi è la politica regionala responsabla?

Per lantschar la discussiun davart la politica regionala da l'avegnir avain nus tschentà questas dumondas a quellas e quels che al ston savair: En 26 contribuziuns concisas skizzeschan 28 personas da la pratica e da la politica sco er exponentas ed exponents da l'economia, da las medias, da l'administraziun e da federaziuns lur maletg da la politica regionala futura. Nus ans legrain da publitgar questas contribuziuns en il «Cudesch alv davart la politica regionala» qua avant maun.

Co ch'ina politica regionala prudenta e duravla vegn a caracterisar la vita da Severin, che ha oz 5 onns, durant ils proxims 20 onns, vegnis Vus a savair sin pagina 6. Sin pagina 61 legiais Vus, pertge che la politica regionala è impurtanta, er sche la realisaziun cuntegna bieras sfidas. «Ina buna politica regionala ha lieu dapertut», postulescha ina contribuziun sin pagina 13, e sin pagina 29 vegnis Vus a savair, co che process d'innovaziun deaccelerads portan fritgs en lieus periferics. Innovaziun na vegn betg mo pli resguardada sco process tecnic-productiv, mabain er sco process cultural e social (pagina 19). Pretendids vegnan per exempel in label per innovaziuns svizras socialas ed economicas (pagina 32), il sa basar sin la durabilitad sco princip superiur (pagina 55), labors reals sco spazis per experimentar (pagina 34) e dapli prontezza a la ristga da vart da la Confederaziun (pagina 1).

Las contribuziuns en il «Cudesch alv davart la politica regionala» As duain dar da pensar, stimadas lecturas e stimads lecturs. Sche Vus As legrais, As vilentais u As agitais dad ellas, sche Vus dais qua dal chau en moda approvanta e scurlattais là il chau, e sche Vus vegnis oravant tut motivadas e motivads da cooperar al futur da Vossa regiun – ed uschia la finala da tut la Svizra – ha il Cudesch alv cuntanschì ina finamira impurtanta.

Als gremis ch'èn directamain responsabels per la politica regionala – numnadamain al SECO ed als chantuns – duain las contribuziuns ultra da quai dar impuls novs ed ideas per sviluppar vinavant la NPR. Nus ans legrain da studegiar detagliadamain las numerusas propostas en regard al program NPR dals onns 2024–2031 e da las resguardar en las lavurs. Natiralmain vegnin nus ad integrar en quest process las differentas acturas ed ils differentes acturs sco er ils circuls interessads e nus ans legrain gia oz da Vossas ideas e propostas per la politica regionala da l'avegnir!

Nus engraziain cordialmain a las auturas ed als auturs per lur contribuziuns al «Cudesch alv davart la politica regionala» ed As giavischain, charas lecturas e chars lecturs, ina lectura captivanta, divertenta ed inspiranta!



**Eric Jakob**

Ambassadur, manader da la Direcziun da la promoziun economica dal Secretariat da stadi per l'economia (SECO)

## POLITIK / POLITIQUE / POLITICA

- 1** **Eine Regionalpolitik für die Regionen**  
Martin Candinas
- 3** **Mein Bild der zukünftigen Regionalpolitik: Nachhaltig, innovativ und partizipativ**  
Prisca Birrer-Heimo
- 6** **Das neue Selbstverständnis der Berggebiete – Ein Tag im Leben von Severin Leiggener**  
Franz Ruppen
- 9** **Auf Bewährtem aufbauen, noch wirkungsorientierter werden, bestehende Schwächen korrigieren**  
Nicolo Paganini

## MEDIEN / MÉDIAS / MEDIA

- 13** **Klimagerechte Regionalpolitik**  
Bettina Dyttrich
- 16** **Nuova politica regionale: la missione di semplificare**  
Fabio Pontiggia

## WISSENSCHAFT / SCIÈNCE / SCIENZA

- 19** **Insérer la Nouvelle politique régionale dans la transition écologique et numérique**  
Olivier Crevoisier
- 21** **Global denken – regional investieren: Mit Unternehmergeist, Innovation, Konnektivität und Partnerschaften in eine erfolgreiche Zukunft**  
Alois Zwinggi
- 24** **Ist die Zeit reif für mehr Dezentralisierung?**  
Sara Carnazzi Weber
- 26** **Zentrumstäler: Alpine Haupttäler als Entwicklungsachsen der Berggebiete**  
Daniel Müller-Jentsch
- 29** **Innovation in der Peripherie**  
Heike Mayer
- 32** **Für eine Regionalpolitik der innovativen Allmende**  
Hugues Jeannerat und Tina Haisch
- 34** **Innovationsorientierte und resiliente Regionalentwicklung mit Hilfe von «Reallaboren»**  
Tina Haisch, Frans Rammaert, Christophe Beer

## PRAKTIKERINNEN & PRAKTIKER / PRATICIENS ET PRATICIENNES / ATTORI

- 37** **Per una Politica Regionale «place-specific» e «community based»**  
Cassiano Luminati
- 39** **Ecosysteme als Treiber für regionale Innovationen**  
Jon Erni
- 41** **«Einer für alle – alle für einen»: Die machende Regionalentwicklung ersetzt den Zufall durch Kooperation**  
Remo Rusca
- 43** **Grenzüberschreitend gedacht – die Neue Regionalpolitik**  
Vanessa Edmeier
- 45** **Regionen sind auch nur Menschen**  
Guido Roos

## VERWALTUNG / ADMINISTRATION / AMMINISTRAZIONE

- 49** **Du pragmatisme avant tout !**  
Mireille Gasser
- 51** **Die künftige Regionalpolitik der Schweiz – mehr Flexibilität im Rahmen einer auf der heutigen NRP aufbauenden Förderpolitik**  
Christoph Brutschin
- 53** **Renforcer la cohésion des territoires et continuer la coopération transfrontalière**  
Olivier Baudelet
- 55** **Nachhaltigkeit als oberster Grundsatz**  
Maria Lezzi
- 58** **Fünf Thesen aus dem Homeoffice**  
Carmelia Maissen

## VERBÄNDE / ASSOCIATIONS / ASSOCIAZIONI

- 61** **Un rôle plus pointu pour le SECO et la Nouvelle politique régionale 2024+**  
Christophe Hans
- 63** **Die Regionalpolitik der Zukunft**  
Damian Jerjen
- 66** **Städte und Agglomerationen in die Regionalpolitik einbinden**  
Renate Amstutz

POLITIQUE



# Eine Regionalpolitik für die Regionen

**Martin Candinas**

CVP-Nationalrat Graubünden,  
Vizepräsident Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB)



Als Vertreter einer Bergregion erwarte ich von der Regionalpolitik des Bundes, dass sie sich für die Benachteiligten in diesem Lande einsetzt. Die Regionalpolitik soll mithelfen, damit auch die Bevölkerung und die Unternehmungen in Seitentälern wie dem Lugnez und dem Safiental eine Entwicklungsperspektive haben. Sie muss dort wirken, wo ein Bedarf besteht und wo die Gesellschaft und die Wirtschaft auf Unterstützung angewiesen sind. Das ist vor allem in den ländlichen und peripheren Regionen unseres Landes der Fall.

**« Wer eine Innovation wagt, der geht immer auch ein Risiko ein. Und nicht immer können alle Projekte erfolgreich verlaufen. Hier braucht es auch seitens des Bundes mehr Risikobereitschaft. Nicht alles kann zum vornherein schon mit Studien und Evaluationen abgeklärt werden. Die Regionalpolitik muss in Kauf nehmen, dass Projekte scheitern. »**

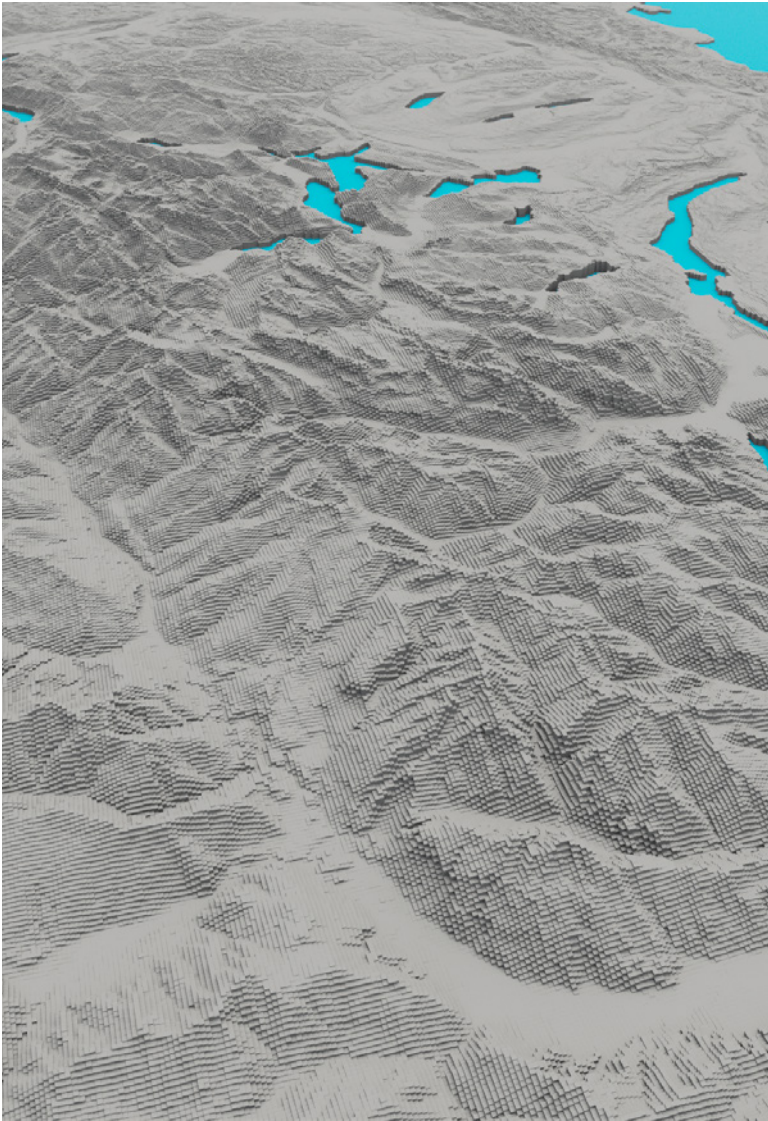
Die Regionalpolitik des Bundes muss es dem Berggebiet ermöglichen, seine Chancen in einer globalisierten Welt zu nutzen und damit Perspektiven für seine Bewohner zu schaffen. Die Arbeitsplätze konzentrieren sich immer mehr im Mittelland. Die Bevölkerung zieht in die urbanen Zentren oder pendelt über immer grössere Distanzen zu den Arbeitsplätzen. Die Regionalpolitik darf diese Entwicklungen nicht noch verstärken, sondern es ist ihre ureigenste Aufgabe, diesen Entwicklungen entgegenzuwirken. Sie muss sich in diesem Sinne lösen von der Zentrumsorientierung, welche auch dem Raumkonzept des Bundes zugrunde liegt. Die Regionalpolitik muss ein eigenes Profil haben und soll sich klar positionieren als jene Politik, auf welche die Bevölkerung und Unternehmungen in

den strukturschwächsten Regionen unseres Landes zählen können, wenn sie vor schier unüberwindbaren Herausforderungen stehen.

Und diese Herausforderungen sind für die Berggebiete und ländlichen Räume wahrlich gross. Viele Herausforderungen, denen sich die Schweiz als Ganzes stellen muss, werden zuerst in den kleinen ländlichen Gemeinden sichtbar und spürbar. Der Klimawandel zum Beispiel betrifft die Berggebiete massiv und zwingt uns zu Anpassungsmassnahmen. Und auch der demographische Wandel mit der zunehmenden Überalterung der Bevölkerung ist zuallererst in den Berggebieten spürbar. Die Berggemeinden mit ihrer verhältnismässig kleinen Bevölkerungszahl reagieren sehr sensibel auf derartige Veränderungen. Es liegt deshalb auf der Hand, dass der Druck zu neuen Ideen und Entwicklungsansätzen gerade im Berggebiet sehr ausgeprägt ist.

Innovation und Kooperation sind in diesem Zusammenhang Schlüsselbegriffe für die Entwicklung unserer Bergregionen. Innovationen sind nötig, um sich den Herausforderungen stellen und neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Innovationen können nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch und sozial sein. Denn ob sich ein Bergdorf oder eine Talschaft erfolgreich neu positionieren kann, hängt entscheidend von den Menschen ab, die sich für diese Region einsetzen. Die Innovationsprozesse verlaufen oft in Form von niederschweligen Aktivitäten wie der Organisation von Workshops, der Einsetzung von Spürgruppen usw. Sie können aber entscheidend sein, ob es gelingt, in einer Region eine neue Dynamik auszulösen oder nicht. Die Neue Regionalpolitik (NRP) muss deshalb auch derartige soziale Prozesse in den Regionen unterstützen. Die Projektträger brauchen in diesem Sinne in Zukunft vermehrt Unterstützung in Form von à-fonds-perdu-Beiträgen und nicht in Form von Darlehen.

Wer eine Innovation wagt, der geht immer auch ein Risiko ein. Und nicht immer können alle Projekte erfolgreich verlaufen. Hier braucht es auch seitens des Bundes mehr Risikobereitschaft. Nicht alles kann zum Vornherein schon mit Studien und



Evaluationen abgeklärt werden. Die Regionalpolitik muss in Kauf nehmen, dass Projekte scheitern. Sie muss Raum lassen, damit in den Regionen neue Ansätze getestet werden können. Von den gemachten Erfahrungen profitieren auch die anderen Regionen. Genau das ist doch die Stärke unseres föderalistisch-subsidiären Systems. Eine überbordende Bürokratie ist in der Regionalentwicklung hingegen fehl am Platz. Dass es auch anders gehen kann, zeigt das Massnahmenpaket des Bundesrates zur Bewältigung der Corona-Krise.

Kooperationen auf allen Ebenen und in allen Bereichen sind ein weiterer Schlüsselfaktor. Dabei geht es nicht nur um Kooperationen zwischen Betrieben. Aus Sicht der Regionalentwicklung muss vor allem die sektorübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden. Denn die NRP selbst verfügt über nur sehr bescheidene finanzielle Mittel. Sie kann bei der Wahl eines geschickten Ansatzes aber durchaus eine Hebelwirkung entfalten. Eine wichtige Rolle für die sektorübergreifende Koordination spielen die Regionalmanagements. Diese Koordinationsarbeit muss mit entsprechenden Kompetenzen versehen

und abgegolten werden. Beim nächsten Entwicklungsschritt der Regionalpolitik müssen die Regionalmanagements wieder gestärkt werden.

Die Digitalisierung kann helfen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gerade für die Bergregionen bietet die Digitalisierung ein enormes Potenzial, um standortunabhängig neue Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Das bisher grösste Handicap der Berggebiete, die erschwerte Erreichbarkeit, verschwindet damit. Eine gute Erschliessung der Bergregionen mit digitalen Infrastrukturen ist deshalb unerlässlich. Dazu gehört nicht nur der Ausbau der Glasfasernetze, sondern auch der Mobilfunknetze. Neue Technologien wie 5G bieten ein enormes Potenzial. Wir dürfen dieses Potenzial nicht durch unnötige Regulierungen im Telekom-Bereich einschränken. Vielmehr geht es darum, zusammen mit den Akteuren in den Regionen zu prüfen, wie dieses Potenzial genutzt werden kann. Mia Engiadina macht es im Unterengadin vor und hat für die ganze Region ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Möglichst viele Gemeinden im Berggebiet sollten sich nun die gleiche Frage stellen und sich zu Smart Villages entwickeln. Wie können wir z. B. die Vorteile der Digitalisierung nutzen, um unsere Mobilität neu zu organisieren, die Energieeffizienz zu steigern oder den Dialog zwischen Behörden und Bürgerinnen und Bürgern zu intensivieren? Wenn wir diese Möglichkeiten geschickt nutzen, bin ich überzeugt, dass die Berggebiete vor einer positiven Zukunft stehen. Von der Regionalpolitik des Bundes erwarte ich, dass sie uns in diese Richtung unterstützt.

Zum Schluss noch ein Wort zu den Finanzen. Es ist für mich als Bundesparlamentarier unverständlich, wie selbst die im Verhältnis zu anderen Ausgabenposten des Bundes geringen Beträge, welche der Bund jährlich der NRP zur Verfügung stellt (aktuell im Voranschlag 2020 sind es 25 Millionen Franken), immer wieder zu Diskussionen Anlass geben. Wenn wir wollen, dass durch unsere Bergregionen ein Entwicklungsschub geht, dann müssen wir substantiell mehr Mittel für den Fonds für Regionalentwicklung zur Verfügung stellen. Dafür braucht es ein klares Bekenntnis des Bundesrates zur Regionalpolitik und die entsprechenden Prioritätensetzungen.

# Mein Bild der zukünftigen Regionalpolitik: Nachhaltig, innovativ und partizipativ

**Prisca Birrer-Heimo**  
SP-Nationalrätin Luzern



## Nachhaltigkeit

Eine moderne Regionalpolitik sollte einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit, das heisst in erster Linie auch zum Klimaschutz und zur Bewältigung der drohenden Klimakrise leisten. Der Werbe-Slogan «aus der Region für die Region» beinhaltet viele Ansätze, wie gerade in der Regionalpolitik Kreislaufwirtschaftsmodelle eingeführt und gestärkt werden können: Mit kurzen Wegen statt langen Transporten und ermüdendem Pendlerverkehr, mit dezentraler Stromversorgung statt grosser Kraftwerke mit grossen Überlandleitungen und entsprechenden Eingriffen in die Natur oder mit Nachbarschaftsprojekten statt in alle Welt ausgelagerte Dienstleistungen. Seitens SP fordern wir von der Regionalpolitik klar klimapolitische Anreize zum Ausbau der Kreislaufwirtschaft, vor allem auch in der Landwirtschaft. Seit Jahrzehnten wissen wir um die Schädlichkeit chemiegetränkter Monokulturen. Trotzdem sind sie noch grossflächig die Regel. In der Regionalpolitik werden in diesem Bereich schon heute spannende Projekte verfolgt, so zum Beispiel der Anbau von alten Dinkelsorten in Appenzell. Der Dinkel wird vor Ort verarbeitet und die Brote in den örtlichen Bäckereien als Spezialität verkauft. Solche Beispiele müssen stärker gefördert werden. Das ist nachhaltig, stärkt die regionale Identität und ist letztlich auch innovativ. In Kombination mit touristischen Angeboten lassen sich im Ernährungs- und Landwirtschaftsbereich sehr gute Projekte entwickeln, so beispielsweise Slow Food-Projekte. Hier schliessen auch neue Plattformideen an. Vermarktungsplattformen bringen z. B. die Gastronomie und die Lebensmittelproduzenten zusammen. Mit Kooperationsmodellen entlang der ganzen Wertschöpfungskette kann die nachhaltige Produktion gestärkt werden. Kombinationen von regional verankerten, kleinräumigen Projekten mit hochtechnologischen innovativen Neuerungen eröffnen neue Chancen für die Regionen. Gezielte Investitionen in Kreislaufwirtschaft, Ressourceneffizienz, Reparaturwesen und erneuerbare Energien

müssen intensiviert werden. Das schafft dynamische und attraktive Wirtschafts-, Arbeits-, Wohn-, Lebens-, Erholungs- und Naturräume.

## Innovation

Die Chancen und Möglichkeiten der modernen Technologien, in erster Linie der Digitalisierung, eröffnen gerade in den Regionen und in der Regionalpolitik einiges an Potenzial. Digitalisierung ermöglicht mobilere Arbeitsplätze und flexiblere Arbeitszeiten und ist für dezentrale Wertschöpfung eine Chance. Dank digitalen Applikationen können Menschen vielfältige Produkte und Dienstleistungen über digitale Plattformen nicht nur verkaufen bzw. kaufen, sondern auch anmieten bzw. teilen – die «Sharing Economy». Wer über die nötigen Kenntnisse und einen Computer mit Internetanschluss verfügt, kann seine Dienstleistungen und Ideen vielen Menschen zugänglich machen. Dank beschleunigtem Informationsaustausch können Prozesse optimiert und Transportwege vermieden werden. Dies lastet bestehende Infrastrukturen besser aus und schont die Ressourcen. Die 3D-Drucktechnologie wird es mittelfristig erlauben, Produktion wieder zurückzuholen in die Regionen. Aus meiner Sicht werden diese Chancen in der Regionalpolitik heute noch zu wenig genutzt. Es gibt zwar durchaus Ansätze, hier Fortschritte zu machen, aber die Erforschung und Entwicklung von neuer Software oder technologischen Prozessen geschehen noch viel zu oft in den urbanen Zentren. Eine moderne und von den Menschen mitbestimmte Regionalpolitik kann hier wesentlich stärkere Impulse geben, das zählt auch zu einem guten Service Public.

**« Das grosse Innovationspotenzial von modernen und partizipativen Wirtschaftsformen sollte im Rahmen der Neuen Regionalpolitik stärker gefördert werden. »**



Zum Service Public gehören nämlich mehr als Verkehr, Post und Telekommunikation; vielmehr gehören dazu auch Bereiche wie Bildung, Medien oder Gesundheitsversorgung. Service Public bedeutet auch schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Der Bundesrat hat schon in der Vergangenheit den Fokus in seiner Botschaft zu Recht auf die Digitalisierung gelegt. Die digitale Transformation ist zum Beispiel im Tourismus längst Wirklichkeit. Für mehr als 85 Prozent der Reisenden ist das Internet die Hauptinformationsquelle und das Reiseplanungstool. Investitionen in Buchungsplattformen bzw. Online-Reiseplattformen sind gut und wichtig. Die von der SP schon lange geforderte Einrichtung und Finanzierung einer kommissionsfreien nationalen Online-Informations- und Buchungsplattform zur Vermittlung aller in der Schweiz vermietbaren Hotelzimmer und Ferienwohnungen bleibt auch für die künftige Regionalpolitik ein wichtiges Anliegen. Mit Investitionen in die Netzinfrastruktur und in digitale Kompetenzen können die Angebote verknüpft und vermarktet werden. Dies eröffnet Chancen, beispielsweise für verantwortungsvolles Reisen wie «Fair unterwegs», für Nachhaltigkeitsrankings und die Auszeichnung von entsprechenden Destinationen. Solche Projekte sollen mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) gefördert werden.

### **Mitbestimmung**

Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass nicht über die Köpfe der Menschen hinweg über die Regionalpolitik der Zukunft entschieden wird. Damit regionalpolitische Programme und Projekte erfolgreich sein können, müssen die Menschen der Region diese Projekte mitgestalten, mitbestimmen und bei der Umsetzung mitentscheiden können. Wenn man die Förderung und Entwicklung der Regionen ernst nimmt, muss man auf die lokalen Ressourcen, auf das regionale und dezentrale Wissen zurückgreifen. Demokratische Teilhabe ist mir als Sozialdemokratin

besonders wichtig. Diese Teilhabe beschränkt sich aber nicht nur auf den politischen Prozess. Gerade im regionalen Bereich sind Entwicklungen für eine demokratischere Form des Wirtschaftens möglich und können äusserst produktiv sein: Unternehmen, die gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Bevölkerung ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und nachhaltig wirtschaften, ganz nach dem Motto «global denken, lokal handeln». Das grosse Innovationspotenzial von modernen und partizipativen Wirtschaftsformen sollte im Rahmen der NRP stärker gefördert werden.

Ich begegne immer wieder Menschen, die Initiativen starten, gemeinschaftliche Projekte lancieren. Vielfach geschieht das eher im Kleinen und Stillen. Regionale Körperschaften, die erneuerbare Energien produzieren und verkaufen, beispielsweise «Prosumenten»-Projekte, in welchen die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumentinnen fließend sind und Energie lokal produziert und im genossenschaftlichen Verbund konsumiert wird. Vereine, die auf Basis der Vertragslandwirtschaft Menschen in der Stadt mit biologischen und saisonalen Produkten versorgen. Vielfältige Auto- und Velo-Sharing-Projekte, die ihren Beitrag zu umweltfreundlicher Mobilität leisten. Aber auch grössere Unternehmen in der Raum- und Verkehrsplanung oder im Medienbereich, die sich bewusst demokratisch organisiert haben, leben neue Wirtschaftsmodelle vor. Wenn die neue Regionalpolitik dazu beiträgt, diese Wirtschaftsweisen zu fördern und zu verbreiten, so bin ich überzeugt, dass dies gerade auch in eher schwächeren Regionen neue Impulse und neue Attraktivität verleihen könnte. Die Regionen haben hier eine Chance, abseits der grossen Wirtschaftszentren neue, nachhaltigere und innovativere Wirtschaftsmodelle zu erproben.

Zum Schluss noch dies: Die Förderinstrumente der NRP sollen künftig klar auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein und dürfen nicht zum Spielball von privaten

Investoren und Milliardären werden (wie beispielweise in Crans-Montana geschehen) und damit zum Risiko für die Steuerzahlerinnen und -zahler. Was Steuererleichterungen unter dem Titel «Standortförderung / NRP» anbelangt, so braucht es eine sorgfältige Analyse, wie wirksam diese Massnahmen wirklich sind und ob nicht eher grosse Mitnahmeeffekte resultieren. Im Rahmen einer künftigen Regionalpolitik muss es darum gehen, die Mittel gezielt, eingebettet in eine übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie, für Wertschöpfungssteigerung einzusetzen und Innovation zu erzielen. Und last but not least: Die Corona-Krise hat gezeigt, dass es nebst dem global geprägten städtischen Wirtschaften ein dezentrales, auch ländliches Wirtschaften braucht. Je mehr Menschen in dezentralen Strukturen arbeiten, die nicht direkt von globalen Vernetzungen abhängig sind, umso besser funktioniert die Wirtschaft in solchen Krisenzeiten. Dem muss die Regionalpolitik der Zukunft Rechnung tragen.

# Das neue Selbstverständnis der Berggebiete – Ein Tag im Leben von Severin Leiggener



## Franz Ruppen

SVP-Nationalrat Wallis, Gemeindepräsident Naters,  
Vorstand Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB)

Sommer 2040. Severin Leiggener wohnt im Oberwallis. Genauer in einem kleinen Bergdorf. Nach der Matura studierte Severin Recht an der Universität Zürich. Heute arbeitet er in Basel bei einer grossen Unternehmensberatung. Das Studium fiel ihm leicht. Severin war ein intelligenter Junge mit rascher Auffassungsgabe. Die Online-Vorlesungen der Uni Zürich waren so konzipiert, dass Severin seine Zeit flexibel einteilen konnte und nur für gewisse Stunden nach Zürich an Vorlesungen reisen musste. Bereits während dem Studium wusste er, dass er in seiner Region wohnhaft bleiben möchte. Das konnte er auch, trotz des Angebotes, als Junior-Partner in einer Unternehmensberatung in Basel einzusteigen. In der Region bleiben oder Karriere machen in Basel oder Zürich? Diese Frage weckt bei Severin eine Erinnerung an ein Gespräch mit seinen Vater Urban.

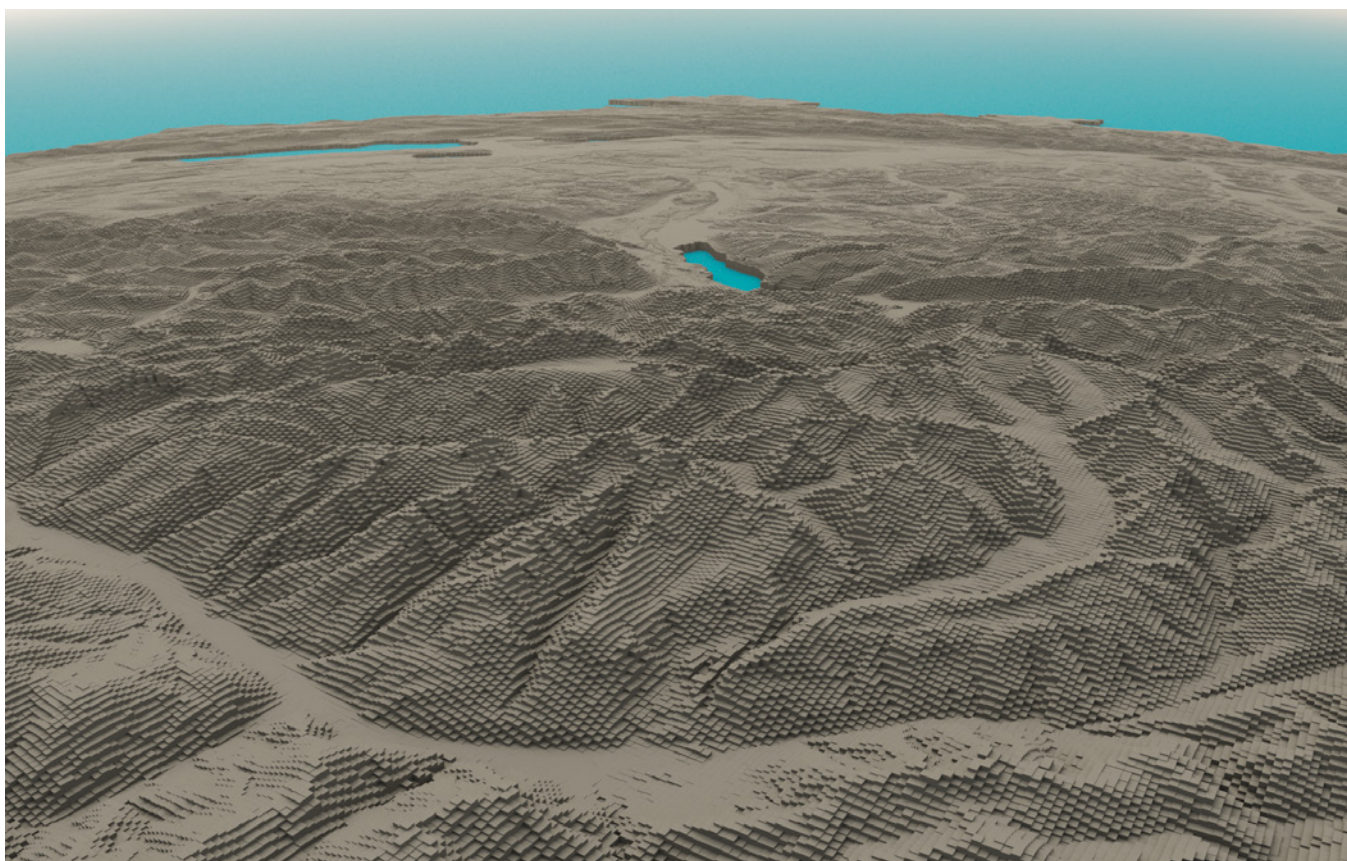
Es war ein schöner Frühlingsabend. Urban und sein Sohn Severin sassen bei einer Flasche Walliser Wein auf der Terrasse des Elternhauses. Urban erzählte von seiner Jugendzeit, als er 2010 seine Lehre zum Zeichner abschloss und sein Chef ihn zu einer Weiterbildung drängte. Bauführer sollte er werden. Aber leider konnte sich Urban kein Zimmer in der Deutschschweiz leisten. Dazu die Zugfahrten und der Lohnausfall. So blieb Urban seinem Arbeitgeber treu, gründete daneben eine Familie und engagierte sich im Fussballverein und im Gemeinderat. Er habe seine Entscheidungen nie bereut, entfuhr es Urban. Anders als sein Bruder Leon. Der wollte nach seinem abgeschlossenen Studium als Inge-

nieur ebenfalls im Wallis bleiben. Aber er fand keine Stelle. Zum Pendeln war der Weg zu weit und die Möglichkeit, teilweise im Homeoffice zu arbeiten, war beim Arbeitgeber nicht vorhanden. So zog Leon nach Solothurn, machte zwar Karriere, aber verlor komplett den Kontakt zu seiner Heimat. In diesen Jahren gab es nur die Wahl zwischen einem erfolversprechenden Job und Karriere fern der Heimat oder dem Leben im Oberwallis. Viele zogen davon und das Dorf wurde immer leerer. Dass die Wirtschaft oder ein Studium dank der zunehmenden Digitalisierung auch mit dezentralen Arbeits- oder Studienplätzen funktionieren kann, hat die Urban-Generation erst seit der damaligen Corona-Pandemie 2020 so richtig erfahren.

Severin, 2015 geboren und heute 25 Jahre alt, kann das nicht verstehen. Er und seine Freunde haben spannende Jobs in etablierten Unternehmen und wohnen trotzdem noch in der Region. Viele haben ein Haus gebaut und so dem Dorf neues Leben eingehaucht. Sie konnten sich das leisten, denn der Erwerb von Wohneigentum in Berggebieten wurde von Bund, Kanton und Gemeinde mit finanziellen Anreizen unterstützt. Das gutbesuchte Coworking-Büro im Dorfzentrum wird von der Gemeinde betrieben. Es ermöglicht Severin, unter modernsten technischen Bedingungen am Geschäftsalltag in Basel teilzunehmen. Irgendwo hatte er mal gelesen, dass die flächendeckende Versorgung mit Glasfaser noch gar nicht so lange her sei. Unvorstellbar. Für Severin ist es schwer, sich vorzustellen, dass ganze ländliche Regionen vor 20 Jahren nahe am Aussterben waren. Er kennt Arbeitskollegen, die aus Zürich oder Bern ins Wallis gezogen sind. Vor allem dank der hohen Lebensqualität und der raschen Erreichbarkeit durch die Autobahn und dem vollausgebauten Lötschberg-Basistunnel.

Wahrscheinlich hat sein Vater recht, wenn er behauptet, der digitale Wandel wirke sich auf sämtliche Bereiche der Gesellschaft aus, habe

**« Es braucht die Sensibilität der gesamten Bevölkerung, dass die Berggebiete nicht ausschliesslich ein Erholungsreservat für die Agglomerationen sind, sondern dass dort Menschen leben mit Träumen, Visionen und vielen Fähigkeiten. »**



Blick vom Oberwallis nach Bern

aber vor allem auch für das Berggebiet ganz neue Chancen gebracht. Die Zusammenarbeit zwischen den Berggebieten und ländlichen Räumen sowie den Städten müsse aber kontinuierlich optimiert werden. Dazu gehöre die Weiterentwicklung der Mobilität zwischen Bergregionen und urbanen Zentren. Nur dadurch und in Kombination mit cleveren Mobilitätskonzepten schaffte man es in den letzten Jahrzehnten, dass die Ballungszentren nicht «explodierten» oder Wohnungspreise bezahlbar blieben. Eigentlich unvorstellbar, dass in diesen Städten um 2020 rund drei Viertel der Bevölkerung wohnten. Schliesslich bilden die Alpen 60 Prozent der Schweizer Fläche. Es wäre fatal gewesen, hätte man diese Regionen mittels Digitalisierung, Mobilität und innovativen Unterstützungsmodellen nicht aufgewertet. Viele Städter kennen die Berggebiete noch heute nur aus den Ski- oder Wanderferien. Trotzdem war es gemäss Urban sehr wichtig, den Ausbau der Wertschöpfung im Tourismus mit finanziellen Anreizen, zinslosen Darlehen sowie fachlichem Support seitens des Bundes gezielt zu unterstützen. Nur so konnte der heutige Ausgleich zwischen Ferien- und Lebensregion geschaffen werden. Heute ist der Alpenraum endlich ein ganzheitlicher Lebensraum. Für Severin nur schwer vorstellbar, dass dies nicht immer der Fall war.

Warum soll das früher nicht möglich gewesen sein, hier zu wohnen, schweizweit erfolgreich zu arbeiten oder Weiterbildungen zu besuchen? Nur so war es zu verstehen, dass viele «schlaue Köpfe»

dem Berggebiet mangels Alternativen den Rücken kehrten und sich ganze Regionen zu entvölkern drohten. Urban erklärt seinem Sohn, wie sich erst in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Auffassungen über die Bedingungen für eine erfolgreiche Regionalentwicklung geändert haben. Dazu beigetragen hat auch die Landesausstellung «Muntagna 2027», welche die Alpen als Lebensraum ins Bewusstsein der Schweizerinnen und Schweizer stellte. Zu lange kämpfte das heutige Berggebiet mit dem grundlegenden Problem, dass es nicht als Wirtschaftsstandort verstanden wurde, sondern als attraktives Rückzugsgebiet der Agglomerationen. So gesehen waren die letzten Jahrzehnte der Globalisierung und Digitalisierung und des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung. Severin wollte anhand konkreter Beispiele wissen, was mit diesen Begriffen gemeint ist. Diese erschienen mit Hilfe von Alexa auch gleich in grossen Lettern auf seinem Handy:

- Dezentralisation von Verwaltungen. Hier bot die voranschreitende Digitalisierung und Vernetzung die Schaffung von nachhaltigen Arbeitsplätzen in Bergregionen an.
- Schaffung von Gesundheitszentren in den Bergregionen. Landschaft und Natur luden zu dieser sinnvollen Kombination ein.
- Vollausbau des Lötschberg-Basistunnels, flächendeckende Strassenverbindungen oder die Streichung der «Ein- und Ausrei-

segebühren an Autoverladen». Das heisst, die Berggebiete rückten somit näher zu den Zentren und ihren Möglichkeiten.

→ Vorantreiben der Grundversorgung im Sinne der Gewährleistung einer Chancengleichheit. Schnelles und sicheres Arbeiten wurde von überall her möglich, schaffte zahlreiche regionale Arbeitsplätze und förderte die Ansiedlung neuer Unternehmen.

Die Flasche war leer. Bevor der Abend endete, wollte Urban seinem Sohn noch einen wichtigen Hinweis mit auf den Weg geben. Severin sollte wissen, dass die Bewohner der Berggebiete nicht nur auf Hilfe «von aussen» gewartet haben. Nein, man hat irgendwann begonnen, eigene Potenziale zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, um die damals bestehenden Nachteile zu überwinden. Daneben war es die Politik, welche durch wegweisende Entscheide die Attraktivität der Berggebiete und ländlichen Räume als Wohn-, Arbeits- und Erholungsraum stärkte und entwickelte. Der Begriff «sensibilisierte Wirtschaftspolitik als Katalysator für die Berggebiete» entstand in diesen Jahren und prägt die Schweiz und ihre Regionalpolitik bis heute. Severin verstand. Aus politischer Sicht gilt es, Allianzen über das Berggebiet hinaus aufzubauen, um sich ein erfolgversprechendes politisches Gehör zu verschaffen. Aber um das zu erreichen, braucht es auch die Sensibilität der gesamten Bevölkerung, dass die Berggebiete nicht ausschliesslich ein Erholungsreservat für die Agglomerationen sind, sondern dass dort Menschen leben mit Träumen, Visionen und vielen Fähigkeiten.

Zufrieden stand Severin auf und ging nach Hause. Morgen wartete ein langer Tag. Sitzung mit einem Kunden aus St. Gallen. Sie treffen sich in Bern. Abends dann Gemeinderatssitzung im Bergdorf im Oberwallis. Er war dankbar für die kluge und nachhaltige Regionalpolitik des Bundes in den letzten Jahrzehnten.



# Auf Bewährtem aufbauen, noch wirkungsorientierter werden, bestehende Schwächen korrigieren

**Nicolo Paganini**

CVP-Nationalrat St. Gallen,  
Präsident Schweizer Tourismus-Verband STV



Die Neue Regionalpolitik (NRP) soll für die dritte achtjährige Programmperiode 2024–2031 im Wesentlichen auf den bisherigen Zielen und Instrumenten aufbauen. Grosse Umwälzungen in der Programmarchitektur würden dazu führen, dass unnötig finanzielle Mittel in administrative Prozesse und das Erlernen einer komplett neuen NRP umgeleitet würden. Der Wirkungsgrad muss aber erhöht werden. Die Ziele der künftigen Regionalpolitik sollen demnach weiterhin die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, die Förderung des Unternehmertums sowie die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sein. Es ist angezeigt, dabei insbesondere die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und die regionale Wettbewerbsfähigkeit in den Fokus zu stellen. Für die Innovationsförderung steht auch Innotour als bewährtes Instrument zur Verfügung.

Die Tourismuswirtschaft ist der Transmissionsmechanismus par excellence, um diese Ziele zu erreichen. Es ist wichtig, im Tourismus die Standortpotenziale zu erkennen, zur Geltung zu bringen und für die ganze Region durch ein Wertschöpfungs-system zu nutzen. Der Wirtschaftsausgleich sollte ein Nebenziel der NRP bleiben, welches durch die Stärkung der schwächeren Regionen angestrebt wird. Dabei sollten die regionalen Rahmenbedingungen und Besonderheiten angemessen berücksichtigt werden.

Festhalten an der bewährten Programmarchitektur bedeutet aber nicht Verzicht, sich neuen Handlungsfeldern anzunehmen. Kreislaufwirtschaft, Initiativen im Bereich «Shared Economy» oder «Social Innovation» müssen in Zukunft stärker unterstützt werden. Inhaltlich sollte die NRP allen Branchen zugänglich sein, wobei sich in den Berggebieten der Tourismus geradezu anbietet, ist er doch häufig der «Motor», der auch anderen Branchen zugutekommt. Ausserdem müssen gerade überbetriebliche Initiativen stärker gefördert werden. Wenn Gemeinschaften

und Regionen ihr Angebot gebündelt, aber dennoch wettbewerbsorientiert weiterentwickeln und vermarkten, ist dies zu fördern.

Die Regionalpolitik der Zukunft soll ihre Wirkung primär im ländlichen Raum und in den Berggebieten entfalten. Gleichwohl ist es wichtig, dass die Wirkungen auch mit den wirtschaftlichen Zentren der Regionen verbunden sind. Der Einbezug ganzer Agglomerationen hat bisher zu Abgrenzungsproblemen zwischen der NRP und den Agglomerationsprogrammen geführt. Es ist darauf zu achten, dass eine klare Abgrenzung besteht, ohne dass Projekte «durch die Maschen fallen» resp. weder von der NRP noch von den Agglomerationsprogrammen gefördert werden.

**« Kreislaufwirtschaft, Initiativen im Bereich  
,Shared Economy' oder ,Social Innovation'  
müssen in Zukunft stärker unterstützt  
werden. »**

Die bisherigen NRP-Instrumente wie Infrastrukturdarlehen und Entwicklungsbeiträge haben sich insgesamt bewährt, wobei der Wirkungsgrad noch erhöht werden muss. Kantonale Ausführungsgesetze unterscheiden teilweise zwischen drei Säulen, in denen die NRP in der Zukunft wirken soll:

## **Säule I:**

Regionale Koordinationsfunktion, Regionalmanagement im engeren Sinne: Strategieentwicklung, Projektinitiierung, Koordination, Projektadministration, Begleitung, Betreuung von Projektträgern durch personelle Ressourcen, Controlling, Reporting und Kommunikation.

## Säule II:

Schaffen von Voraussetzungen oder Einleiten von Massnahmen, damit Projektträgerschaften entstehen oder bestehende Trägerschaften mit ihren Vorhaben Projektreife erlangen können. Dies mithilfe von Beiträgen an konzeptionelle Arbeiten sowie mit fachlicher Expertise, die durch die NRP finanziert werden.

## Säule III:

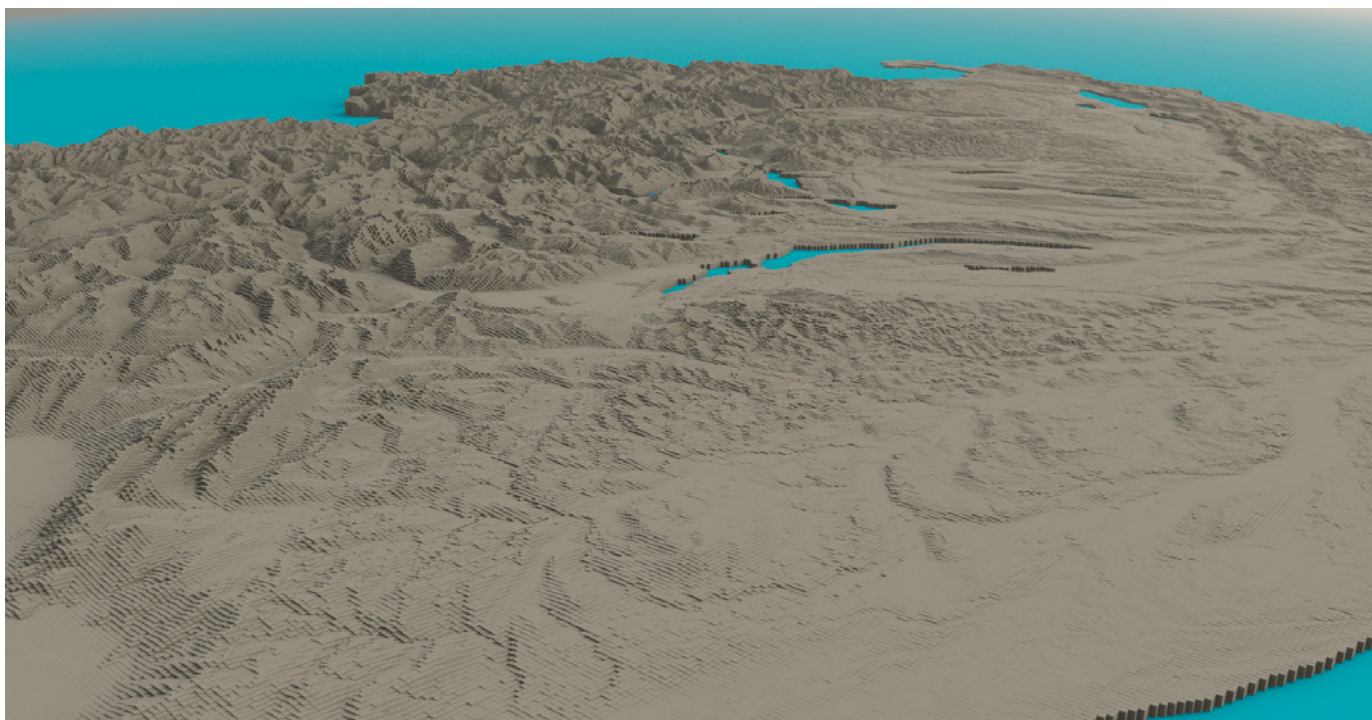
Umsetzung der Massnahmen (Projekte) durch privatwirtschaftliche, regionale oder kommunale Akteure mit Hilfe von Förderbeiträgen, à-fonds-per-du-Beiträgen und günstigen oder zinslosen Darlehen an Projekte.

Die NRP soll weiterhin ein Element der langfristigen Strukturpolitik bleiben, welche in den Kantonen umgesetzt wird. Denn für einen wirkungsvollen Einsatz von NRP-Mitteln müssen die kantonalen und regionalen Bedürfnisse erkannt werden. Die Wirkung der NRP muss objektiv messbar sein, um Bund und Kantonen transparent Rechenschaft ablegen zu können.

Die bisherige Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen hat sich bewährt. Der achtjährige Zyklus auf Bundesebene und das Vierjahresprogramm der Kantone ermöglichen sowohl Kontinuität als auch genügend Flexibilität für die Beteiligten, wenngleich die beiden Zyklen Fragen und Abgleichaufwand auslösen können. Es ist abzuklären, ob die Finanzierung der RIS (Regionale Innovationssysteme) aus der NRP herauszulösen ist, weil diese inhaltlich in den Aufgabenbereich des SBFI gehört.

Die neue achtjährige Programmperiode des Bundes bietet Gelegenheit, bestehende Schwächen zu korrigieren:

- Die Prozesse zur Aktualisierung der kantonalen Umsetzungsprogramme nach vier Jahren innerhalb eines Mehrjahresprogramms des Bundes sollten vereinfacht werden. Eine einfache Aktualisierung der Programmvereinbarung und ein Anhang mit einem knappen Bericht zu Änderungen im kantonalen Umsetzungsprogramm sollten ausreichen.
- Die Gesuchstellung ist bislang zu kompliziert und zu schwerfällig. Administrative Hürden schrecken oft davon ab, ein Gesuch einzureichen.
- Die Wirksamkeit der Information und Schulung der verschiedenen Akteure durch das SECO bzw. durch die von ihm beauftragte Agentur unter dem Titel «regiosuisse» ist zu überprüfen. Die Struktur der Information ist nicht einfach zu erfassen und die Nutzung der Informations- und Schulungsanlässe eher mässig.
- Projekte der NRP werden je hälftig vom Kanton (bei überregionalen Projekten von den involvierten Kantonen, wobei sie den Kostenschlüssel untereinander vereinbaren) und vom Bund finanziert. Wenn ein Kanton keine Gelder für die Tourismusförderung vorsieht, bleiben diejenigen des NRP-Fonds für den betreffenden Kanton ungenutzt.





MÉDIAS

# Klimagerechte Regionalpolitik

**Bettina Dyttrich**

Redaktorin der Wochenzeitung WOZ, freie Autorin



**Der Bundesrat will eine klimaneutrale Schweiz bis 2050. Das geht nur, wenn wir aufhören, Erdöl und Erdgas zu verbrennen – so schnell wie möglich. Und dieses Ziel hat nur eine Chance, wenn sich die Gesellschaft grundlegend verändert und alle Politikfelder in diese Richtung arbeiten – auch die Regionalpolitik. Wie sieht eine Regionalpolitik aus, die den Klimaschutz ins Zentrum stellt? Ihre Aufgabe ist einfach zu definieren: Sie soll möglichst vielen Menschen sinnvolle Tätigkeiten ermöglichen – in einer Wirtschaft, die so strukturiert ist, dass sie ihre eigenen Grundlagen nicht zerstört.**

## Unternutzung als Problem

Die materiellen Ressourcen der Schweiz sind vielfältig: Stein, (Thermal-)Wasser, Holz, Wildpflanzen, verschiedenste landwirtschaftliche Erzeugnisse wie Milch, Fleisch, Kräuter, pflanzliche Nahrungsmittel, auch heute wenig genutzte Rohstoffe wie Schafwolle und Faserpflanzen. Nicht zuletzt ist Abfall in einer klimagerechten Wirtschaft eine wichtige Ressource als Grundlage für Reparaturwerkstätten und Recyclingbetriebe.

Abgesehen von der (fast) grenzenlos nutzbaren Sonnenenergie sind natürliche Ressourcen begrenzt – ihre Nutzung braucht darum Regeln. Der Alpenraum hat eine lange Tradition solcher Regeln, besonders was gemeinschaftlich genutztes Land angeht. Die US-amerikanische Politikwissenschaftlerin Elinor Ostrom hat diese Tradition unter anderem im Walliser Dorf Törbel untersucht und bekam dafür den Wirtschaftsnobelpreis. Bis heute gibt es Institutionen mit derartigen Aufgaben, zum Beispiel Korporationen in der Innerschweiz. Natürlich können solche Traditionen aus Agrargesellschaften nicht eins zu eins in die Gegenwart übertragen werden – aber sie können als Denkanstoss dienen.

Heute ist Übernutzung im Alpenraum nur noch punktuell ein Problem – dafür stellt die Unternutzung viele Regionen vor Herausforderungen. Artenreiche Wiesen und Weiden wachsen zu, und die Wälder werden dichter und dunkler. Denn die Nutzung ist nicht mehr profitabel, weil menschliche Arbeit teuer, Energie aber billig ist und es deshalb günstiger kommt, Rohstoffe zu importieren, als hiesige zu nutzen. Stellvertretend für diese Entwicklung, die fast immer Umweltprobleme verursacht,

ist das Holz: Die Schweiz importiert grosse Mengen, obwohl es nachhaltig möglich wäre, die Schweizer Wälder intensiver zu nutzen – aber es käme eben teurer.

Dieses Problem kann die Regionalpolitik nicht lösen – aber wenn sie eine klimagerechte Kreislaufwirtschaft mit weniger globalisierten Lieferketten anstrebt, ist es unabdingbar, Infrastrukturen aufzubauen und Initiativen zu unterstützen, die nicht oder noch nicht profitabel sind. Beispiele für Firmen, die sich dem Druck widersetzen, die billigsten Rohstoffe zu verarbeiten, gibt es diverse. Etwa die Churer Bekleidungsfirma Rotauf, die ihre Kleider konsequent in der Schweiz nähen lässt und zur Isolation von Jacken Biowolle aus der Surselva verarbeitet. Oder die Genossenschaft Gran Alpin in Tiefencastel, die den Getreide- und Buchweizenanbau im Kanton Graubünden wiederbelebt hat, den Landwirt\*innen einen überdurchschnittlichen Preis für die Rohstoffe bezahlt und diese in regionalen Betrieben zu Teigwaren wie Pizzoccheri oder zu Bier verarbeiten lässt.

## Von Lawinenwissen bis Migration

Mindestens so grundlegend wie die materiellen Ressourcen sind für eine klimagerechte Regionalpolitik die immateriellen. Dazu gehören die bereits erwähnte Allmendtradition und ihre Institutionen wie Alpkorporationen. Dazu gehören die Kenntnisse der Menschen über den Raum, in dem sie leben, über Nutzungsmöglichkeiten und Gefahren: Ein schönes Beispiel ist das Wissen über den Umgang mit Lawinen, das seit 2018 als immaterielles UNESCO-Kulturerbe gilt. Auch Musik, Kulinarik und Architektur, handwerkliche und technische Traditio-

nen wie die Uhrmacherei im Jura oder die (weitgehend verschwundene) Textilproduktion in der Ostschweiz sind immaterielle Ressourcen, genauso die in der Schweiz herausragende Kartografietradition. Schliesslich gehören auch Migrationserfahrung und Mehrsprachigkeit zu den immateriellen Ressourcen.

### « Gute Regionalpolitik findet überall statt. »

Ein Teil der bestehenden Infrastruktur ist essenziell für eine klimagerechte Regionalentwicklung, insbesondere das Netz des öffentlichen Verkehrs. Bestehende Wasserkraftanlagen sind ebenfalls Teil dieser Infrastruktur, beim Ausbau der Anlagen für die Energieerzeugung sollte allerdings auf Solarenergie gesetzt werden – an Gebäuden, Lärmschutzwänden, Lawinerverbauungen und nicht in Landschaftsschutzgebieten.

Darüber hinaus sollte eine klimagerechte Regionalpolitik Service public und Dienstleistungen neu denken. Die Corona-Krise hat gezeigt, wie essenziell bezahlte und unbezahlte Care-Arbeit ist: Spitalpflege und Spitex, Erziehung und Ausbildung, die Betreuung von Kindern, alten und psychisch verletzlichen Menschen. Eine Gesellschaft, die diese Bereiche und damit das Wohlbefinden aller Menschen ins Zentrum stellt statt materiellen Überfluss, ist auch eine umweltfreundlichere Gesellschaft. Eine klimagerechte Regionalpolitik unterstützt innovative Care-Modelle, etwa Projekte, in denen mehrere Generationen, psychisch labilere und robustere Menschen oder solche mit und ohne Behinderung zusammenleben. Sozialzentren mit Mittagstisch, ähnlich den Quartiertreffs in Städten wie Zürich, sind auch im ländlichen Raum wichtig, entlasten junge Familien, fördern den Austausch zwischen den Generationen und können als Treffpunkt für Selbsthilfegruppen, Projekte mit Jugendlichen oder Weiterbildungsangebote dienen. All das wirkt der Abwanderung entgegen.

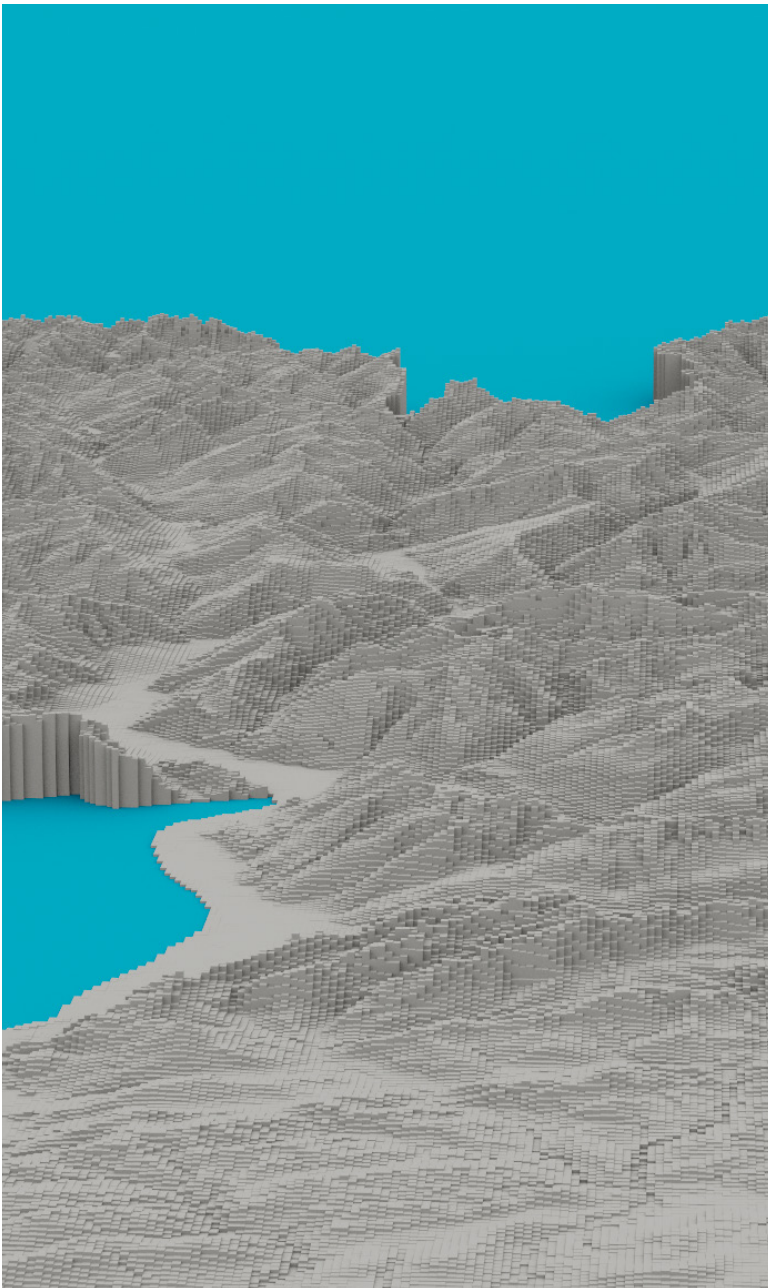
### Langsamer reisen, länger bleiben

Auch der Tourismus wird sich in einer klimagerechten Gesellschaft stark verändern. Die Richtung ist klar: Langsamer reisen und länger bleiben. Die heutige Trennung – Stadt und Agglomeration dienen dem Wohnen und Arbeiten, der ländliche Raum der Erholung – lässt sich aufweichen, wenn sich die Bewohner\*innen beider Räume stärker vernetzen: Den Stadtbewohner\*innen stehen «Landsitze» zur Verfügung – nicht nur für Ferien, sondern auch für Homeoffice-Arbeiten, kreative Tätigkeiten und die Mithilfe in der Landwirtschaft. In der Surselva verfolgt das Projekt «Berg-Solawi» einen vielversprechenden Ansatz: Konsument\*innen aus dem Unterland vernetzen sich mit Berglandwirt\*innen, verpflichten sich, deren Produkte abzunehmen, und leisten pro Jahr einen ein- bis dreiwöchigen Arbeits-einsatz in der Berglandwirtschaft. So verbindet die «Berg-Solawi» Lebensmittelproduktion mit Aktivferien und fördert den Austausch zwischen Stadt und Land.

Wenn sich in den «Landsitzen» Einheimische und Gäste vernetzen, bekommen die Landbewohner\*innen die Möglichkeit, Zeit in der Stadt zu verbringen: in den Wohnsitzen der temporären Gäste. Dort können sie Lebensweisen ausprobieren, die ihren Alltag bereichern – genauso wie es die Gäste aus der Stadt auf dem Land tun. Ob sich solche Projekte noch als Tourismus definieren lassen, ist nebensächlich.

Auch wenn die Gäste nicht in der Landwirtschaft mitarbeiten, ist der Tourismus eine Chance für den Absatz regionaler Produkte. Schweizweit am

Blick von St. Gallen in Richtung Süden



weitesten ist hier wohl das Puschlav: Das Bündner Südtal wird inzwischen zu fast hundert Prozent biologisch bewirtschaftet – wer lokal essen will, isst also automatisch bio. Mit dem Label «100% Valposchiavo» verpflichten sich Restaurants und Hotels, mindestens drei Gerichte aus lokalen Zutaten anzubieten. Die Landwirtschaft dient hier nicht als Kulisse, sondern als ernst zu nehmender Produktionsfaktor.

### **Graubünden als Beispiel**

Es ist wohl kein Zufall, dass so viele Beispiele in diesem Text aus Graubünden stammen. Der mehrsprachige Kanton wirkt weniger selbstbezogen als andere ländliche Regionen der Schweiz. Hier leben und arbeiten herausragende Architekt\*innen – oder haben ihre Landsitze –, die mit ihren Werken eine weitere Grundlage für nachhaltigen Tourismus schaffen. Hier haben die Landwirt\*innen schon früh gemerkt, dass es sich lohnt, auf Biolandbau zu setzen, und verschiedene Kleinbetriebe stellen aus lokalen Rohstoffen hochwertige kulinarische Spezialitäten her: Speisehanf oder Würste, bei denen man noch weiss, wie die Kuh hiess, international prämierten Käse und Gourmet-Kräutertee. Natürlich kämpfen auch hier Bergtäler mit der Abwanderung, aber nicht wenige, die im Unterland studieren, versuchen weiterhin Projekte in ihrer Herkunftsregion umzusetzen. Die erwähnte «Berg-Solawi» ist dafür ein Beispiel. So gesehen ist Zürich ein wichtiger Teil von Graubünden, und wenn es gelingt, die Beziehungen – wie in den «Landsitzen» – egalitärer zu machen, sodass sich beide Seiten nicht nur als distanzierte Ferienkontakte wahrnehmen, stärkt auch das den ländlichen Raum. Gute Regionalpolitik findet überall statt.

# Nuova politica regionale: la missione di semplificare



**Fabio Pontiggia**

direttore del Corriere del Ticino

Ciò che colpisce chi guarda da vicino la Nuova politica regionale (NPR), lanciata dopo l'archiviazione della vecchia politica incentrata sugli investimenti nelle regioni di montagna (LIM), è l'estrema complessità del sistema: strumenti, competenze, istituzioni responsabili, soggetti coinvolti, documenti, regolamenti. Una complessità che contrasta con la semplicità di quello che dovrebbe essere l'obiettivo fondamentale della politica regionale: far crescere le aree discoste per evitare un ritardo socialmente non accettabile rispetto alle aree economicamente più competitive.

Tanto è chiaro l'obiettivo, quanto è farraginoso e poco intellegibile e trasparente l'armamentario messo in piedi per conseguirlo. Bisogna essere onesti nel riconoscere che la modernizzazione della politica regionale realizzata alla fine del 2007 ha portato molta confusione. E nella confusione è anche difficile effettuare una valutazione sull'efficacia (grado di realizzazione degli obiettivi) e sull'efficienza (rapporto tra risorse investite e risultati ottenuti) della NPR.

È chiaro: viviamo in un mondo assai più complesso di quello degli ultimi tre decenni del secolo scorso. Ma questo non può essere l'alibi per giustificare l'elefantiasi della Nuova politica regionale. Una causa non marginale di questa evoluzione sta nel fatto che, mentre la vecchia politica regionale era stata concepita da una mente unica, dotata di una visione precisa della realtà e di una non comune capacità di concretezza (quella di Jean-Pierre Bonny), la Nuova politica regionale è figlia di un groviglio di menti di esperti e funzionari.

Quando era ancora in fase di elaborazione, nel 2004 l'ex consigliere nazionale bernese, già capo dell'Ufficio federale dell'industria, delle arti e mestieri e del lavoro, definì la NPR «*un blabla professoral épouvantable*». Un giudizio molto pesante, espresso prima che la NPR potesse essere testata sul campo, messa alla prova dei fatti. Ma è difficile contestare che la NPR sia oggi, effettivamente, qualcosa di spaventosamente complesso dopo quasi 13

anni di applicazione. A complicare le cose sono poi arrivati, a partire dal 1990, anche i programmi europei Interreg, con i quali la NPR obbligatoriamente interagisce.

È possibile semplificare la Nuova politica regionale? Sì, è altamente auspicabile. Si potrebbe anche dire che è doveroso. È la missione che spetta alle autorità federali e cantonali. Da dove ripartire? Dalla mancata scelta del 2006. Ricordiamo la circostanza determinante, cioè la doppia riforma entrata in vigore il 1. gennaio 2008: *Nuova politica regionale e Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni*. NPR e NPC: un passaggio decisivo, un intreccio che andava evitato, facendo una scelta autenticamente federalistica, di netta separazione delle competenze. Certo, con il senno di poi è molto facile dirlo: all'inizio del terzo millennio non lo era. È mancato il coraggio politico. Si è ceduto troppo all'impostazione professorale. Proprio per questo bisognerebbe ripartire da lì e rivedere l'impostazione binaria fatta allora. In che senso?

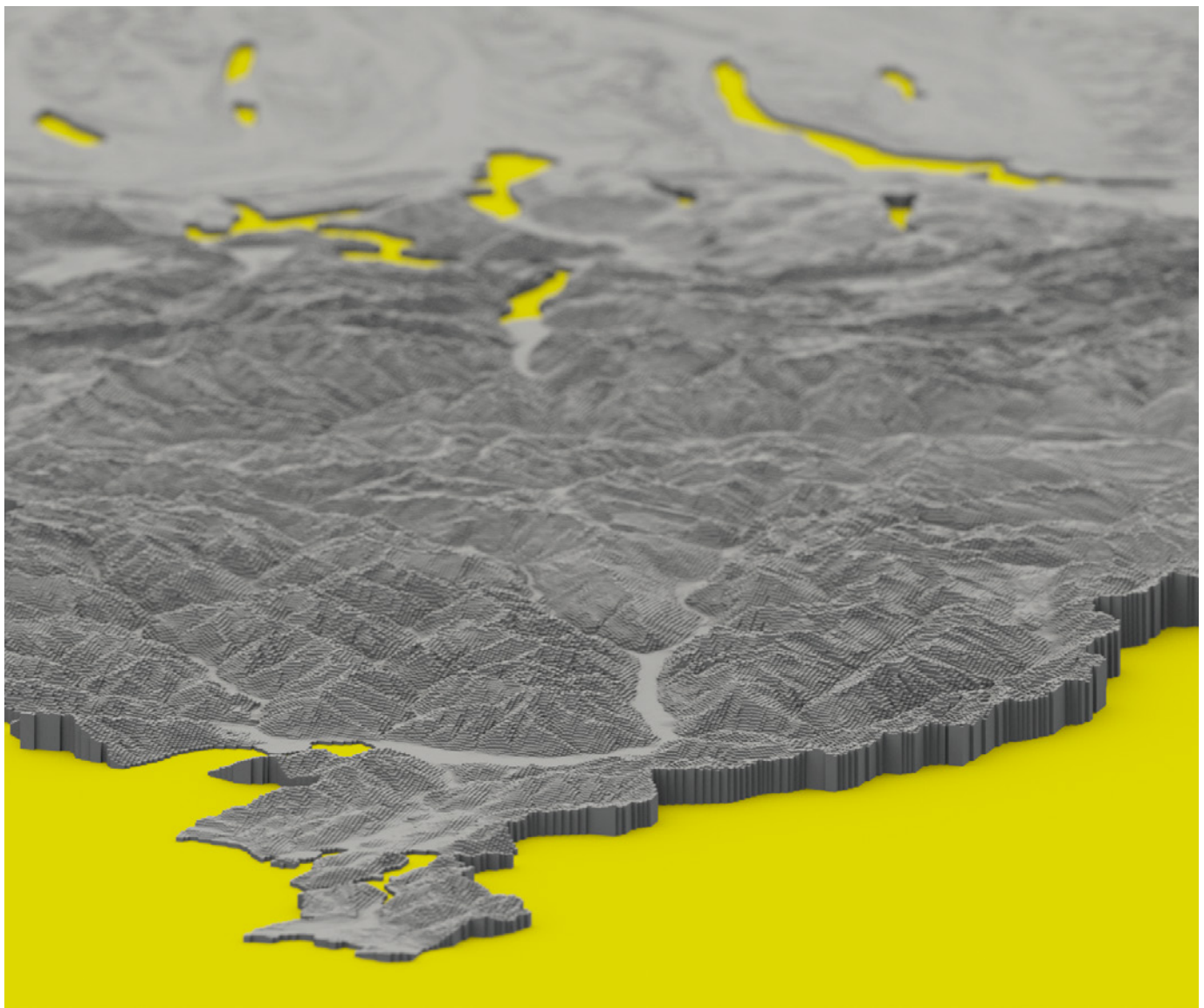
**« La politica regionale del futuro dovrebbe diventare un compito esclusivo dei Cantoni, soprattutto nel contesto dell'Europa delle regioni. »**

Con la nuova impostazione dei compiti la politica regionale rinnovata è rimasta un compito svolto a quattro mani guidate da due teste: sia quindi dalla Confederazione (programma pluriennale, quadro strategico e concettuale), sia dai Cantoni (attuazione tramite accordi di programma con Berna). La NPR è un compito condiviso, espressione di quel federalismo d'esecuzione che i Cantoni avevano cercato di superare o di attenuare con la riforma della perequazione e dell'impostazione dei compiti.

Oggi occorrono il coraggio e la lungimiranza di



completare il passo che nel 2004–2006 era stato fatto solo a metà: la politica regionale del futuro dovrebbe diventare un compito esclusivo dei Cantoni, soprattutto nel contesto dell'Europa delle regioni. Se lo scopo principale della NPR non è più tanto ridurre le disparità regionali, quanto piuttosto incentivare la competitività, con progetti e iniziative che rafforzano lo spirito imprenditoriale, la capacità d'innovazione e la creazione di valore aggiunto, è necessaria una struttura più semplice ed efficiente, evitando intrecci e sovrapposizioni di competenze. Nulla impedirebbe di mantenere l'attuale sistema binario di finanziamento, fondato sul contributo della Confederazione affiancato a un contributo paritario dei Cantoni (sistema dell'equivalenza), in un'ottica di federalismo accentuato sorretto comunque dallo Stato centrale. Non quindi ripiegamento o ritiro della Confederazione, ma autentica solidarietà.



Il Ticino vista da sud

**SCIÈNCA**

**WISSENSCHAFT**

# Insérer la Nouvelle politique régionale dans la transition écologique et numérique

Olivier Crevoisier

Professeur d'économie territoriale, Université de Neuchâtel



## La Nouvelle politique régionale (NPR) aujourd'hui

La NPR est une politique menée par la Confédération et des cantons qui s'appuie sur le dynamisme des milieux régionaux. Elle fournit à ces derniers les moyens de monter des projets innovants avec comme objectif le développement économique de la région, tout en prenant en compte les exigences du développement durable. La loi a également des objectifs d'occupation décentralisée du territoire ainsi que de réduction des disparités régionales. Toutefois, elle peut être interprétée non comme une politique en faveur des régions intermédiaires, rurales ou périphériques, mais comme *un levier de développement de l'ensemble de la société*. Dans les régions les plus dynamiques, ces milieux n'ont pas besoin d'un soutien particulier ; dans d'autres, la NPR joue un rôle déterminant ; enfin, au cours des douze premières années d'exercice de la NPR, on a pu constater clairement l'existence de régions présentant un dynamisme insuffisant pour pouvoir pleinement profiter d'une telle politique<sup>1</sup>. S'appuyant sur le dynamisme des milieux régionaux, la NPR est une politique de stimulation de l'innovation multi-acteurs (*überbetrieblich*) et multi-échelle (partant du régional et allant jusqu'au global).

Conçue au début des années deux mille, la NPR s'appuie sur le modèle économique de la compétitivité (Porter, 1992). L'idée centrale et en partie implicite de ces modèles est que la compétitivité du tissu économique, atteinte principalement par l'innovation, amène une prospérité suffisante pour garantir la qualité environnementale et sociale dans la région. La NPR donne donc primauté à l'économie. La promotion économique et touristique prime sur les autres politiques à impact spatial (aménagement, transports, environnement...).

La NPR est une politique très originale, dont les outils sont bien adaptés, peu coûteux, et dont

l'utilisation s'est considérablement améliorée depuis ses débuts. Une de ses qualités remarquables est qu'elle soutient des projets de manière très ouverte, laissant aux acteurs de terrain la possibilité d'être créatifs et de développer des projets adaptés au contexte.

Globalement, grâce à ses principes de fonctionnement (appui aux dynamiques multi-acteurs) et ses outils (projets innovateurs imaginés et portés par les acteurs), la NPR a contribué très significativement au dynamisme des régions et de la société. Toutefois, des adaptations sont nécessaires en raison du changement du contexte global et de la nécessité d'inscrire le développement régional dans la transition écologique et numérique.

## Des mécanismes de développement plus complexes : la transition écologique et numérique

Il est nécessaire de compléter le modèle économique sur lequel s'appuie la NPR pour deux raisons.

En premier lieu, la compétitivité n'est plus suffisante pour assurer le développement d'une région. Par exemple, en Suisse, des régions industrielles compétitives reconnues font face à des fuites de revenus considérables en raison de la mobilité des capitaux (consolidation des PME dans des groupes) et de la mobilité accrue des consommateurs (pénularité, tourisme...).

En second lieu, la globalisation prend aujourd'hui la forme de la transition écologique et numérique. Il s'agit, pour chaque société, de s'approprier les valeurs de la transition écologique qui concerne

**« Il n'y a plus de primauté de l'économique. Si la dimension économique reste incontournable, elle n'est plus une fin en soi, ce sont les valeurs environnementales et sociales qui orientent l'action. »**

<sup>1</sup> Ces dernières devraient probablement faire à l'avenir l'objet d'une politique complémentaire.

l'ensemble de la planète, tout en exploitant les possibilités du numérique. L'innovation consiste à concrétiser cette transition dans la région. L'innovation n'est plus seulement techno-productive, mais aussi culturelle et sociale. Elle englobe toutes les formes de changement entrepris par la société dans la perspective de la transition. Il n'y a plus de primauté de l'économique. Si la dimension économique reste incontournable, elle n'est plus une fin en soi, ce sont les valeurs environnementales et sociales qui orientent l'action.

### Impacts sur les principes et les outils de la NPR

Comment ces deux élargissements du modèle économique modifient-ils la NPR ?

En premier lieu, les politiques de promotion économique et touristique ne doivent plus être obligatoirement considérées comme primordiales. C'est la coordination entre toutes les dimensions du développement régional qui est aujourd'hui nécessaire. La première proposition est donc que *la coordination des politiques publiques (actuel pilier 2 de la NPR) soit mise en première position, et ce non seulement à l'échelle fédérale, mais également aux*

*niveaux cantonaux, communaux et régionaux.* La NPR doit toutefois rester une politique économique, portée et coordonnée par les administrations ad hoc (SECO, services économiques des cantons, associations régionales...).

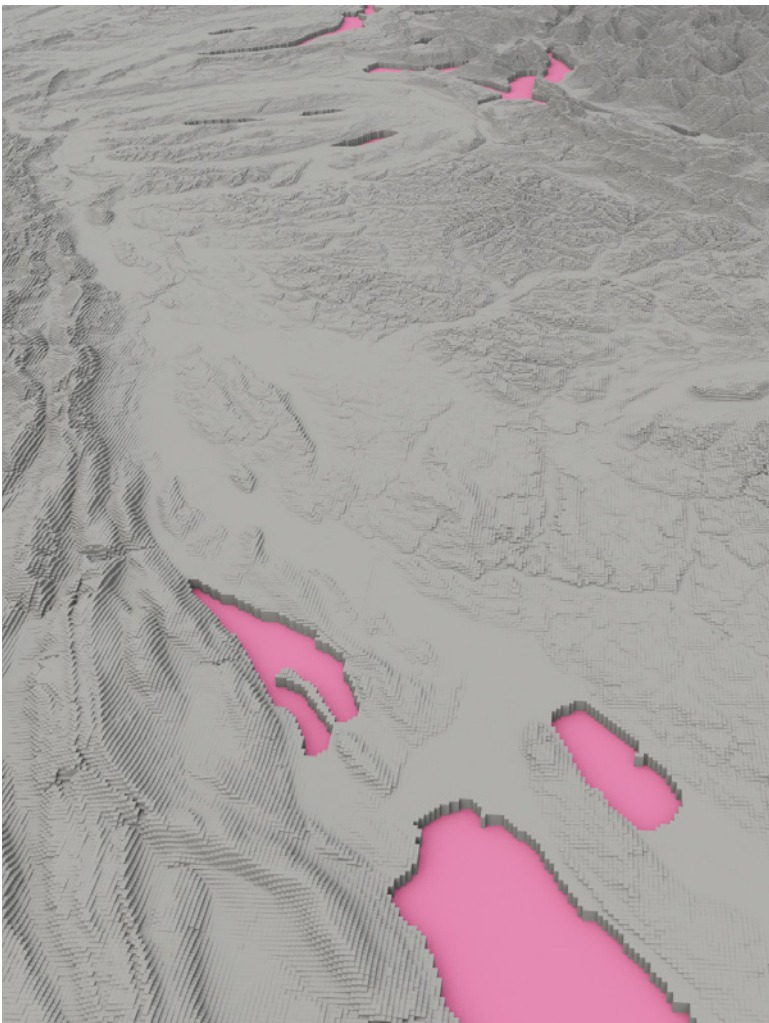
A l'échelle des projets, il s'agit de créer et aménager l'espace de manière durable, plus particulièrement en mettant en cohérence tant les activités productives (la compétitivité) et les activités touristique-résidentielles (l'attractivité) destinées à une demande extérieure (les cibles traditionnelles de la NPR), que les services locaux et les circuits courts, destinés aux marchés locaux et à la population locale. Ailleurs dans le monde, des programmes comme Smart cities ou Villes en transition traduisent cette nécessité de penser l'ensemble des activités de la région dans la globalisation et la transition. La conséquence en est que *le critère de compétitivité à l'exportation ne devrait plus être indispensable.* On propose de distinguer dorénavant *deux types de projets* :

1. Des projets traditionnels pour la NPR visant la compétitivité et l'attractivité régionale ;
2. Des projets contribuant au renforcement des flux économiques d'exportation et/ou d'évitement des fuites de revenus hors de la région.

Avec ces deux types de projets, la NPR pourra, tout en restant une politique de développement économique, soutenir également des projets régionaux d'insertion dans la transition. Les projets du second type, sont des innovations/expérimentations à la fois économiques, culturelles et sociales. Ils s'inscrivent dans un mouvement d'apprentissage de l'ensemble de la société et à ce titre devraient remplir les trois critères suivants :

1. Montrer en quoi ils contribuent à de meilleures pratiques par rapports aux projets déjà menés dans la région ou ailleurs en Suisse, voire dans le monde ;
2. Indiquer quelle sera leur contribution aux ressources communes de la région (communs innovatifs cf. Jeannerat et al, 2017) une fois le projet terminé.
3. Comporter une dimension communicationnelle, voir participative, afin que leur action soit diffusée et évaluée par tous les acteurs concernés, dans la région et ailleurs.

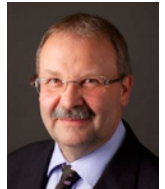
Vue de Neuchâtel sur le Plateau suisse



# Global denken – regional investieren: Mit Unternehmergeist, Innovation, Konnektivität und Partnerschaften in eine erfolgreiche Zukunft

**Alois Zwinggi**

Mitglied Stiftungsleitung World Economic Forum (WEF),  
Vorsitzender Innovationsrat, Innosuisse



**Ungleichheiten sind nach wie vor ein Problem für viele Länder auf der ganzen Welt. In einigen Ländern bleiben abgelegene Regionen zurück, und die meisten von ihnen sehen sich weiterhin mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Ungeachtet dieser Tatsache verfügen nicht urbane Gebiete über ein breites Spektrum an Trümpfen und Ressourcen sowie über ein grosses Potenzial für nachhaltiges Wachstum, vor allem in der Schweiz. Die Förderung der Innovation wird daher von entscheidender Bedeutung sein, um ihr Wachstumspotenzial zu mobilisieren und das Wohlergehen der Bevölkerung zu fördern.**

## **Was?**

Welche Ziele verfolgt die Regionalpolitik der Zukunft? Sucht sie primär Wirtschaftsentwicklung oder Ausgleich? Was sind ihre Grundlagen und Inhalte?

Innovation wird für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der nicht urbanen Wirtschaft entscheidend sein.

Innovation wird es diesen Gebieten ermöglichen, erfolgreich von Schlüsselfaktoren des Wandels zu profitieren. Die Verbesserung der Konnektivität zwischen Städten und abgelegenen Regionen wird gegenseitige Vorteile bringen. Investitionen, auch in die Infrastruktur, sind weiterhin wichtig, wenn diese Vorteile von Dauer sein sollen. Innovation kann auch bei den Bemühungen um die Eindämmung und Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels helfen. Digitale Konnektivität und neue Technologien werden die Erfassung und Nutzung von Daten ermöglichen, die die Produktivität und die Bereitstellung besserer öffentlicher Dienstleistungen steigern. Eine weitreichende Zusammenarbeit und Partnerschaft zwischen öffentlichen, privaten, gemeinnützigen und Bildungsorganisationen wird ebenfalls wichtig für die Innovation sein.

## **Wo?**

Wo entfaltet die Regionalpolitik der Zukunft ihre Wirkung? Fokussiert sie auf regionale Zentren oder auf abgelegene Gebiete?

Auf beide. Jede abgelegene Region verfügt über unterschiedliche Vermögenswerte und Ressourcen. Die Politik für diesen Raum sollte die Gebiete bei der Identifizierung von Nischenmärkten und der Mobilisierung von Vermögenswerten und Ressourcen in Gebieten mit absoluten und komparativen Vorteilen unterstützen. Lokale Handelsaktivitäten sind in hohem Masse dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt: Um erfolgreich zu sein, müssen sie in der Lage sein, mit den Preisen und der Qualität konkurrierender Unternehmen mitzuhalten. Daher sind Innovation und Unternehmertum wichtig, um die Produktivität zu steigern und lokale Diversifizierung und Wertschöpfung zu ermöglichen.



## Wie?

Wie unterstützt die Regionalpolitik der Zukunft engagierte Partner\*innen dabei, die Berggebiete, den ländlichen Raum und die Grenzregionen als dynamische und attraktive Wirtschafts-, Arbeits-, Wohn-, Lebens-, Erholungs- und Naturräume aktiv zu gestalten? Welche Instrumente stellt sie zur Verfügung?

Der Zugang zu internationalen Märkten, die Finanzierung und die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften sind wiederkehrende Herausforderungen für Unternehmen in diesem Raum. Die Technologie kann es Unternehmen jedoch ermöglichen, sich zu internationalisieren und mit globalen Trends Schritt zu halten, neue Finanzquellen zu erschliessen und qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, die von zu Hause aus arbeiten.

- Einige Unternehmen in Randregionen benötigen hohe Kapitalinvestitionen, insbesondere im Zusammenhang mit der Wertschöpfung im Bereich der natürlichen Ressourcen. Zwar sind öffentliche Fördermittel wichtig, doch haben sich auch gemeinsame Investitionen von Kleinunternehmen als wirksam erwiesen.
- Innovation und Wachstum entstehen durch Unternehmen, die Ressourcen und Ideen für neue Wege zur Schaffung von Waren und Dienstleistungen kombinieren, die auf nationalen und internationalen Märkten wettbewerbsfähig sind. Führungsqualitäten

und Unternehmergeist sind entscheidend für die Förderung des Wachstums und können durch die öffentliche Politik beeinflusst werden.

- Innovation entsteht nicht durch Isolation, sondern durch Kontakt und Austausch mit anderen Sektoren und Menschen. Die verbleibende Herausforderung besteht darin, die Methoden zur Messung von Innovation zu verbessern.
- Die Schaffung von Plattformen, die KMU einbeziehen und die Förderung der Arbeit über Grenzen hinweg können den Innovationsprozess in abgelegenen Gebieten ankurbeln.

Ein solches Beispiel ist in der Schweiz das «Drone Valley» im Kanton Waadt. Als Solar Impulse dem Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL im Jahr 2009 einen neuen Flugzeugtyp mit Elektroantrieb zur Zulassung und Zertifizierung vorstellte, musste das BAZL seine Herangehensweise an neue Technologien überdenken. Im Laufe von zehn Jahren hat das BAZL dieses Wissen genutzt und weiterentwickelt, um eine weltweit führende Politik zu schaffen, die unter dem Namen «Specific Operational Risk Assessment (SORA)» bekannt wurde, und wurde Gründungsmitglied und ursprünglicher Vorsitzender der führenden internationalen Organisation für Drohnenpolitik, der «Joint Aviation Rulemaking for Unmanned Systems (JARUS)».<sup>2e</sup>

Diese politische Entwicklung ermöglichte es der

Schweiz, in Partnerschaft mit der Schweizerischen Post das weltweit erste städtische medizinische Drohnen-Transportsystem zu bewilligen, und sie ist weiterhin führend in der jüngsten Entwicklung des unbemannten Verkehrsmanagements (UTM); dies macht es erforderlich, dass der Hauptsitz der Global Unmanned Traffic Management Association ebenfalls in Lausanne liegt. Indem sie regional investiert, aber immer global denkt, ist die Schweiz zur Heimat der Drohnen geworden.

**« Innovative Ideen können durch Mobilisierung der Trümpfe der abgelegenen Gebiete – die Menschen, die Umwelt, die Kultur und das Erbe – auf neue Art und Weise generiert werden. »**

## **Wer?**

Wer entscheidet in der Regionalpolitik der Zukunft nach welchen Regeln und Kriterien über die strategische Ausrichtung und die konkrete Umsetzung regionalpolitischer Programme und Projekte? Wem gegenüber legt die Regionalpolitik Rechenschaft ab?

Es hat sich international ein neues System für die regionale Entwicklung herausgebildet – ein System, das eine von oben nach unten gerichtete industrielle und sektorale Entwicklungspolitik ablehnt zugunsten einer ortsgebundenen, multisektoralen, integrierten Entwicklung, bei der Gemeinschaften und gemeindebasierte Akteure eine starke Rolle spielen. Der öffentlichen Hand auf lokaler, nationaler oder sogar transnationaler Ebene kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Ganz gleich, ob es um Tourismus, die Erzeugung erneuerbarer Energien, die Sozialfürsorge, Handel oder Transportsysteme geht, die Wahl zwischen öffentlichem und privatem Sektor ist nicht mehr binär. Solche öffentlich-private Kooperationen können eine kreative und treibende Kraft in der regionalen Entwicklung sein.

Innovation heisst aber nicht nur Technologie. Kreativität und die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren und anzuwenden, ist notwendig für die Diversifizierung der Wirtschaft und die Bereitstellung moderner Dienstleistungen. Innovative Ideen können durch Mobilisierung der Trümpfe der abgelegenen Gebiete – die Menschen, die Umwelt, die Kultur und das Erbe – auf neue Art und Weise generiert werden.

# Ist die Zeit reif für mehr Dezentralisierung?



**Sara Carnazzi Weber**

Leiterin Policy & Thematic Economics, Credit Suisse

Die Entwicklung der beiden letzten Jahrzehnte hat die Stellung der urbanen Zentren als Wachstumsmotoren der Schweizer Wirtschaft gefestigt. Stand in den Achtziger- und Neunzigerjahren hinsichtlich Bevölkerungs- und Arbeitsplatzdynamik eher der ländliche Raum im Vordergrund, hat sich das Wachstum im Zuge der Internationalisierung, der wachsenden Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie des strukturellen Wandels vom ländlichen zum städtischen Raum verlagert. Dabei überragen die Metropolitanräume Zürich, Basel, Genf/Lausanne sowie die Hauptstadtregion Bern die übrigen Städte und Agglomerationen. Von den rund 5,2 Millionen Arbeitsplätzen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt befindet sich ein Fünftel allein in diesen fünf Grosszentren. Zählt man ihre Agglomerationsgürtel dazu, vereinigen diese Ballungsräume 45 Prozent der Schweizer Beschäftigung bzw. 57 Prozent derjenigen aller Agglomerationen auf ihrem Boden. Über 80 Prozent der Wirtschaftsleistung der Schweiz wird in diesen Metropolitanräumen erbracht.

Die Grosszentren und ihre Agglomerationen als Standorte hoher Zentralität haben von der fortschreitenden Tertiarisierung profitiert, welche von der Globalisierung der Wirtschaft begünstigt wird. Hier konzentrieren sich die Pulsadern der Dienstleistungsgesellschaft: der Finanzsektor, die Unternehmensdienstleistungen und der Bereich Information und Kommunikation. Je grösser die Agglomeration, desto höher der Anteil des dritten Sektors an der Beschäftigung. Die höhere Präsenz der Industrie in den kleineren Agglomerationen geht hingegen, teilweise historisch bedingt, auf die eher dezentrale Entwicklung in der Industrialisierungsphase früherer Jahrzehnte zurück. Der Gegenpol zu diesen wachstumsstarken Räumen sind die peripheren Regionen und Berggebiete, welche aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen mit dem Verlust von Arbeitsplätzen, Wertschöpfung, Einwohner/innen und Steuersubstrat zu kämpfen haben und trotz Strukturpolitik den Schrumpfungsprozess bisher nicht aufhalten konnten.

Die Konzentration von Unternehmen und Arbeitsplätzen in Ballungszentren hat das Pendleraufkommen stark ansteigen lassen. Seit 1990 ist die Zahl der Arbeitspendler/innen in der Schweiz um eine Million gestiegen. Insgesamt verlassen heute rund vier Millionen Menschen zum Aufsuchen des Arbeitsplatzes ihr Wohngebäude. Immer mehr arbeiten ausserhalb ihrer Wohngemeinde (71 Prozent) und jeder fünfte Pendelnde überschreitet die Kantonsgrenze. 1990 war es noch jede/r Achte gewesen. Diese Entwicklung ist ein Anzeichen dafür, dass sich Wohn- und Arbeitsort räumlich weiter voneinander entfernen. Dank guter Verkehrsverbindungen legt die Bevölkerung immer grössere Distanzen zurück. Der Sog der Grosszentren geht dabei deutlich hervor. Bei 23 Prozent der interkommunalen Zupendlerbewegungen sind Grosszentren als Arbeitsort involviert.

Die resultierenden Pendelströme fallen dabei umso grösser aus, je stärker die Gesellschaft mittels Raumplanung die Wohnungsdichte und damit das Wohnungsangebot in den Ballungszentren einschränkt. So sind die Immobilienpreise eines mittleren Objekts in den Zentren und zentrumsnahen Regionen seit der Jahrtausendwende um 87 Prozent gestiegen, in den sogenannten Hotspots, die neben den wichtigsten Zentren auch die teuersten Regionen des Landes umfassen, sogar um 143 Prozent. Demgegenüber betrug der Preisanstieg im Mittelland, Jura und in den Berggebieten zwischen 66 und 68 Prozent. Vor diesem Hintergrund machen für Pendler/innen die Vorteile einer höheren Wohnqualität und niedriger Immobilienpreise ausserhalb der Zentren die Nachteile wett, die in Form von Zeit und Geld für den längeren Pendelweg anfallen. Als Folge davon weicht der Siedlungsdruck immer weiter nach aussen und lässt die Zersiedelung der Landschaft voranschreiten, wenn auch etwas weniger stark als noch in den Achtziger- und Neunzigerjahren.

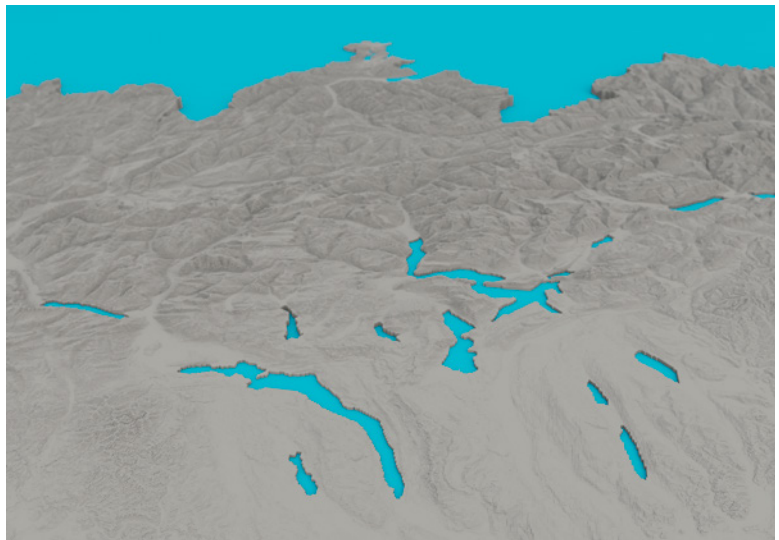
Es wird langsam sichtbar, dass ein Entwicklungsmuster, das auf einer immer stärkeren Konzentration der wirtschaftlichen Tätigkeit in einigen



wenigen grossen Ballungsräumen basiert, an seine Grenzen stösst. Werden die Metropolitanräume weiterhin stärker wachsen als die restlichen Gebiete der Schweiz, ist mit einer weiteren beachtlichen Zunahme der Verkehrsleistung zu rechnen. Eine Möglichkeit, auf der Ebene der Raumplanungs- und Regionalpolitik, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist eine konsequentere Verdichtung der Grosszentren und deren Agglomerationen. Letztere haben das grösste Potenzial für die im Raumkonzept postulierte Siedlungsentwicklung nach innen, wobei ein leistungsfähiges Verkehrssystem sowie städtebauliche Qualität Grundvoraussetzungen sind, damit die «Stadtwerdung der Agglomeration» Realität werden kann.

**« Es wird langsam sichtbar, dass ein Entwicklungsmuster, das auf einer immer stärkeren Konzentration der wirtschaftlichen Tätigkeit in einigen wenigen grossen Ballungsräumen basiert, an seine Grenzen stösst. »**

Damit die grossen Ballungszentren nicht das ganze Wachstum abfangen müssen, wäre aber auch eine verstärkte Dezentralisierung der wirtschaftlichen Tätigkeit denkbar. Die Corona-Pandemie hat die Fragilität von grossen Ballungsräumen gezeigt und womöglich ein Fenster für ein neues Verhältnis von Stadt und Land geöffnet. Aus einer konkreten Erfahrung heraus ist ein Bewusstsein erwachsen, dass Digitalisierung die Kluft zwischen boomenden Grossstädten und peripheren Gebieten auch reduzieren kann. Die Schweiz mit ihrem polyzentrischen Städtenetz weist eine gute Ausgangslage für mehr Dezentralität auf. Zahlreiche mittlere und kleinere Zentren mit differenzierten Aktivitäten und Funktionen bieten bereits heute kurze Wege und einen guten Zugang zu Arbeitsplätzen. Ihre Attraktivität soll gesteigert werden. Investitionen in die urbane Qualität können dazu beitragen, genauso wie eine Regionalisierung bzw. Diversifikation der Wertschöpfungsketten und eine Internalisierung der Verkehrskosten. Gewisse Entwicklungen der letzten Jahre deuten durchaus darauf hin, dass kleinere Zentren einen Bedeutungsgewinn als Arbeitsort erfahren. Zwischen 2011 und 2017 fiel das Beschäftigungswachstum in den mittleren, kleineren und peripheren Zentren insgesamt ansehnlich aus und erreichte in absoluten Zahlen fast das Niveau der Grosszentren. Auch Agglomerationsgemeinden etablieren sich vermehrt als Arbeitsort, worauf die Zunahme des tangentialen Pendelns hindeutet.



Blick von Zürich nach Süden

Für abgelegene Gebiete schafft mobiles und standortunabhängiges Arbeiten vermehrt Entwicklungspotenziale. Massgeschneiderte Dienstleistungsangebote und individualisierte Produktionsformen eröffnen interessante Optionen, um Wertschöpfung zu generieren, sei es in innovativen Bereichen oder basierend auf traditionellen komparativen Vorteilen bzw. Spezialisierungen. In Verbindung mit attraktiven regionalen oder ländlichen Zentren in überschaubarer Distanz lässt sich zudem für die besser erreichbaren Standorte auch die Funktion als Wohnort wiederbeleben. Voraussetzung für die Nutzung der Digitalisierung ist aber, dass die notwendige Infrastruktur wie Breitbandnetze auch in peripheren Räumen zur Verfügung steht. Nur so ist es auch in diesen Gebieten möglich, sich schnell und sicher mit den urbanen Zentren und der ganzen Welt zu vernetzen.

Aus dieser Perspektive sollte der Fokus der Regionalpolitik in Zukunft auf die Stärkung der regionalen und ländlichen Zentren liegen. Durch die Stärkung von regionalen Polen soll ein Ausgleich zu den Metropolitanräumen geschaffen werden, welcher diese entlastet und die Siedlungsentwicklung besser kanalisiert. Ein leistungsfähiges und attraktives Städtenetz erlaubt gleichzeitig eine bessere Einbindung peripherer Standorte, nicht im Sinne von Strukturhaltungspolitik, sondern von Komplementarität. Im Zuge der Corona-Krise ist wiederholt vom Ende der Globalisierung die Rede gewesen. Eine Abschottung wäre dabei allerdings genauso gefährlich. Vielleicht ist aber die Zeit für einen dritten Weg gekommen, welcher der lokalen Dimension mehr Gewicht einräumt und somit einer dezentraleren wirtschaftlichen Entwicklung den Weg bereitet.

# Zentrumstäler: Alpine Haupttäler als Entwicklungsachsen der Berggebiete



**Daniel Müller-Jentsch**

Senior Fellow, Avenir Suisse

Die Schweiz wird, wie andere europäische Länder auch, durch zunehmende räumliche Disparitäten zwischen Zentrum und Peripherie geprägt. Bevölkerung und Wirtschaftsaktivitäten konzentrieren sich in den grossen Städten und deren Ballungsräumen. Zentrumsferne Regionen hingegen haben mit Abwanderung und wirtschaftlichem Strukturwandel zu kämpfen.

Anders als in den benachbarten Flächenstaaten jedoch ist in der geografisch kompakten aber gebirgigen Schweiz die periphere Lage vor allem eine Frage der Topografie. Hierzulande befinden sich die urbanen Zentren alle im Mittelland bzw. südlich des Alpenbogens, die zentrumsfernen Regionen hingegen ganz überwiegend in den Berggebieten. Dies wirft die Frage auf, wie sich entlegene Talschaften und höhergelegene Regionen des Alpen- aber auch des Jurabogens wirtschaftlich und demografisch stabilisieren lassen. Für die Strukturpolitik des Bundes im Allgemeinen, und für die Neue Regionalpolitik (NRP) im Besonderen, ist dies eine der zentralen Fragen der kommenden Jahre.

## Die Zentren der Berggebiete sind die alpinen Haupttäler

In einer 2020 erschienenen Studie entwirft Avenir Suisse hierfür einen konzeptionellen Rahmen. Dabei geht es im Kern um die Rolle der alpinen Haupttäler als «axiale» Ballungsräume und den damit verbundenen Zentrumsfunktionen für ihre Seitentäler und das gebirgige Hinterland. Sie werden daher auch als Zentrumstäler bzw. als «Backbonetäler» bezeichnet. Die beiden wichtigsten alpinen Haupttäler in der Schweiz sind das Alpenrheintal und das Rhonetal. Aber auch die Gotthardachse weist wegen ihrer Transitfunktion Eigenschaften eines Zentrumstalsystems auf. In abgeschwächter Form gilt dies auch für kleinere Haupttäler wie das Engadin. Für den Jurabogen erfüllt das Siedlungsband am Jurasüdfuss vergleichbare Funktionen wie die Haupttäler der Alpen.

Zentrumstäler verfügen über die Bevölkerung und Wirtschaftskraft einer grösseren Stadt. Als axiale Ballungsräume unterscheiden sie sich aber von den «polar-konzentrischen» Ballungsräumen klassischer Städte in struktureller Hinsicht: Sie weisen eine geringere Dichte auf, und ihnen fehlt ein städtischer Kern, der als Integrationsmotor dient. Vielmehr sind sie polyzentrisch organisiert, politisch fragmentiert und oft durch kleinräumige Rivalitäten geprägt. Aufgrund dieser Besonderheiten fällt es ihnen schwer, effektive Zentrumsfunktionen für ihr Umland zu erfüllen. So mangelt es ihnen etwa an urbanen Qualitäten oder an dichten wirtschaftlichen Clusterstrukturen.

Aus standortpolitischer Sicht lautet die entscheidende Frage: Welche Rahmenbedingungen benötigen die Zentrumstäler, um ihr volles Potenzial zur wirtschaftlichen und demografischen Stabilisierung der Berggebiete zu entfalten? In der Studie von Avenir Suisse werden hierfür strategische Stossrichtungen skizziert und konkrete Massnahmen vorgeschlagen. Dabei geht es darum, die Zentrumstäler in ihren Kernfunktionen zu stärken und weiterzuentwickeln: als Erschliessungskorridore (Verkehr), als bandförmige Cluster (Wirtschaft), als Innovationstäler (Bildung), als funktionale Räume (Raumplanung) und als Talstädte (Architektur, Städtebau). Nur wenn dies gelingt, können sie auch wirklich zu Entwicklungsachsen der Berggebiete werden.

## Ein Entwicklungsleitbild für die Zentrumstäler

Damit das volle Potenzial der Zentrumstäler als Entwicklungsachsen der Berggebiete ausgeschöpft werden kann, gilt es, diese strukturellen Schwächen zu adressieren. Gleichzeitig sollten die besonderen Qualitäten der Zentrumstäler herausgearbeitet werden, um im standortpolitischen Wettbewerb gegenüber den Städten des Mittellandes ein eigenständiges Profil zu entwickeln. Um entsprechende Strategien zu konzipieren, bedarf es eines Entwicklungsleitbilds für die Zentrumstäler:

- Ein Zentrumstal ist eine dezentrale Talstadt mit gut vernetzten Siedlungskernen von hoher Dichte und urbaner Qualität entlang des Talbodens.
- Die zwischen den Ortschaften liegenden Landschaftsräume werden vor Zersiedlung geschützt und zu Parklandschaften mit Naherholungsqualität aufgewertet.
- Durch dieses Wechselspiel zwischen hochwertigen Siedlungs- und Landschaftsräumen entsteht eine Art bandförmige Gartenstadt.
- Die Zentrumstäler dienen als Erschliessungskorridore. Die Hauptverkehrsadern verbinden die Ortskerne des Haupttals, die als Verkehrsknoten zur Feinverteilung in die Seitentäler dienen.
- Eine effektive Raumplanung gewährleistet die hierfür notwendige Koordination von Verkehrs-, Siedlungs- und Landschaftsentwicklung.
- Durch gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen und eine abgestimmte Standortentwicklung verdichtet sich das Zentrumstal zu einem gemeinsamen Wirtschaftsraum.
- Dank guter Rahmenbedingungen für Innovationen sowie der Vernetzung

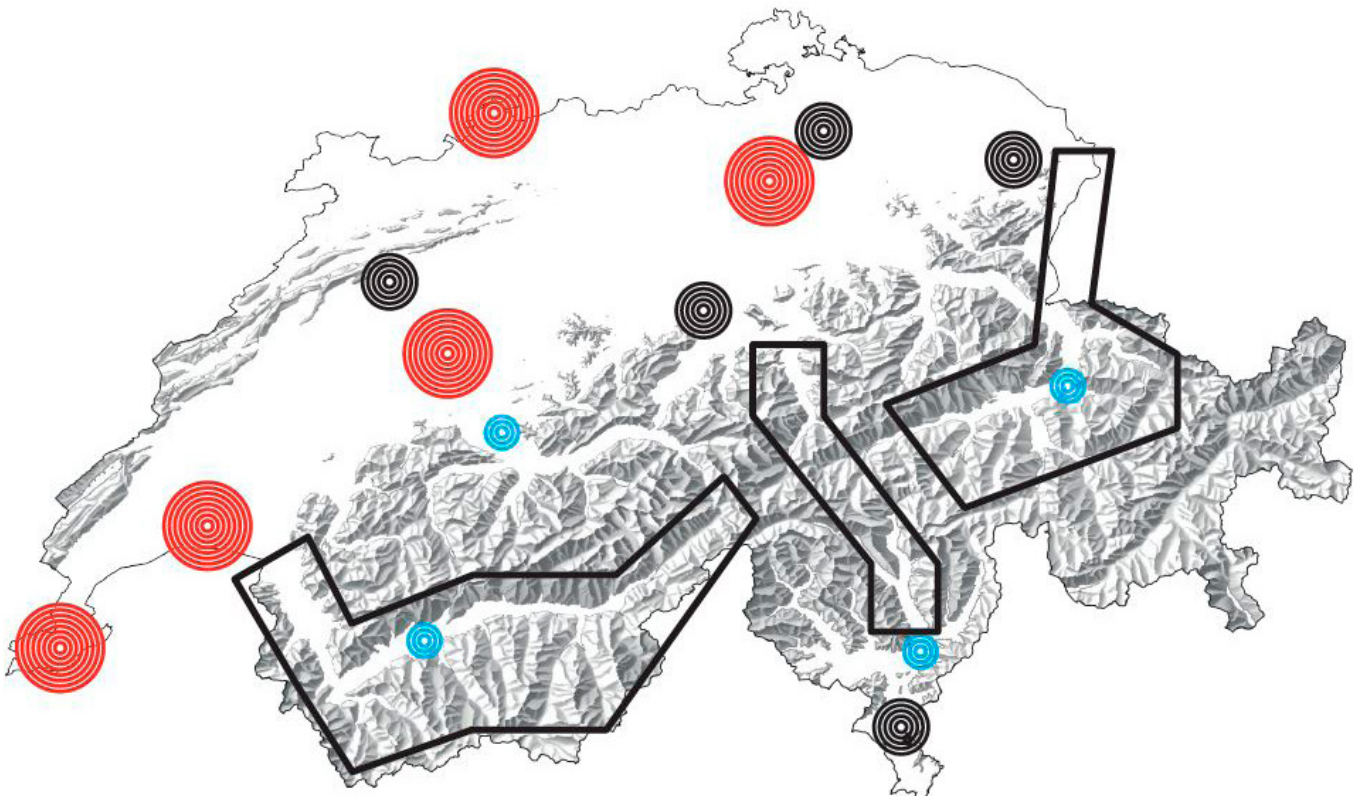
tertiärer Bildungsangebote wird das Zentrums- zum Innovationstal.

- Dank geeigneter Governance-Strukturen für den funktionalen Raum werden Kräfte gebündelt, Synergien genutzt und bislang brachliegende Potenziale erschlossen.

### Implikationen für die Strukturpolitik des Bundes

Aus den besonderen Eigenschaften und aus dem Entwicklungsleitbild für die Zentrumstäler lassen sich einige grundlegende Schlussfolgerungen für die Strukturpolitik im Allgemeinen und die NRP im Besonderen ableiten:

1. Statt durch milliardenschwere Investitionsprojekte eine bessere Verkehrsanbindung an die Städte des Mittellandes zu suchen, geht es darum, die Zentrumsstrukturen innerhalb der Berggebiete zu stärken. Die grossen Erschliessungsinfrastrukturen wurden bereits gebaut bzw. sollten mit Abschluss laufender Grossprojekte (2. Gotthardröhre, A9 im Rhonetal) als gebaut erachtet werden.
2. Auf Bundesebene verfügbare Mittel für Verkehrsinfrastruktur in den Berggebieten sollten künftig primär in die Zentrumstalsysteme gelenkt werden, idealerweise im Rahmen der Agglomerationsprogramme.



Ein „polar-axiales“ Zentrenmodell der Schweiz: Fehlendes Glied im herkömmlichen städtebasierten Zentrenmodell der Schweiz sind die alpinen Haupttäler. Als „axiale Ballungsräume“ liegen sie genau dort, wo es an den klassischen „polaren“ Zentren mangelt, nämlich im Berggebiet. Das Konzept der „Zentrumstäler“ erweitert so das Raumkonzept Schweiz zu einem „polar-axialen“ Zentrenmodell.

Diese basieren auf verbindlichen Langfriststrategien, setzen Anreize zur Zusammenarbeit zwischen den Gebietskörperschaften und verbessern so die Wirksamkeit und Effizienz des Mitteleinsatzes.

**« Die Zentrums­täler müssen als Wirtschaftsstandort und Lebensraum so attraktiv werden, dass sie Investitionen, Arbeitskräfte und junge Familien von ausserhalb anziehen. »**

3. Die Gebirgskantone sollten für die Lösung ihrer Probleme nicht auf «Geld aus Bern» warten, sondern sie haben es selbst in der Hand, Strukturreformen zu konzipieren und umzusetzen. Dabei sollten sie auch neue Wege gehen. Die in der Avenir Suisse-Studie skizzierte Strategie für die Zentrums­täler bietet vielfältige Ansätze für Massnahmen und Instrumente zur Standortentwicklung.
4. Der Fokus auf Zentrums­täler zeigt einmal mehr, wie wichtig in der Strukturpolitik der Abschied vom Giesskannenprinzip ist. Vom Grundsatz her bedeutet dies, auf regionale Stärken zu setzen. Die Gebirgskantone sollten ihre begrenzten Finanzmittel vor allem dorthin lenken, wo die erwarteten Wachstumsimpulse am grössten sind. Dies sind vielfach die Zentrums­täler.
5. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein schlichtes «Ansubventionieren» gegen das Schrumpfen der peripheren Räume teuer ist und wenig bewirkt. Die Entleerung besonders entlegener Regionen – gerade auch im Kernalpenraum – wird sich kaum stoppen lassen. Welche Ansätze in solchen potenzialarmen Räumen trotzdem Sinn ergeben können, wurde in der ersten Berggebietsstudie von Avenir Suisse («Strukturwandel im Schweizer Berggebiet», 2017) eingehend beleuchtet. Mit den «Pilotmassnahmen für die Berggebiete» testet die NRP zwischen 2020 und 2023 zudem neue Wege, um in peripheren Berggebieten wirtschaftliche Entwicklungsimpulse für die Zukunft zu geben.

Neben diesen grundsätzlichen Empfehlungen skizziert die Studie von Avenir Suisse eine Fülle konkreter Massnahmen zur Entwicklung der Zentrums­täler. Im Endeffekt werden sich die peripheren Räume im Herzen des Alpenbogens nur dann stabilisieren

lassen, wenn es gelingt, die Zentrums­talstrukturen zu stärken und ihre brachliegenden Potenziale zu heben. Die Zentrums­täler müssen als Wirtschaftsstandort und Lebensraum so attraktiv werden, dass sie Investitionen, Arbeitskräfte und junge Familien von ausserhalb anziehen. Wenn ihnen dies gelingt, können sie zu Stabilitätsankern, Wachstumspolen und demografischen Jungbrunnen des Berggebietes werden. Dies sollte zu einem übergeordneten Ziel der Schweizer Berggebietspolitik und damit auch der Neuen Regionalpolitik von Bund und Kantonen werden.

# Innovation in der Peripherie

**Heike Mayer**

Professorin für Wirtschaftsgeographie, Geographisches Institut & Center for Regional Economic Development, Universität Bern



Die ländlichen Räume und Berggebiete sind innovativ, denn die dort angesiedelten kleinen und mittelständischen Unternehmen sind ideenreich. Allerdings funktionieren Innovationsprozesse in den peripheren Räumen anders als in den urbanen Zentren. Diesen Aspekt hat die Regionalpolitik bisher vernachlässigt, denn sie geht davon aus, dass innovative Ideen in einem Umfeld entstehen, das eher städtisch geprägt ist. Konzepte wie Regionale Innovationssysteme oder auch Cluster wurden für Regionen entwickelt, die urban sind. Aufgrund dessen werden Annahmen darüber getroffen, wie Innovation im Raum funktioniert: Massgebend sind z. B. eine hohe Dichte an Firmen, zufällige Kontakte, enge Verbindung mit Hochschulen, schnelle Verbreitung von Wissen. In ländlichen Regionen oder auch Berggebieten spielen diese Charakteristiken jedoch kaum eine Rolle. Vielmehr gelten andere Aspekte: Geringe Dichte an Firmen, strategische Kontakte, langsame Verbreitung von Wissen etc.

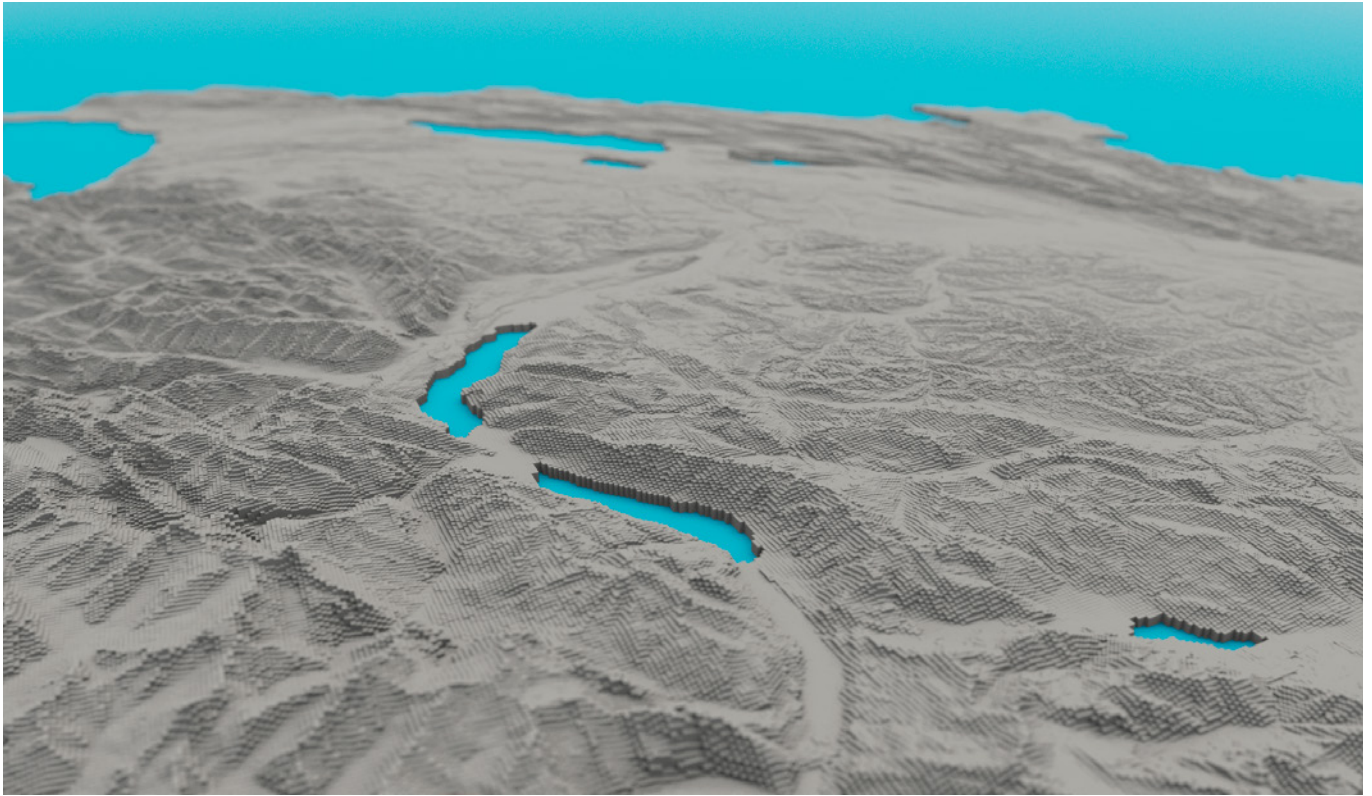
**« Innovationsprozesse, die eher entschleunigt funktionieren, haben den Vorteil, dass sie auch an peripheren Standorten Früchte tragen können. »**

Die ländlichen Räume und Berggebiete werden häufig als wenig innovativ wahrgenommen. Die dort angesiedelten Betriebe sind jedoch durchaus innovativ. Sie verfolgen jedoch Innovationsstrategien, die sich von ihren städtischen Pendanten unterscheiden. Innovationen, die in urbanen Räumen entstehen, profitieren von informellen, auf hoher Frequenz basierenden Interaktionen in einem Umfeld, welches durch städtische Diversität und Dichte gekennzeichnet ist. Im Gegensatz dazu werden Innovationen im Berggebiet aufgrund der isolierten Lage eher langfristig, strategisch und oft auch isoliert, d. h. im eigenen Betrieb oder in der Werkstatt entwickelt. Man spricht hier von sogenannten «Slow Innovations» (Mayer, 2020; Shearmur, 2015;

Shearmur & Doloreux, 2016). Innovationsprozesse, die also eher entschleunigt funktionieren, haben den Vorteil, dass sie auch an peripheren Standorten Früchte tragen können.

Erste Erkenntnisse aus meinem laufenden Forschungsprojekt zeigen, dass Unternehmer\*innen im Alpenraum aufgrund einer «Slow Innovation»-Strategie trotz ihrer peripheren und oft benachteiligten Randlage innovativ sein können. Von April bis Juni 2019 führte ich insgesamt 20 Interviews in den italienischen und österreichischen Alpen durch. Gespräche mit Expert\*innen vorab ermöglichten mir, die passenden Regionen und Unternehmen zu wählen. Die Feldarbeit umfasste Besuche im Valle Maira und Valle Po in Italien sowie in Osttirol in Österreich. Firmeninterviews im Oberwallis und im Berner Oberland stehen aufgrund der Corona-Krise noch aus.

Die explorativen Interviews in Italien und Österreich zeigen, dass innovative Akteur\*innen in diesen Randregionen tatsächlich ein spezifisches Verhalten aufweisen, das mit Shearmurs Konzept der Slow Innovation in Verbindung gebracht werden kann. Das Konzept betont, dass Innovation in der Peripherie weniger zeitabhängig ist. Das bedeutet, dass innovative Akteur\*innen in der Peripherie Informationen nützen, die den Wert nur langsam verlieren. Im Gegensatz zu Innovationsprozessen und -aktivitäten in urbanen Zentren, die eher auf sich schnell entwickelnde Informationen aus dem Markt angewiesen sind (z. B. Modedesign in Mailand, welches auf zeitnahen Austausch zwischen den Designer\*innen und den Kund\*innen angewiesen ist), scheinen die interviewten Unternehmen mehr auf Wissen und Informationen zu vertrauen, die technischer oder sogar traditioneller Natur sind und die nicht sehr schnell ihren Wert verlieren. Daneben berichteten die befragten Unternehmer\*innen von einer geringeren Häufigkeit der Interaktion mit externen Organisationen wie Lieferanten, Partnern und Universitäten. In einem Fall erklärte ein CEO, dass sein Unternehmen die Kunden einmal im Jahr besucht und darüber hinaus einmal im Jahr auf dem wichtigsten Branchenkongress vertreten ist.



Da diese Firma nicht öfter mit ihren Partnern in Kontakt treten muss, wird der Standort in der Peripherie keineswegs als Nachteil gesehen. In einem weiteren Fall berichtete der CEO, dass sein Unternehmen nach einem Besuch bei einem Kunden in den Vereinigten Staaten am peripheren Unternehmensstandort den Prototyp entwickelt hat. Um den Kunden in den USA vom Projekt zu überzeugen, spielten in diesem Fall Videokonferenzen eine wichtige Rolle. Die Tatsache, dass Interaktionen mit wichtigen Partnern wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc. selten stattfinden, wurde von einer Reihe von Interviewpartner\*innen erwähnt. Dies hängt auch damit zusammen, dass die untersuchten Unternehmen einerseits sehr individuelle Lösungen für bestimmte Kunden anbieten und andererseits in reifen Märkten (z. B. Metallbau, Landwirtschaft, Handwerk etc.) agieren, in denen Veränderungen eher langsam erfolgen oder auf langjährigen technischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren.

Innovationen im Sinne von Fortschritt und Weiterentwicklung sind den befragten Unternehmen sehr wichtig. Jedoch ist die Entwicklung neuer Ideen und innovativer Produkte eher mit schrittweisen oder prozessualen Verbesserungen des Produkts selbst, aber auch mit Verbesserungen der Entwicklungs- und Herstellungsprozessen verbunden. In vielen Fällen wird experimentiert und entwickelt, oft losgelöst von anderen Partner\*innen wie Universitäten, Zulieferern etc. Meist stützten sich die Interviewpartner\*innen auf ihre internen Kompetenzen (vor allem fähige und loyale Fachkräfte). In vielen Fällen wurden Lösungen strategisch gesucht

(z. B. im Internet). Dies deutet auf einen weiteren interessanten Aspekt hin, der sich aus den Interviews ergab: Langsame Innovatoren in der Peripherie suchen strategisch nach Wissen und Informationen, die sie für ihre Weiterentwicklung benötigen. Im Gegensatz zu ihren urbanen Kolleg\*innen, die sich mehr auf zufällige Kontakte und Begegnungen verlassen können, die ihnen eine dichte städtische Umgebung bieten kann, suchen und erreichen langsame Innovator\*innen in der Peripherie strategisch diejenigen, von denen sie denken, dass sie ihnen am meisten helfen werden. Infolge dieses spezifischen Verhaltens war die Innovation in den meisten Fällen durch schrittweise Verbesserungen gekennzeichnet. Das kann diesen innovativen Akteur\*innen auch als Nachteil ausgelegt werden, denn sie folgen einer Entwicklung anstatt sie anzuführen. Ein weiterer Nachteil besteht in der Tatsache, dass die innovativen Produkte, Prozesse und Strategien, die von den peripheren Unternehmen entwickelt werden, oft Nischen besetzen. In vielen Fällen wurde das Produkt bzw. die Lösung für einen speziellen Kunden bzw. für eine Situation entwickelt. In keinem Fall kam es zu einer Skalierung der Idee. Diese Beobachtung steht auch im Zusammenhang mit dem Aspekt, dass die befragten Unternehmer\*innen nicht den Wunsch hegten, die Firma wachsen zu lassen. Oft wurde festgestellt, dass die Firma die richtige bzw. für den Unternehmer oder die Unternehmerin passende Grösse hat. Dieser Aspekt ist relevant, denn er könnte erklären, warum die Peripherie trotz Innovationsfähigkeit bei den gängigen Indikatoren für wirtschaftliche Entwicklung hinter

den urbanen Zentren liegt.

Welchen Herausforderungen stellen sich kleine und mittelständische Unternehmen in der Peripherie? Diese Betriebe müssen sich auf überregionalen Märkten etablieren. Hierfür sind vielfältige Verbindungen zwischen Stadt und Land bzw. Zentren und Peripherie notwendig. Andere Herausforderungen stellen sich durch den Fachkräftemangel, die Integration digitaler Technologien, die Vernetzung mit Zulieferbetrieben, die Bereitstellung öffentlicher und privater Infrastruktur z. B. für die Grundversorgung. Wird das Potenzial und die Bedeutung der innovativen Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung der Peripherie erkannt, z. B. hinsichtlich der Bereitstellung von Ganzjahresarbeitsplätzen und einer Diversifizierung der regionalen Ökonomie, so lassen sich auch einige dieser Herausforderungen konstruktiv angehen.

## Referenzen

- Mayer, H. (2020). Slow Innovation in Europe's Peripheral Regions: Innovation beyond Acceleration. In S. Döringer & J. Eder (Eds.), *Schlüsselakteure der Regionalentwicklung. Welche Perspektiven bietet Entrepreneurship für ländliche Räume?* (51st ed., pp. 9–22). ISR Forschungsbericht.
- Shearmur, R. (2015). Far from the Madding Crowd: Slow Innovators, Information Value, and the Geography of Innovation. *Growth and Change*, 46(3), 424–442. <https://doi.org/10.1111/grow.12097>
- Shearmur, R., & Doloreux, D. (2016). How open innovation processes vary between urban and remote environments: slow innovators, market-sourced information and frequency of interaction. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(5–6), 337–357. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1154984>

# Für eine Regionalpolitik der innovativen Allmende



**Hugues Jeannerat und Tina Haisch**

Universität de Neuchâtel und Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Die Schweizer Innovationsförderung ist nicht in einer einzigen Politik zusammengefasst, sondern das Ergebnis einer allmählichen «Innovatisierung» von verschiedenen, bestehenden Politiken. Im Laufe der letzten dreissig Jahre wurde die Innovation zu einem Grundprinzip von vielen Sektoralpolitiken, wie zum Beispiel der Forschungspolitik, der Regionalpolitik, der Agrarpolitik, der Tourismuspolitik oder der Energiepolitik.

Diese «Innovatisierung» markiert einen Wendepunkt im Staatsverständnis, hinsichtlich der Beschaffung, Verteilung und Verwertung von Ressourcen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Schweiz, ihrer Kantone und Regionen: der Staat stellt nicht länger bloss die öffentlichen Ressourcen sicher, sondern fördert neu auch deren marktorientierte kompetitive Nutzung. In der Folge wurden in Ergänzung, und teilweise auch als Ersatz der gängigen Praxis, Instrumente zur Unternehmensförderung, dem Technologietransfer und der Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse lanciert.

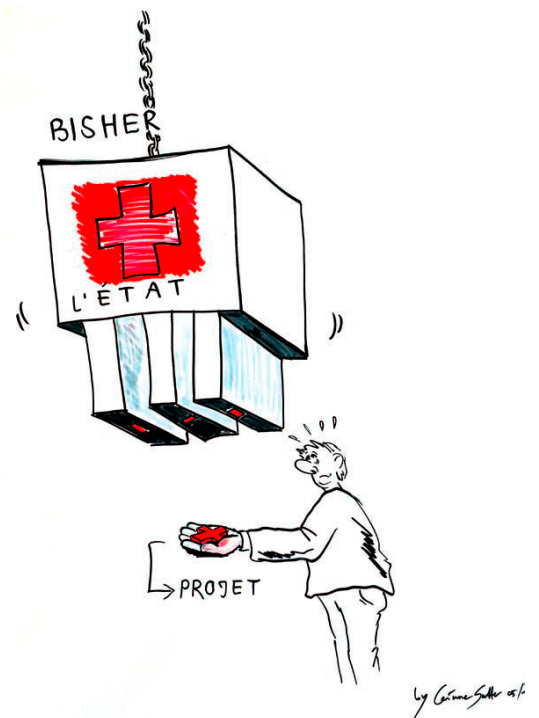
**« Das Grundprinzip einer Politik der innovativen Allmenden ist es, gemeinschaftliche Ressourcen zur Innovation und Entwicklung auf kollektive und partizipatorische Weise zu schaffen, zu unterhalten, weiterzuentwickeln und in Wert zu setzen. »**

Die Forderung der nachhaltigen Entwicklung und die digitale Wirtschaft erfordern heute, dass Innovation in einem weiteren Sinne verstanden wird. Diese Innovationen tragen nicht nur zur Entwicklung von Produkten und wirtschaftlichen Aktivitäten bei, die auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig sind; sie betreffen auch die gemeinschaftliche Nutzung und die Rückgewinnung natürlicher, technologischer, kultureller und sozialer Ressourcen, welche die Entwicklung neuer Praktiken und neuer Lösun-

gen in einem bestimmten Umfeld ermöglichen.

Um ein breiteres Innovationsverständnis zu entwickeln und technologische und soziale Innovationen gleichermaßen zu fördern, braucht es Experimentierräume, in welchen gesellschaftliche Grundprobleme und deren Lösungen definiert und diskutiert werden. Die Herausforderungen sind breit gestreut und betreffen oft mehrere Bereiche wie Technologie, Wirtschaft, Umwelt, Raum oder Gesellschaft gleichzeitig.

Innovation entsteht nicht nur im Labor. Sie ist auch Ergebnis sozialer Experimente, welche neuen Technologien Sinn und Nutzen zuschreiben. Die Gesellschaft selbst ist ein Labor für gemeinschaftliche und raumbezogene Experimente zur Lösung von Problemen für soziale und wirtschaftliche Anliegen und die Entwicklung von neuen, innovativen Lösungen, für eine Welt im Wandel.





Das Projekt INNO-Futures, welches mit zahlreichen Experten und Praktikern im Bereich Innovation und Regionalentwicklung durchgeführt wurde, schlägt eine neue Generation der regionalen Innovationspolitik vor durch die Umsetzung einer *Politik der innovativen Allmende*.

Diese Politik muss die Erneuerung lokaler, spezifischer Innovationsressourcen fördern, deren Erosion verhindern und sicherstellen, dass sie auf ergänzende Ressourcen aus anderen Regionen der Welt angepasst werden (Technologien, Fähigkeiten, Musterlösungen etc.). Diese Ressourcen umfassen das kulturelle und natürliche Erbe ebenso wie die Lebensbedingungen und das Wohnumfeld, Bildungs-, Forschungs- und Produktionssysteme.

### **Anwendungsbeispiele für innovative Allmende und Chancen für die NRP**

In der Schweiz bestehen verschiedene Instrumente und Politiken, welche das Ziel haben, Allmende zu fördern. Die duale Berufsbildung oder das Label «Swiss Made» sind international bekannte Beispiele, auf welche die Schweizer Wirtschaft ihre Wettbewerbsfähigkeit zurückführt. Diese Beispiele sind allerdings im Kern nicht Teil der Innovationspolitiken. Wie im Beispiel der Creative Commons (CC) Lizenz, die eine gemeinschaftliche Nutzung, Verbreitung und Weiterentwicklung von Werken ermöglicht, ist das Grundprinzip einer Politik der innovativen Allmende folglich gemeinschaftliche Ressourcen zur Innovation und Entwicklung auf kollektive und partizipative Weise zu schaffen, zu unterhalten, weiterzuentwickeln und in Wert zu setzen.

Das «Swissness» Label richtet sich vor allem an Fertigprodukte. Eine Politik der innovativen Allmende orientiert sich hingegen an einem Label, welches Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung trägt, einem neuen Label, jenem des «*Swiss Innovated*».

Cleantech oder digitale Innovationen sind heutzutage service- und lösungsbasiert. Viele von diesen Innovationen können nur schwer standardisiert und als Fertigprodukte in andere Regionen exportiert werden. Doch die auf diese Weise entwickelten neuen Kompetenzen und Erfahrungen können transferiert und für andere Anwendungsgebiete angepasst werden. Im Sinne eines «Swiss Innovated» Labels werden Güter, Dienstleistungen, Technologien, gemeinschaftliche Initiativen und zivilgesellschaftliche Projekte, die auf Schweizer Innovationen zurückgehen, besser sichtbar gemacht und in Wert gesetzt werden. Die erfolgreiche Schuhmarke «On» zum Beispiel labelt ihre Produkte mit «Swiss Engineering». In diesem Kontext könnte für die NRP eine Chance bestehen, die einheitliche

Zertifizierung «*Swiss Innovated*» als Innovationsmarke für soziale und technologische Innovationen der Schweiz aufzubauen, ihre Anwendung zu fördern und eine Plattform aufzubauen.

Die jüngsten kommunalen, kantonalen und interkantonalen Projekte für «intelligente» Städte oder Regionen verkörpern eine neue Art der gemeinschaftlichen Innovationspolitik zwischen Unternehmen, öffentlicher Verwaltung, Konsumenten und Bürgerinnen auf Basis der Entwicklung lokaler Lösungen und der Nutzung gemeinschaftlicher, residenteller Ressourcen. Die residentielle Ökonomie ist folglich für eine innovationsstarke Schweizer Wirtschaft genauso wichtig wie die Exportwirtschaft. Residentielle und Exportwirtschaft sollten einander nicht entgegengestellt, sondern im Sinne einer integrierten produktiv-residentiellen Wirtschaft gemeinsam gedacht werden.

Zur Förderung der Politik der innovativen Allmenden schlagen wir den weiteren Ausbau von sozialen Experimentierräumen vor, analog der «Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung», unterstützt vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und anderen Bundesämtern (u. a. SECO), die verschiedene Themenbereiche in ihrem räumlich spezifischen Kontext adressieren. Ein konkretes Anwendungsbeispiel bildet hier der Ansatz der Urban Innovation Labs (vgl. Beitrag auf Seite 34), der auch stärker in Verbindung mit anderen regionalen Kontexten durch die NRP weitergefördert werden soll.

Die Ausrichtung 2 der NRP und die Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramme der Energiepolitik schaffen einen Rahmen, der in der Schweiz eine Pilotpolitik der innovativen Allmende ermöglicht. In den letzten Jahren wurden diese Instrumente für die Innovationsförderung und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft oftmals als zweitrangig eingestuft. Künftig müssen sie stärker beachtet und prioritär weiterentwickelt werden. Sie sollen nicht nur zu zentralen Instrumenten der sektoriellen Politikbereiche werden, sondern auch zu einem Modellversuch, welcher der gesamten zukünftigen Innovationspolitik und besonders der NRP als Inspirationsquelle dient.

### **Referenzen**

Jeannerat, H., Haisch, T., Crevoisier, O. & Mayer, H. (2017), *Für eine Politik der innovativen Allmende, Perspektivenpapier des Projekts INNO-Futures, UniNE-UniBE*, [www.innovative-allmende.ch](http://www.innovative-allmende.ch)

Une version française de ce texte est accessible sur le site [www.communs-innovatifs.ch](http://www.communs-innovatifs.ch)

# Innovationsorientierte und resiliente Regionalentwicklung mit Hilfe von «Reallaboren»



**Tina Haisch, Frans Rammaert, Christophe Beer**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW,  
Rammaert GmbH, Bricks AG

## Herausforderungen

Aktuelle Entwicklungen wie Digitalisierung, demographischer Wandel, Klimawandel und Fragen der Nachhaltigkeit stellen unsere Gesellschaft vor komplexe Herausforderungen. Sie fordern einen kontinuierlichen Adaptionsprozess bestehender Modelle des Zusammenlebens und -arbeitens und manifestieren sich physisch im Raum. Vor diesem Hintergrund reicht es nicht aus, Areale, Gemeinden und Regionen «nur» als belebte und (sozial) durchmischte Räume zu entwickeln. Vielmehr müssen gesellschaftliche Innovationsprozesse, die eine grosse Flexibilität in Bebauung und Nutzung fordern, von Beginn an mitgedacht werden und integraler Bestandteil zukünftiger Raumentwicklungen sein.

**« Zukunftsfähigkeit besteht nicht mehr darin, Zukunft möglichst präzise vorauszusagen und dafür zu planen, sondern die Fähigkeit zur Veränderung anzustreben und diese zu gestalten. »**

Um innovative Produktionsprozesse, -verfahren und Formen des Zusammenlebens zu testen und bei Erfolg auch zu implementieren, wird der Ruf nach Experimentierflächen und -räumen für Entwicklungsprozesse in Gemeinden, Regionen und Kantonen laut (vgl. Text zu den innovativen Allmenden S. 32). Die Frage, die sich in dem Zusammenhang stellt, nämlich wie diese Experimentierräume genau ausgestaltet werden müssen und welche Prozesse und Methoden zu einer integralen Raumentwicklungsstrategie führen können, bleibt bisher jedoch weitestgehend unbeantwortet. Erfolgreiche Experimentierräume und -flächen zeichnen sich dadurch aus, dass sie kreativ-chaotisch und ergebnisoffen gestaltet sind und gleichzeitig in strukturierten Abläufen und Prozessen vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden. Gerade in wirtschaftlich

besonders herausgeforderten ländlichen Räumen und Berggebieten bieten sich hier für die Neue Regionalpolitik (NRP) der Zukunft interessante Opportunitäten.

Die Methode des Reallabors («Urban Living Lab») bietet eine zukunftsweisende Lösung für die Gestaltung dieser kreativen Experimentierräume. Sie gibt den verantwortlichen Akteur\*innen aus Verwaltung, Forschung und Privatwirtschaft eine konkrete Umsetzungsanleitung, einen definierten Prozess an die Hand und bietet eine Einbettung in das internationale Netzwerk bestehender Reallabore. Letztere finden im europäischen Ausland bereits vielfach Beachtung und werden in verschiedensten Raumtypen (urban & peripher) erfolgreich umgesetzt und staatlich gefördert. In der Schweiz findet die Methode hingegen bisher kaum Beachtung, obwohl die NRP dafür bereits heute ein optimales Gefäss böte. Die Methode des Reallabors wird deshalb im Folgenden zunächst theoretisch und dann anhand eines konkreten Umsetzungsbeispiels einer Arealentwicklung in der Gemeinde Muttenz im Kanton Basel-Landschaft, vorgestellt.

## Reallabore – eine Methode für zukunftsgerichtete Arealentwicklung

Als «Reallabor» wird ein stetiger Prozess des Experimentierens und des Testens von Neuem verstanden, in welchem das gegenseitige Lernen diverser gesellschaftlicher Akteur\*innen in ihrem Umfeld ermöglicht wird. Der Begriff des Labors wird auf die Raum- und Arealentwicklung und das Zusammenleben und -arbeiten angewendet, um kontinuierlich nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die die Lebensqualität der Bewohner\*innen steigert. Erfolgreiche Innovationen werden nach einer «realen Testphase» beibehalten und implementiert. Den Kern des Reallabors bildet demnach die Anpassungsfähigkeit an Veränderung oder auch gesellschaftliche Innovationen. Zukunftsfähigkeit

besteht nicht mehr darin, Zukunft möglichst präzise vorauszusagen und dafür zu planen, sondern die Fähigkeit zur Veränderung anzustreben und diese zu gestalten. Ein Reallabor kann gleichermaßen in städtischen und ländlichen Regionen, in Berg- und Grenzgebieten sowie in hochentwickelten Volkswirtschaften und Entwicklungsländern angewendet werden.

Die Methode des Reallabors bildet einen Kreislauf der «Co-Kreation» ab, in welchem Akteur\*innen stetig und gemeinsam soziale Innovationen für einen Raum, ein Areal, eine Gemeinde, ein Quartier entwickeln.

Der Prozess besteht aus folgenden Phasen (Abb. 1): Gemeinsame Entwicklung («Co-Kreation») einer Idee, eines Angebots oder eines Produkts, Dissemination der Ergebnisse an alle Akteur\*innen, Verbesserung der Idee auf Basis von Rückmeldungen, Implementierung, Evaluation und erneut Adaption. Die Innovation kann in unterschiedlichen Bereichen des Zusammenlebens und -arbeitens stattfinden (u. a. Mobilität, Bau, Energie). Bei Erfolg können die Innovationen auch auf andere Areale übertragen werden (Replikation).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung eines Reallabors ist die Zusammensetzung der Akteur\*innen und deren gemeinsames Handeln in Form des oben beschriebenen Co-Kreations-Prozesses. Denn Investor\*innen und Projektentwickler\*innen stehen zunehmend vor der Herausforderung, nachhaltig attraktive Räume zu entwickeln, die von einer breiten Gesellschaftsschicht akzeptiert und nachhaltig genutzt werden. Durch den Einbezug von ortsansässigen Forschungs- und Bildungsinstitutionen, Kunst- und Kulturschaffenden, der lokale Bevölkerung, lokalen Unternehmen, und der öffentlichen Hand können bereits in der Planungsphase gemeinsame Vorstellungen für zukünftige Nutzungen entwickelt werden. Lösungen werden dann stetig im «real life context» erprobt und angepasst.

Das Areal Co-Next entsteht als eines der ersten Reallabore der Schweiz in unmittelbarer Nähe der FHNW. Von Beginn an wurde die FHNW (Hoch-



Abb. 1.: Phasen der Co-Kreation des Reallabors (Media Nova GmbH)

schule für Wirtschaft und Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik) systematisch in den Planungsprozess des Areals durch Frans Ramaert (Projektkoordinator) im Auftrag von Bricks (Investor und Projektentwickler) mit einbezogen. Studierende erarbeiten gemeinsam mit Dozierenden und Expert\*innen aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand Ansätze für zukünftige Formate, Nutzungen, Gebäude und Bauformen. In der Entwicklungs- und Bauphase werden Ideen und Prototypen lokaler Start-Ups, Forschungsinstitutionen und Unternehmen direkt auf dem Areal (zunächst in temporären Bauten des Start-Ups ENOKI aus Lausanne, dann in permanenten Strukturen) getestet und nach entsprechenden Adaptionen und bei Marktakzeptanz implementiert. Innovationen umfassen dabei sowohl technologische als auch soziale Neuerungen.

Zukünftig könnten Reallabore einerseits für eine integrale Raumentwicklung in Städten und peripheren Gebieten direkt und explizit von der NRP gefördert werden, wenn bestimmte Bedingungen (z. B. belegter Einbezug der regionalen Akteursgruppen) erfüllt sind und der Prozess entsprechend eines Kriterienkatalogs beschrieben wird. Vor allem die Ausrichtung 2 der NRP bietet heute bereits entsprechende Möglichkeiten mit ihrer Förderung von Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogrammen. Andererseits könnten auch konkrete Projekte, die aus Reallaboren hervorgehen und eine direkte regionalwirtschaftliche Wirkung haben, von der NRP gefördert werden. Als Startschuss könnte die NRP eine Schweizer Übersichtsseite (analog zu jenen europäischer Nachbarländer wie Deutschland<sup>1</sup> oder in Skandinavien) initiieren, die Reallabore ausweist und untereinander vernetzt. Denn Innovation geschieht heute mehr denn je durch Interaktion, auch über die kantonalen, regionalen und nationalen Grenzen hinweg.



Reallabor «Co-Next» in Müntzen (Grafik: Bricks AG)

<sup>1</sup> <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/reallabore-testraeume-fuer-innovation-und-regulierung.html>

**ATTORI**

**PRAKTIKERINNEN &**

**PRATICIENS ET**

**PRATICIENNES**

# Per una Politica Regionale «place-specific» e «community based»

**Cassiano Luminati**

Direttore del Polo Poschiavo



**Una Politica Regionale rivolta alle comunità, che metta al centro le loro esigenze specifiche e che si basi sul loro patrimonio culturale e naturale, con l'obiettivo di valorizzarlo e salvaguardarlo e renderlo l'asset su cui costruire lo sviluppo futuro dei territori.**

La Politica Regionale che immagino dovrebbe essere costruita su valori e obiettivi di prosperità sufficientemente ampi da poter essere condivisi da tutte le comunità locali e improntati ai principi dello sviluppo sostenibile.

Dovrebbe però anche essere sufficientemente smart e flessibile da potersi adattare alle peculiarità territoriali e in grado di fornire alle comunità locali soluzioni e strumenti per affrontare le loro specifiche sfide del futuro, non da ultima la crisi climatica.

E dovrebbe avere soprattutto un approccio interdisciplinare, intersettoriale e multi-stakeholder.

## **Scala territoriale**

Per quanto riguarda la scala territoriale, bisognerebbe ragionare in geometrie variabili e flessibili, lavorando su territori di dimensioni diverse, in funzione delle loro peculiarità storiche, culturali, naturali, sociali ed economiche; potrà quindi anche essere composta da territori geograficamente non collegati o internazionale.

**« Via da mega-progetti dove spesso in primo piano stanno investimenti immobiliari o infrastrutturali, verso investimenti nelle risorse umane, nel capacity building e in progetti, anche piccoli, ma integrati nelle strategie territoriali e sostenibili a livello sociale ed ambientale. »**

Nella Politica Regionale che prospetto servirebbe sostenere la dimensione della collaborazione transfrontaliera e pan-alpina. Come stiamo vedendo in questo particolare momento storico, in molti territori la necessità di dialogo e di soluzioni che vadano oltre i nostri confini nazionali è urgente e di rilevanza strategica.

L'importante è che siano le comunità coinvolte che decidano di comune accordo come e in quale ambito geografico affrontare le sfide ritenute da loro importanti per il futuro.

## **Strategie territoriali uniche e non replicabili**

Per funzionare e generare progettualità innovativa la Politica Regionale deve essere capita e condivisa dagli stakeholder del territorio e dovrebbe favorirne l'empowerment. Altrimenti rischia di rimanere un bel programma sulla carta e uno strumento esclusivo per pochi. Occorrerebbe quindi evitare di imporre ricette pronte decise 'top down' da soggetti che non conoscono bene i territori.

Mettendo al centro le risorse tangibili e intangibili di un territorio è possibile creare le basi per strategie di sviluppo territoriale uniche e non replicabili, differenziando così le regioni tra di loro.

Per ottenere una Politica Regionale come quella delineata sopra, servirebbe quindi prevedere una prima fase volta ad accompagnare e sostenere attivamente i territori in un percorso per lo sviluppo di strategie dal basso e «place-specific» a lungo termine, attraverso l'inclusione di tutti gli stakeholder e della popolazione in un processo partecipativo e di responsabilizzazione.

## Governance territoriale

Inoltre, per il coordinamento dei progetti sviluppati per raggiungere tutti gli obiettivi delle strategie di sviluppo sostenibile identificate con il processo partecipativo e inclusivo di cui sopra, andrebbero create (o rafforzate, nel caso ci fossero già) strutture di governance territoriale flessibili.

Occorrerà quasi sempre un mosaico di progetti, che tocca e coinvolge i vari settori, spesso finanziati in modo diverso. La Politica Regionale dovrebbe facilitare la possibilità che gli strumenti a disposizione (vari programmi e politiche settoriali, Interreg, etc.) possano essere coordinati in maniera efficace, ottimizzando così l'uso delle risorse messe a disposizione.

Lo sviluppo di tali strategie e il sostegno alle strutture di governance territoriale dovrebbe avvenire con finanziamenti della Politica Regionale e seguire una metodologia e un approccio comune a livello nazionale, come in parte avviene nei «Progetti modello Sviluppo sostenibile del territorio».

Confederazione e Cantoni accompagneranno i territori in tutto questo percorso, dallo sviluppo della strategia fino all'implementazione dei singoli progetti, garantendo così uno scambio di esperienze e competenze e la condivisione delle lezioni apprese.

## Fondo per lo sviluppo regionale

Strategia e governance territoriali dovrebbero rappresentare le condizioni affinché i territori possano ottenere un fondo di sviluppo regionale da gestire in autonomia per l'implementazione dei progetti.

La dotazione finanziaria potrebbe essere garantita con una modalità «crowd funding», dove la Confederazione, i Cantoni e i territori interessati con i suoi stakeholder contribuiscono in modo corale.

La gestione diretta sul territorio permetterebbe di ridurre gli ostacoli burocratici, amministrativi e psicologici, rendendo accessibile ed attrattiva la Politica Regionale agli stakeholder dei territori, ai quali finalmente è rivolta, che spesso non dispongono delle competenze necessarie, del tempo e della pazienza per affrontare complessi e lunghi processi di approvazione.

## Formazione

Per rendere questa fase più efficiente ed applicare la metodologia comune, servirà prevedere un innovativo percorso formativo, creato appositamente per le persone che verranno incaricate dai territori di accompagnare lo sviluppo delle loro strategie. Una formazione incentrata su un approccio intersettoriale, dove teoria e pratica si incontrano, e sull'acquisizione di strumenti di «futures literacy»<sup>1</sup> da poter condividere con le comunità coinvolte. In questo modo, i progetti finanziati porteranno davvero a risultati nel futuro e saranno in grado di adattarsi ai megatrend<sup>2</sup> in atto.

## Network e comunità di pratica

Per concludere il quadro, servirebbe anche una messa in rete senza intermediari dei territori e degli

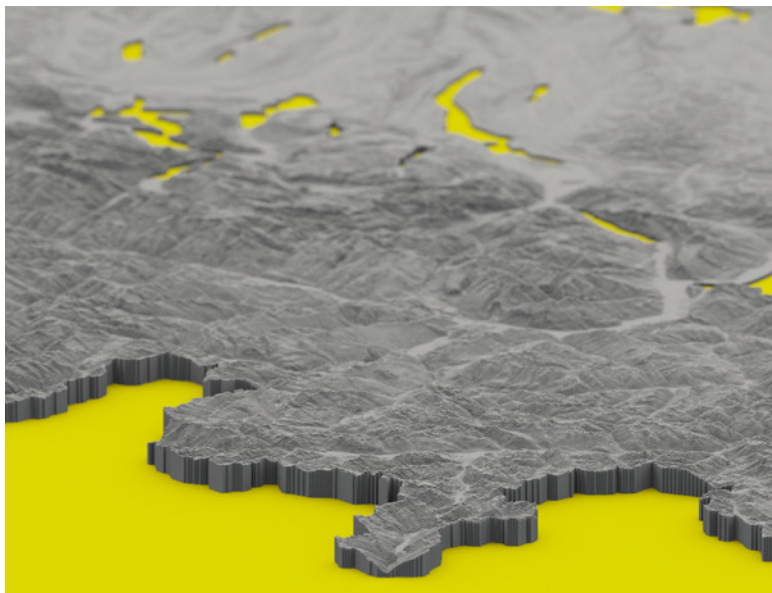
stakeholder coinvolti, che può avvenire attraverso incontri reali e virtuali, per permettere lo scambio di esperienze e buone pratiche e agevolare la creazione a livello nazionale di network e comunità di pratica in grado di auto-organizzarsi e continuare ad operare dopo la fine dei progetti finanziati.

Auspico una Politica Regionale che sia un importante ed indispensabile strumento in mano alle comunità per la governance dei loro progetti, a sostegno attivo dei loro processi di trasformazione e complementare alla perequazione finanziaria.

Via da mega-progetti dove spesso in primo piano stanno investimenti immobiliari o infrastrutturali, verso investimenti nelle risorse umane, nel capacity building e in progetti, anche piccoli, ma integrati nelle strategie territoriali e sostenibili a livello sociale ed ambientale.

<sup>1</sup> <https://en.unesco.org/themes/futures-literacy>

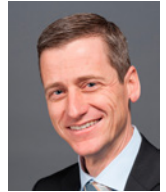
<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/about\\_en](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/about_en)



# Ecosysteme als Treiber für regionale Innovationen

**Jon Erni**

Gründer und CEO miaEngiadina



Spätestens seit der Corona-Krise liegen die vielen Vorteile der Digitalisierung auf der Hand. Viele Regionen überlegen sich, wie sie die Digitalisierung einsetzen können, um als Lebens- und Arbeitsort attraktiver zu werden. Die Wahl des richtigen Weges für die konkrete Umsetzung bleibt jedoch eine grosse Herausforderung. Regionale digitale Transformationsprojekte können nicht mit herkömmlichen Vorgehensweisen bewältigt werden. Klassische, etablierte Projektmanagementansätze sind für solche regionalen Entwicklungsprojekte nicht zielführend. Wir wissen, dass die Digitalisierung uns helfen kann, viele Aufgaben zu meistern, aber wir können am Ausgangspunkt der digitalen Transformation nicht beschreiben, wie das Endprodukt aussehen wird. Ausschreibungen mit einem klaren Pflichtenheft zum Endprodukt sind somit nicht möglich. Weiter ist es höchst unwahrscheinlich, dass ein einzelner Auftragnehmer alle Kompetenzen hat, um solche Change-Vorhaben umzusetzen.

Demgegenüber hat sich die Bewältigung digitaler Transformationsprozesse im Rahmen sogenannter Ecosysteme mit schrittweisem Vorgehen bereits bewährt. Mehrere Partner versammeln sich rund um eine übergeordnete Vision oder Aufgabenstellung. Alle Partner bringen sich bei der Formulierung der Konkretisierung der Vision ein und schaffen ein attraktives Zukunftsbild. Alle haben ihre Kernkompetenzen, und in der Summe ist idealerweise das gesamte Wissen vorhanden, um gemeinsam das Vorhaben in Angriff zu nehmen. Mit kleinen, überblickbaren Schritten (in der Scrum-Methode auch «Sprints» genannt) bewegt man sich in Richtung des attraktiven Zukunftsbildes. Nach jeder Etappe kann der Kompass – auf Basis der gemachten Erfahrungen und der gesammelten Erkenntnisse – neu ausgerichtet werden. In der Regel braucht es für eine solche regionale Initiative den Einbezug der lokalen Wirtschaftspartner, der Behörden aber auch der jeweiligen Branchenkenner und Digitalisierungsexperten. Der Einbezug von Bildungs- und Forschungsinstitutionen hat sich auch sehr bewährt.

In welcher rechtlichen Form soll sich aber ein solches Ecosystem konstituieren? Das System hat keinen Selbstzweck, sondern dient als Basis, um übergeordnete Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund haben sich nicht-profitorientierte Gesellschaftsformen als prädestiniert erwiesen. Die Formen des Vereins und der Genossenschaft bringen in der Regel die besten Voraussetzungen für die Zweckerreichung mit.

**« Idealerweise wird ein solches Ecosystem zum regionalen Entwicklungsmotor für die Digitale Transformation. »**

Daraus ergibt sich auch eine fast natürliche Verbindung zur Neuen Regionalpolitik (NRP). Genossenschaften und Vereine basieren auf einer breiten Trägerschaft. Damit erfüllen sie viele Grundanforderungen, um als Antragsteller aufzutreten. Die Problematik der einzelbetrieblichen Förderung wird entschärft. Die Angst vor Wettbewerbsverzerrungen kann weitgehend ausgeräumt werden. Die Fokussierung des Ecosystems auf Konzeption und Koordination erfüllt zudem die Voraussetzungen verschiedener Fördergesetze oder -vorschriften.

Idealerweise wird ein solches Ecosystem zum regionalen Entwicklungsmotor für die digitale Transformation. Wenn die Aufbauphase funktioniert, entwickelt sich sinnbildlich ein Schwungrad, und der Bedarf an Fördermitteln der öffentlichen Hand nimmt kontinuierlich ab. Zu Beginn des Vorhabens sollten aber die Förderbeiträge nicht bei 50 Prozent beschränkt werden. Zwar ist das Ecosystem als solches nicht gewinnorientiert, es soll aber nach Wirtschaftlichkeitskriterien geführt und organisiert werden. Mitglieder- oder Genossenschaftsbeiträge, moderate Entschädigungen für unterstützende Dienstleistungen und weitere Angebote führen über die Zeit zu Einnahmen, um den operativen Betrieb eines Ecosystems zu finanzieren.

Solche Ecosysteme helfen letztlich auch dabei, spannende Projekte vor einem Durchfallen durch das Förderraster von Bund und Kantonen zu bewahren. Viele Projekte können nämlich aus formalen Gründen nicht gefördert werden, da sie die eine oder andere Vorgabe nicht erfüllen. Oft wären aber genau diese Projekte im Kontext eines Ecosystems gut in ein übergeordnetes Vorhaben integrierbar und somit auch unterstützungswürdig. Die Unwissenheit oder die fehlende Erfahrung von Gestellern sind weitere Gründe, weshalb spannende Projekte falsch positioniert werden und somit nicht gefördert werden können. Auch hier bildet die regionale Drehscheibe eines Ecosystems eine ideale Ergänzung, um die Initianten von Projekten zu beraten und damit die Erfolgsaussichten spannender Projekte zu erhöhen.

Erfolgreiche Beispiele von regionalen, kantonalen oder auch nationalen Ecosystemen, welche gesellschaftliche oder volkswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen, dokumentieren den Nutzen dieser Strukturen. Digital Switzerland, discover.swiss, Smarter Thurgau oder miaEngiadina sind nur einige Institutionen, welche mit diesem Ansatz erfolgreich unterwegs sind. Auch die auf Gesetzesebene eingeflossene Digitalisierungsinitiative des Kantons Graubünden, GRdigital, verfolgt genau den gleichen Ansatz.

Mit diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, wie die zukünftige Regionalpolitik angepasst werden kann, um solche Ecosysteme als Multi-

plikatoren zu unterstützen. Die oben genannten Beispiele zeigen die Breite der Wirkungsfelder auf. Die Vernetzung der Vorhaben und das voneinander Lernen, bzw. das Replizieren von erfolgreichen Vorhaben ist zentral. Mit dem RIS-Konzept haben Bund und Kantone auch bereits in diese Richtung gearbeitet. Die Wirksamkeit von bottom-up, privat initiierten Ecosystemen ist aber mit grosser Wahrscheinlichkeit höher. Denn wie auch immer die zukünftige Regionalpolitik aussehen wird, der Staat sollte unterstützend tätig sein und nicht selbst die Führungsrolle übernehmen.

Die NRP der letzten Jahre konnte viele positive Akzente setzen und vielen spannenden Vorhaben zum Durchbruch verhelfen. Darum ist eine Weiterentwicklung einem komplett neuen Modell vorzuziehen. Ein Weiterausbau der dezentralen Kompetenzen ist sicher ein Schlüssel zum Erfolg. Regionen müssen selbst Verantwortung übernehmen und ihre Entwicklung definieren und steuern. Die Politikerinnen und Politiker sowie die Institutionen von Bund, Kantonen und Gemeinden müssen dabei aktiv werden, um Private zu motivieren, sich aktiv für ihre Region oder ihr Land einzusetzen und Freiräume für solches Engagement gezielt fördern. Noch stärker wird die Botschaft aber wahrgenommen, wenn Persönlichkeiten aus der Politik sich als Fahnenträger für innovative Vorhaben einsetzen!





# «Einer für alle – alle für einen»: Die machende Regionalentwicklung ersetzt den Zufall durch Kooperation

Remo Rusca

Macher, Partner und Mitinitiant Ort für Macher\*innen e.V.  
Gründer der Musterbruch GmbH



**Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist ein typisch schweizerisches Modell mit Wirkung dort, wo sie gebraucht wird. Bisher lag der Fokus auf überbetrieblichen Initiativen, klassischen Netzwerken und auf eher konventionellem Projektmanagement. Es ist nicht so, dass die Wirkung ausgeblieben wäre. Trotzdem oder gerade deswegen, stehen zwei Fragen im Zentrum: Was kann im ländlichen Raum die Abwärtsspirale herumdrehen? Und welche Ansätze bringen einen direkten und vor allem ganzheitlich nachhaltigen Effekt auf die regionale Entwicklung?**

Mit 17 Jahren baute ich in meiner Geburtsgemeinde eines der ersten Jugendparlamente im Kanton mit auf, gründete eine Kulturfabrik, etablierte die kantonale Jugendsession und half die eidgenössische Jugendsession in Bern zu organisieren. Das Macher-Gen zeigte sich bei mir schon in jungen Jahren. Nach diversen klassischen Stellen hat sich dieses Macher-Gen wieder bemerkbar gemacht. Als Mitgründer von VillageOffice, Coworking im ländlichen Raum, und Betreiber eines Coworkings in St. Gallen ist mir klar geworden, wie wichtig dezentrale Arbeitsformen und neue Zusammenarbeitsmodelle für die ländliche Regionalentwicklung sind. Dabei knüpfte ich an meine Wurzeln im Tessin mit Verwandten in der Deutsch- und Westschweiz an. Ich spürte wieder, wie wichtig die Kooperation ist, um vitale, lokale Netzwerke und lebendige Orte zu schaffen. Ab Mitte 2019 ging es weiter, indem ich meine Macherprojekte aus der Teenager-Zeit mit den Erfahrungen von VillageOffice verband.

Gesagt, getan. Mit dem Ort für Macher\*innen<sup>1</sup> steht das nächste Projekt bereit, weil im ländlichen Raum neben vitalen Netzwerken auch lebendige Orte und ein Umdenken im Regionalmanagement nötig sind. Ich habe gelernt, dass vier Faktoren für vitale Netzwerke und lebendige Orte bedeutend sind:

- **Menschen zusammenbringen**, damit sie Wissen und Kompetenzen bündeln können.
- **Vitales Netzwerk ermöglichen**, damit konsequentes Vernetzen mit verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren, Unternehmen, Politiken und der Zivilgesellschaft etabliert wird.
- **Chancen aufzeigen**, damit die digitale Transformation durch kulturelle und reale Veränderung greifbar, erlebbar und ein Ort damit lebendig wird.
- **Befähigen**, damit neue Ideen ausprobiert, weiterentwickelt und im Alltag etabliert werden.

**« ‚Einer für alle – alle für einen‘ steht in Bern im Bundeshaus geschrieben. Dieses traditionelle Schweizer Motto – davon bin ich überzeugt – muss auf lokaler und regionaler Ebene reaktiviert werden. »**

«Einer für alle – alle für einen» steht in Bern im Bundeshaus geschrieben. Dieses traditionelle Schweizer Motto – davon bin ich überzeugt – muss auf lokaler und regionaler Ebene reaktiviert werden. Die Krise als Chance nutzen. Kooperation ist eine Schlüsselkompetenz in der aktuellen Situation, die eine tiefgreifende Transformation mit sich bringt. Sie entfaltet sich genau dort, wo

<sup>1</sup> [www.ortfuermacherinnen.ch](http://www.ortfuermacherinnen.ch)  
[www.ortfuermacher.ch](http://www.ortfuermacher.ch)



Vitale Netzwerke und lebendige Orte in Lichtensteig ziehen Macher\*innen an, die gestalten und das Leben ins Tal zurückholen. Das zieht auch wirtschaftliche Entwicklung an. Das Magazin Saiten hat den Ort portraitiert (Intro zur Print-Version<sup>1</sup>, Link zum Online-Artikel<sup>2</sup>)

<sup>1</sup> <https://www.saiten.ch/saiten-im-maerz-zum-beispiel-lichtensteig/>

<sup>2</sup> <https://www.saiten.ch/toggenburg-matters/>

akteurübergreifend, wertebasiert und fließend zusammengearbeitet wird. Es entstehen lebendige Orte und vitale Netzwerke. Macher\*innen bekommen Vertrauen und Freiräume der Behörden, um unkompliziert Initiativen zu entwickeln. Genau wie in der Pandemie die Behörden unkompliziert helfen, geht es zukünftig darum, in einer Kommune echte Kooperation zu leben. Der/die Gemeindepräsident\*in sagt «mach mal» statt «ich brauche noch Formular X». Denn staatlich vorgegebene Regeln gelten und Menschen, die machen wollen, sind vernünftig genug, Regeln zu recherchieren oder nachzufragen. Es braucht Vorbilder in allen Bereichen: In der Wirtschaft, bei den staatlichen Organisationen bspw. in den Schulen und ganz generell in der Gesellschaft und der Kultur. Denn erst so entstehen vitale Netzwerke und lebendige Orte. Nicht bei allen Akteuren ist diese unternehmerische Energie gleich stark vertreten. Oft sind es offene Mitteleuropäer\*innen, die Brücken bauen und das Potenzial in den Menschen zünden. Zahlreiche Gemeinden haben in den letzten Jahren Zukunftskonferenzen durchgeführt. Nicht überall sind daraus lebendige Orte entstanden oder vitale Netzwerke hervorgegangen. Wieso?

- Erstens sind akteurübergreifende, brückenbauende Vorbilder nötig, damit sich eine Macher\*innen-Community bildet und etabliert.
- Zweitens braucht es menschliche Werte, die über Jahre (vor)gelebt werden.
- Und drittens werden die Arbeitsmittel und -methoden vielfach einfach nur aus der bekannten Bibliothek umformuliert, statt grundlegend neu gedacht und angewandt.

## Ein Paradigmenwechsel in der Regionalpolitik ist nötig

Neben der bisherigen NRP müssen wir in ähnlichem Ausmass die «machende Regionalentwicklung» aktivieren. Davon bin ich zutiefst überzeugt. «Einer für alle – alle für einen» ganz im Sinne der schweizerischen Tradition. Bisher wird vor allem in überbetriebliche Infrastrukturen, Programme und Projekte investiert. Standortmarketing soll dann die Infrastrukturen auslasten resp. zum Erfolg bringen. Das hat seine Daseinsberechtigung. Es reicht aber nicht in Regionen, wo bspw. ein kollektives Trauma durch den Niedergang einer Industrie oder des Tourismus das öffnende Momentum abgewürgt hat. Es braucht eine «machende Regionalentwicklung», die mit dem Potenzial der Menschen arbeitet, gestaltet und sie in die Pflicht nimmt, wie es die Bundesverfassung auch vorsieht. Im Toggenburg wollen wir mit vitalen Netzwerken und lebendigen Orten der Lethargie und der damit eingekehrten Fortschrittsaversion entgegenwirken. Mit einer inspirierenden Regionalentwicklung soll das kollektive Trauma des Niedergangs der Textilindustrie überwunden werden und aus den Köpfen und Herzen verschwinden. Genau diese Pionierarbeit hat der Stadtpräsident von Lichtensteig und Kantonsrat Mathias Müller geleistet. Vier Jahre gemeinsames Verständnis hat uns zur Überzeugung gebracht, aus der öffentlichen Initiative den privaten Verein «Ort für Macher\*innen» zu gründen. Dieser soll konsequent mit allen machenden Kräften im Toggenburg weitere vitale Netzwerke und lebendige Orte im Tal schaffen. Dies durch das Bereitstellen von Freiräumen, Programmen und kooperativen Bekanntmachungen sowie durch neue, innovative Finanzierungsinstrumente. Die Entwicklung soll gemeinsam mit den Einwohner\*innen, mit privaten Investor\*innen und der öffentlichen Hand vorangetrieben werden. Dabei folgen wir der Idee resilienter Regionen und der Intelligenz regionaler Systeme und denken und handeln im Flow einer adaptiven Veränderung, wie sie Carpenter und Walker bereits 2001<sup>2</sup> beschrieben haben. Wir kooperieren mit weiteren Regionen und bauen eine Plattform für Macher\*innen auf, um andere Regionen beim Aufbau eines machenden Schnellbootes neben bestehenden Regionalentwicklungsorganisationen aufzuziehen. Im Toggenburg gibt es heute das Macherzentrum, das Familienzentrum, die Zeitgut Genossenschaft, das Rathaus für Kultur, die Klangwelt und vieles mehr. Für die Wirtschaft wird noch ein Macher\*innen-Forum für Entwicklung & Innovation folgen. So kommt das Leben zurück ins Tal.

<sup>2</sup> Aus dem Aufsatz von Robert Lukesch in Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienz-Forschung, i. A. a. die Abb. 2 auf Seite 299

# Grenzüberschreitend gedacht – die Neue Regionalpolitik

**Vanessa Edmeier**

Geschäftsführerin Hochrheinkommission



Alle Länder der Erde haben sie – mit Ausnahme von Inselstaaten wie Fidschi oder Japan. Oft sind sie durch Stacheldraht getrennt, seltener durch wunderbare (Rhein)Landschaften, gemeinsame Brückenfeste und starke wirtschaftliche Beziehungen verbunden. Die Rede ist von Grenzregionen. Und die Frage ist, wie die Zukunft der Neuen Regionalpolitik (NRP) die Regionen am Rande der Schweiz und im Herzen Europas sinnvoll und nutzerorientiert gestalten kann.

## **Konkurrenten aber auch starke Partner: Deutschland – Schweiz**

Was hat die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz mit dem deutschen Nachbarn zu tun? Vermutlich mehr, als man auf den ersten Blick denken mag. Das Handelsvolumen der Nachbarn Schweiz (ca. 8,5 Mio. Einwohner) und Baden-Württemberg (ca. 11 Mio. Einwohner) betrug im Jahr 2017 über 31,1 Milliarden Euro. Auf nationaler Ebene ist Deutschland mit 51,1 Milliarden Franken Importen bzw. 42,7 Milliarden Franken Exporten wichtigster Handelspartner der Schweiz – deutlich vor den USA oder China (Stand 2016). Laut der Vereinigung Schweizer Unternehmen in Deutschland (VSUD) unterhalten im deutsch-schweizerischen Grenzgebiet rund 50 Prozent der Unternehmen wirtschaftliche Beziehungen zum jeweiligen Nachbarstaat. Solch starke wirtschaftliche Partnerschaften lassen vermuten: Obwohl Unternehmen beidseits des Rheins in einigen Bereichen in Konkurrenz stehen, das Kooperationspotential könnte ungemein grösser sein. Welche Chancen und Potentiale stecken in den

Wertschöpfungsketten, die Deutschland und die Schweiz verbinden? Welche Kooperationen können ausgebaut werden, um gemeinsam auf dem Weltmarkt zu bestehen? Und natürlich: Wie kann eine neue NRP die wirtschaftlichen Verflechtungen sinnvoll vertiefen, um die wirtschaftliche Stärke der Grenzregionen zu sichern?

## **Was darf bleiben? Kantonale Mitgestaltung | Sinn für die Praxis | Ehrliche Fehlerkultur**

Mit Blick auf die Zukunft lohnt es sich, in der Gegenwart eine kurze Bilanz zu ziehen. Sollte die künftige Regionalpolitik neu gedacht oder bewährte Aspekte gestärkt werden? Aus Sicht der deutsch-schweizerischen Grenzregion zwischen Bodensee und Basel ist klar: Die NRP ist ein sehr wichtiges und wertvolles Instrument, das der Standortförderung in hohem Masse dient. Dank dem starken Grad an kantonaler Mitgestaltung durch die Umsetzungsprogramme erlaubt die NRP nicht nur einen sinnvollen Brückenschlag zwischen den Ländern, sondern auch zwischen wirtschaftlich schwachen Agglomerationsgebieten und starken Zentren. Das Besondere an der NRP: Sie erlaubt den Projektträgern Erfahrungen zu sammeln und lebt, was oft nur in Sonntagsreden existiert, eine wirkliche Fehlerkultur. Die Wettbewerbsfähigkeit basiert auf Innovationen, die man nicht staatlich verordnen kann. Was der Staat schaffen kann, sind gute Rahmenbedingungen. Ein Teil davon ist die Förderung des Ausprobierens. Was in Design Thinking Workshops als „Trial-and-Error-Prozess“ beschrieben wird, lebt die NRP durch den Verzicht auf einen Erfolgszwang. Den Blick für das Praktische des jetzigen NRP-Programms zeigen viele kleine Elemente, die nicht selbstverständlich sind: eine gut strukturierte und bedienbare Projektdatenbank, ein Übersichts-Tool für Finanzhilfen oder die wirkungsorientierten Hilfestellungen für die Projektpartner. Zu finden unter [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch).

**« Das Besondere an der NRP:  
Sie erlaubt den Projektträgern  
Erfahrungen zu sammeln  
und lebt, was oft nur in  
Sonntagsreden existiert, eine  
wirkliche Fehlerkultur.**

## **Was darf Neues entstehen? Unorthodoxe Allianzen | Agile Förderung | Junge Menschen beteiligen**

Innovation entsteht zwischen Ordnung und Chaos, zwischen alten und neuen Ansätzen. In diesem Sinne könnte ein Ziel der künftigen NRP sein, die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen breiter zu denken und mehr Akteure zu beteiligen. Oftmals tragen KMU und Standortförderungen die NRP-Projekte. Aber wie steht es um andere Branchen und Sektoren, z. B. den Stiftungssektor? Welche Einrichtungen könnten dort in Kooperation mit den üblichen Akteuren neue Allianzen schmieden? Wie steht es um die jungen Start-up-Szenen in Zürich, Basel oder anderen Zentren, deren Ideen und Projekte sich mit Anliegen des ländlichen Raumes und der Grenzregion kreuzen könnten? Was können Wirtschaftsunternehmen im Dialog mit Umwelt- und Naturschutzverbänden lernen, um eine wirtschaftliche Antwort auf den Klimawandel und das Artensterben beidseits der Grenze zu finden? Welche Möglichkeiten bieten die Digitalisierung und die dezentrale Produktion durch additive Fertigung (3D-Druck) für den grenzüberschreitenden Handel? Aus meiner Sicht sollte die künftige NRP ermutigen, unkonventionelle Allianzen zu schliessen, um so Neues entstehen zu lassen. Dazu bedarf es Agilität, auch in kleineren Projekten grenzüberschreitend unterstützt zu werden. Es wäre wünschenswert, wenn die künftigen NRP-Mittel nicht nur über das wichtige Förderprogramm Interreg in die Region fliessen, sondern auch auf schlanken und kurzen Wegen bei geringen Projektvolumen über die kantonalen Umsetzungsprogramme.

und für künftige Generationen unserer Region. Dazu gehören Arbeitsplätze, eine gute Infrastruktur, eine schöne Landschaft für Mensch und Tier und vieles mehr. Kernpunkt ist dabei die Zukunftsfähigkeit der Region. Vor diesem Hintergrund sollten die jungen Menschen der Region bei wichtigen Entscheidungen, aber auch bei deren inhaltlicher Ausgestaltung einbezogen werden. Die meisten Entscheidungsträger an staatlichen wie auch wirtschaftlichen Stellschrauben wurden in Jahrzehnten geboren, die weder das Internet noch Videokonferenzen kannten. In einer Zeit, in der Hierarchie und reines Wissen mehr zählten als Kooperation und die Fähigkeit, sich schnell in neuen Themen einzufinden. Das neue Denken, die Ideen und Visionen junger Menschen diesseits und jenseits des Rheins sollten in die Gestaltung einer künftigen NRP miteinbezogen werden. Das bringt neue Ansätze, schafft einen Bezug und Verantwortungsbewusstsein für die Region. Und vielleicht sorgt dieses Vorgehen dafür, dass die neuen Start-ups nicht in Zürich, sondern in Bad Zurzach und Küssaberg entstehen.

Blick von Nordosten auf die Schweiz



Last but not least: Was verbirgt sich hinter dem Wunsch nach mehr Wettbewerbsfähigkeit? Letztendlich eine stabile, gute Zukunft für die aktuelle

# Regionen sind auch nur Menschen

**Guido Roos**

Geschäftsführer REGION LUZERN WEST



Im Jahr 2008 haben die regionalen Organisationen Österreichs gemeinsam ein Buch mit dem Titel «Regionen sind auch nur Menschen» herausgegeben. Darin haben sie die Erfahrungen aus 25 Jahren Regionalentwicklung in Österreich zusammengefasst. Wie sind sie auf diesen Titel gekommen?

## **Bei guten Rahmenbedingungen können Menschen viel bewirken – und Regionen?**

Menschen haben Ideen und entwickeln daraus Visionen. Sie können zur Verwirklichung ihrer Ideen unglaublich viel Energie freisetzen und damit sehr viel bewirken. Dieser Einsatz führte in den vergangenen Jahrhunderten zu bahnbrechenden Erfindungen wie dem Fahrrad, der Glühbirne oder Antibiotika. Eine erfolgreiche Umsetzung ist meist nicht im Alleingang möglich. Der Mensch ist dabei auf eine gute Zusammenarbeit mit geeigneten Partnern angewiesen. Diese Zusammenarbeit funktioniert aber nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die einzelnen Akteure ihr Potential durch ein geeignetes Umfeld entfalten können. Talent, Visionen, eine Perspektive und ein ideales Umfeld mit guten Rahmenbedingungen sind die wichtigsten Zutaten, damit Menschen Erfolg haben können. Welche Voraussetzungen brauchen Regionen für ihren Erfolg? Wie funktionieren Regionen? Mehr zu diesen Aspekten später.

## **Von Regionalpolitik zu Regionalentwicklung**

Der Begriff «Politik» ist nicht für alle Menschen positiv besetzt. Allerdings erwarten die Verbandsgemeinden von uns als «ihrer regionalen Organisation» unter anderem, dass wir die regionalen Interessen bündeln und nach aussen vertreten. Somit nehmen wir, mindestens auf kantonaler Ebene, politisch Einfluss. Wir sind jedoch klar der Überzeugung, dass der Name «Neue Regionalpolitik (NRP)» für ein Förderinstrument ungeeignet ist. Zahlreiche politische Entscheidungsträger verbinden mit diesem Namen «Geld für Politlobbying zugunsten dezentraler Regionen». Das wichtigste Förderinstrument für die

Entwicklung des ländlichen Raumes benötigt einen Namen, der den Inhalt treffender umschreibt.

Basierend auf den Erwartungen unserer Gemeinden, dass wir uns der Kernaufgabe «ganzheitliche Entwicklung unserer Region» annehmen, haben wir ein anderes, viel bereiteres Rollenverständnis von «Regionalentwicklung» erarbeitet.

***« Vor allem benötigt die NRP in den nächsten Jahren einen neuen Namen, insgesamt mehr Gelder für die ländlichen Räume und die Berggebiete und eine deutliche Stärkung der regionalen Organisation. »***

Die Organisationen, die für die Regionalentwicklung zuständig sind, werden im Kanton Luzern «regionale Entwicklungsträger» genannt. Wir finden diesen Begriff sehr passend. Als weniger stimmig empfinden wir den in der Wissenschaft häufig verwendeten Begriff «Regionalmanagement». Dieser Begriff impliziert, dass eine Region von einer zentralen Stelle aus gemanagt wird. Diese Haltung widerspricht dem föderalen Denken im Kanton Luzern.

## **Ziele der Regionalentwicklung in Zukunft**

Die Regionalentwicklung soll alles unternehmen, dass die ihr anvertraute Region auch für die nächsten Generationen attraktiv zum Leben und Arbeiten ist. Dabei spielt die wirtschaftliche Entwicklung natürlich eine wichtige Rolle. Es ist wichtig, unternehmerische Ideen und Innovationen zu fördern. Diese Massnahmen alleine greifen jedoch zu kurz. Viele Regionen im ländlichen Raum und im Berggebiet sind heute von der Abwanderung junger Menschen betroffen. Dies kann zu einer kritischen demografischen Entwicklung führen. Auch hier müssen die Regionalentwicklung und ihre Instrumente greifen, um diese Nachteile auszugleichen und im Idealfall in Vorteile zu verwandeln. Es braucht die Förderung

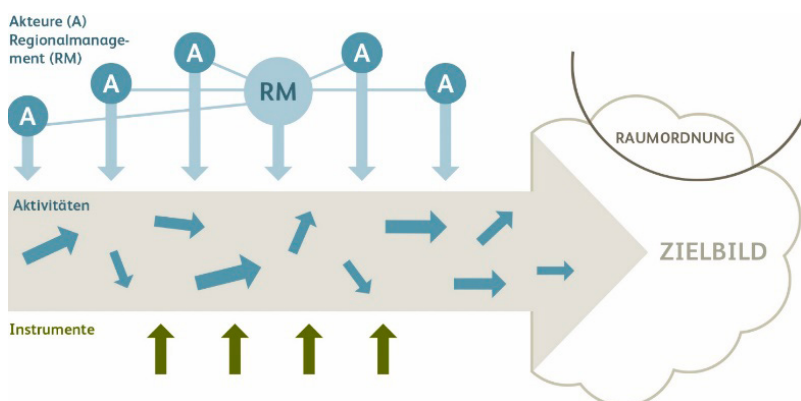
aller Standortfaktoren wie Mobilität, medizinische Grundversorgung, gute Bildungsangebote sowie auch eine wirkungsvolle Raumplanung. Diese soll Um- und Zusatznutzungen ermöglichen und in Wert setzen, wie z. B. durch die Umnutzung alter Gebäude, egal ob diese inner- oder ausserhalb der Bauzone gelegen sind. Der bis anhin grösste Nachteil der dezentralen Gebiete, nämlich die schlechte Erreichbarkeit, kann durch die Digitalisierung überwunden werden. Gerade für dezentrale Gebiete bietet diese ein grosses Potential, um standortunabhängig neue Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Versorgung mit Glasfasernetz, ergänzend zum Mobilfunknetz, bis zu jedem Gebäude vorangetrieben wird. Selbstverständlich wird auch der Tourismus und dessen Entwicklung in Zukunft ein wichtiges Element für prosperierende Regionen sein.

### NRP nur im ländlichen Raum und im Berggebiet

Der Bund hat in den vergangenen Jahren in urbanen Gebieten sehr erfolgreich mit Agglomerationsprogrammen gearbeitet. Damit profitieren Städte und Gemeinden in diesen Gebieten von substantieller Mitfinanzierung wichtiger Infrastrukturen. Dies hat zu einer zusätzlichen Benachteiligung von Gemeinden im Berggebiet und im ländlichen Raum geführt. Aus diesen Gründen ist es zwingend, dass das Förderinstrument NRP zukünftig ausschliesslich im ländlichen Raum und in den Berggebieten Anwendung findet. Wir erwarten, dass der Bund in der zukünftigen NRP-Periode klare Korrekturen anbringt. Innovative Menschen siedeln sich nicht zwingend in einem Zentrum an. Deshalb ist das Fokussieren auf Zentren nicht zielführend, vielmehr soll das Instrument NRP überall im ländlichen Raum und im Berggebiet seine Wirkung entfalten.

### Schlüsselfaktor regionale Strukturen

Die Hochschule Luzern (IBR) hat vor Jahren das folgende Verständnis von Regionalentwicklung erarbeitet:



«Regionalentwicklung ist ein ständiger Prozess, welcher die Aktivitäten unterschiedlichster Akteure in Richtung eines gemeinsamen Zielbildes koordiniert und bewegt. Dabei gibt es zwangsläufig auch Schnittstellen zur Raumplanung (Raumordnung). Die Akteure und die regionale Organisation lösen Aktivitäten und Projekte aus. Zur Unterstützung dieses Prozesses und der Aktivitäten bestehen verschiedene Instrumente. Eines dieser Instrumente ist die NRP. Bei den Aktivitäten und Projekten ist es wichtig, dass sich diese nicht gegenseitig widersprechen und somit durch Blockaden Energie vernichtet wird. Hier ist eine starke «koordinierende Hand» erforderlich. Diese wichtige Drehscheibenfunktion in der Regionalentwicklung übernimmt die regionale Organisation. Sie kennt die ganze Region, ihre Akteure sowie die spezifischen Rahmenbedingungen gut. Sie ist über sämtliche Aktivitäten im Bilde, begleitet, koordiniert und coacht diese. Die regionale Organisation (z. B. regionaler Entwicklungsträger) definiert nicht selber ein Zielbild, löst jedoch teilweise selber Aktivitäten und Projekte aus. Dazu braucht es starke, regionale und dezentrale Organisationen, welche die Netzwerke mit den jeweiligen Kompetenzen vereint und über entsprechend grosse Ressourcen verfügt».

Dieses Bild der Hochschule Luzern kommt unserem Rollenverständnis sehr nahe, dank welchem wir in den letzten Jahren sehr viel Wirkung zugunsten der Region entwickeln konnten.

### Fazit

Erfolgreiche Regionalentwicklung setzt ein breites Verständnis von Regionalentwicklung voraus. Sie benötigt in ihrem Gebiet hohe Akzeptanz. Wie in der Gesundheitsversorgung ist es auch hier wichtig zwischen Disziplin, Akteuren und Instrumenten zu unterscheiden (z. B. Arzt als Akteur, Skalpell als Instrument). In der Regionalentwicklung ist die regionale Organisation der wichtigste Akteur und NRP eines der wichtigsten Instrumente des Hauptakteurs. Für die Weiterentwicklung ist es wichtig, dass NRP nur im ländlichen Raum und im Berggebiet eingesetzt wird, dass sie thematisch breit ist und über eine Risikobereitschaft verfügt, welche mit «Nichtgelingen» umgehen kann. Der Zugang soll niederschwellig und ohne grosse bürokratische Hindernisse erreichbar sein. Zudem muss der NRP-Perimeter verkleinert werden. Es ist wichtig, dass grundsätzlich der Kanton über finanzielle Beiträge entscheidet. Für Kleinprojekte muss der Zugang zu à-fonds-perdu-Beiträgen vereinfacht werden. So soll über Kleinprojekte bis zu 15'000 Franken in den Regionen direkt entschieden werden können. Dazu braucht es eine Vorgabe des Bundes. Vor allem benötigt die NRP in den nächsten Jahren einen neuen Namen,



insgesamt mehr Gelder für den ländlichen Raum und die Berggebiete und eine deutliche Stärkung der regionalen Organisation.

Die Österreicher haben es erkannt: Regionen sind auch nur Menschen. Beide benötigen für erfolgreiches Gelingen eine Perspektive und gute Rahmenbedingungen. Wenn mehrere Menschen das gleiche Ziel verfolgen und gut zusammenarbeiten, können sie enorm viel erreichen und bewirken – und damit ihre Region ungemein stärken.

# ADMINISTRATIVE VERWALTUNG



# Du pragmatisme avant tout !

**Mireille Gasser**

Secrétaire générale d'arcjurassien.ch,  
Présidente de la Conférence des services cantonaux en charge de la NPR et d'Interreg,  
Coordinatrice régionale du Programme Interreg France-Suisse et du Programme de politique  
régionale de l'Arc jurassien



La Nouvelle politique régionale (NPR) a suscité beaucoup de questionnements et de doutes lors de sa mise en place. Bien des personnes, dont j'étais, trouvaient le nouveau cadre proposé trop contraignant. Certes, un renouvellement de la base légale semblait nécessaire et judicieux. Mais les principes proposés paraissaient trop contraignants à beaucoup. L'enjeu était de taille puisque la nouvelle loi devait réunir dans un seul texte des politiques soutenues jusque-là par différents outils législatifs. Satisfaire tout le monde allait s'avérer difficile.

Du point de vue des responsables de programmes Interreg, la base légale qui permettait depuis 1995 la participation de la Suisse aux programmes européens Interreg était un modèle de pragmatisme bien helvétique. Cinq articles en tout et pour tout (dont 3 relatifs à la mise en œuvre de la loi elle-même) pour régler les modalités et le financement de la participation suisse à l'initiative communautaire Interreg II, puis Interreg III. La participation suisse à ces programmes était encouragée, sans limitation des thématiques et du type de projets. Le revers de la médaille était la relative fragilité de cette loi, appelée à être renouvelée tous les 7 ans par un Parlement fédéral aux sentiments européens fluctuants.

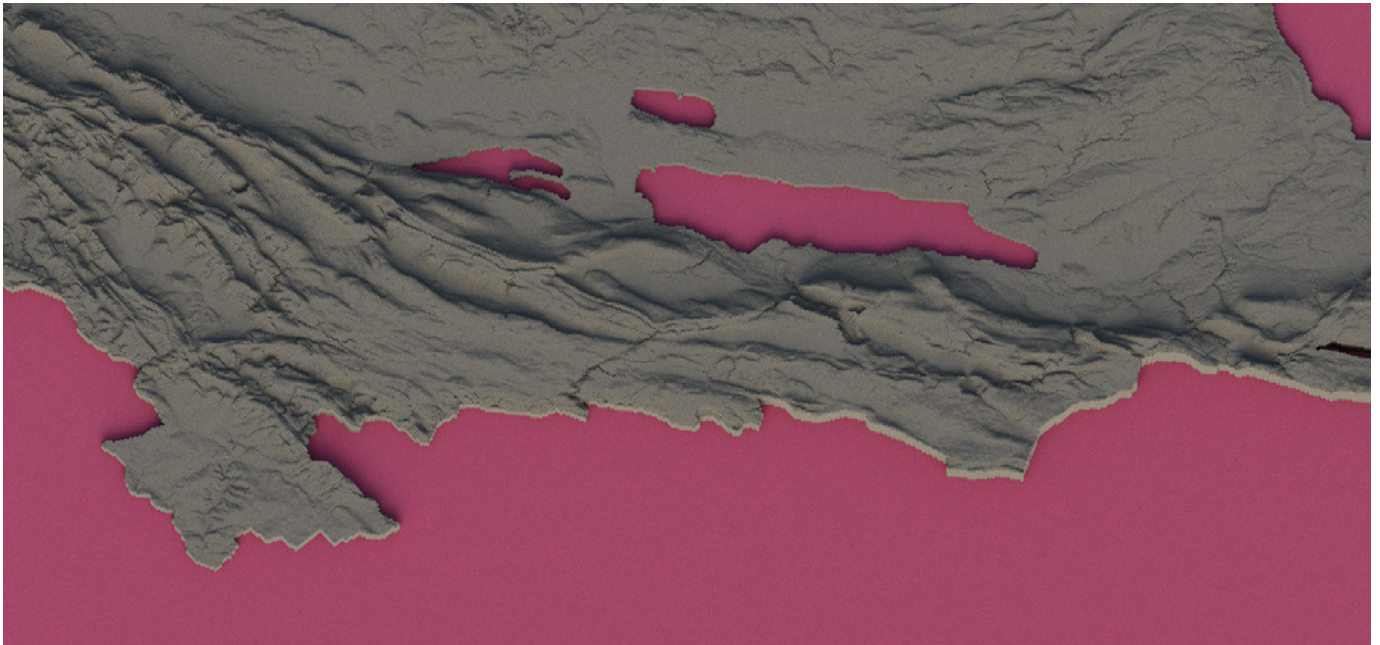
**« Est-ce qu'une économie locale, performante et attractive, n'est pas aussi une condition préalable au développement économique des régions et ne mérite pas d'être encouragé par la NPR ? »**

Ainsi, l'inclusion d'Interreg dans la NPR a permis de donner une base légale plus sûre et pérenne à ce pan « européen » de la politique régionale suisse. En contrepartie, la marge de manœuvre des partenaires suisses aux programmes Interreg était désormais réduite. Les projets soutenus devaient

contribuer au renforcement de la base d'exportation et renforcer la chaîne de valeurs ; exit à première vue les projets culturels si importants en matière de vivre-ensemble transfrontalier, idem pour les projets de transports pourtant cruciaux pour connecter les régions frontalières et les exemples pourraient être multipliés. Le calendrier de la NPR de 8 ans ne coïncidait pas avec celui de l'Union européenne de 7 ans. Enfin, le SECO ne reconnaissait plus la qualité d'interlocuteurs privilégiés aux coordinations régionales Interreg suisses, pourtant partenaires directs des autorités de gestion des programmes côté européen.

Seize ans plus tard, la NPR a montré sa capacité d'adaptation. L'usage parcimonieux, mais efficace, de l'art. 6 de la NPR relatif à la coopération transfrontalière a permis de trouver un équilibre satisfaisant entre respect des grands principes de la NPR d'une part et nécessaire adaptation au cadre réglementaire européen d'autre part. Une certaine souplesse dans l'analyse de la dimension NPR des projets pour coller à l'approche européenne moins restrictive, une adaptation du calendrier des conventions programmes Interreg (7 ans au lieu de 2 fois 4 ans), ou encore un conventionnement possible directement avec les structures de coordination régionales sont autant d'aménagements qui font désormais de la NPR un cadre légal adapté à Interreg.

Au-delà d'Interreg, la NPR a montré qu'elle était capable d'évoluer et qu'elle n'avait pas peur, sans le dire trop fort, de se remettre en question. Le Programme pilote Territoire d'action Economie (PHR Economie 2017–2019) en est un bon exemple. Dans ce cadre, des projets en lien avec l'économie présente ont pu être soutenus. L'occasion de se demander, à l'aube des années 2020, si la base d'exportation et la création de valeur ajoutée doivent rester les deux entrées exclusives de la politique régionale. Est-ce qu'une économie locale, performante et attractive, n'est pas aussi une condition préalable au développement économique des régions et ne mérite pas d'être encouragé par la NPR ?



Plus récemment, le lancement des mesures pilotes NPR en faveur des régions de montagne devrait permettre de mieux exploiter le potentiel économique de ces régions tout en tenant compte de leurs handicaps structurels. S'il est encore trop tôt pour tirer un bilan de cette initiative, on sent toutefois une envie, auprès des responsables fédéraux de la politique régionale, de mieux faire coller la NPR aux besoins différenciés des acteurs et des régions.

C'est cette approche pragmatique de l'ensemble des acteurs concernés qui me fait envisager avec optimisme le développement futur de la NPR. *A contrario*, m'exprimer en pleine période du COVID-19 sur les contours précis de la politique régionale à l'horizon 2040 me paraît très difficile. Dans quel état et au prix de quelles mesures les régions industrielles et touristiques de notre pays sortiront de la grave crise économique qui s'annonce ? Quel sera le modèle touristique de ces prochaines années ? Quel sera l'avenir de l'industrie horlogère et microtechnique de l'Arc jurassien ?

Il est difficile de répondre actuellement à ces questions et d'envisager d'ores et déjà le contenu et la forme des outils auxquels il faudra recourir pour leur apporter des solutions adaptées. C'est pourquoi je ne souhaite pas ici m'exprimer sur les objectifs à venir de la politique régionale suisse mais plutôt affirmer ma conviction qu'avec la NPR et son approche souple des diversités régionales et thématiques, nous disposons d'un outil qui saura sans aucun doute s'adapter aux besoins à venir de la politique régionale. Quels que soient les buts que se fixera la NPR pour la Suisse de 2040, je pense que cet outil est désormais assez fort pour évoluer et laisser place aux évolutions attendues. Pour reprendre une devise très à la mode actuellement, il

s'agira à l'avenir pour la NPR d'être aussi souple que possible mais aussi solide que nécessaire !

# Die künftige Regionalpolitik der Schweiz – mehr Flexibilität im Rahmen einer auf der heutigen NRP aufbauenden Förderpolitik

**Christoph Brutschin**

Regierungsrat, Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt Kanton Basel-Stadt,  
Präsident der Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektorinnen und -direktoren



Die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes hat zum Ziel, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit strukturschwacher Regionen zu fördern. Sie soll innovative und wertschöpfende Projekte fördern, die nachhaltige Wachstumsimpulse auslösen und attraktive Arbeitsplätze schaffen. Die NRP hat sich seit ihrer Einführung 2008 etabliert, genauso wie ihre partnerschaftliche Umsetzung zwischen Bund und Kantonen. Für ihre nächste Periode sollen diejenigen grundlegenden Elemente beibehalten werden, welche die Stärken der NRP ausmachen und sich bewährt haben. Die gemachten Erfahrungen zeigen zugleich auf, wo die Grenzen der Neuen Regionalpolitik, wie wir sie heute kennen, liegen und wo Optimierungsbedarf besteht. Deshalb plädiere ich für eine auf den bisherigen Grundlagen beruhende NRP, die agiler werden soll. Diesen Wunsch äussere ich aus Sicht gerade eines urbanen Kantons, der in Partnerschaft mit seinen Nachbarn Jura und Basel-Landschaft an der NRP teilnimmt, dessen Handlungsspielraum in diesem Rahmen aber eingeschränkt ist.

Ziel der NRP ist und muss weiterhin sein, die Regionen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung zu unterstützen. Für die langfristige regionale Entwicklung strukturschwacher Gebiete ist die Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit entscheidend. Dabei muss der Fokus auf Initiativen und Projekte gelegt werden, die effektiv Wertschöpfung erzielen können und nach einer Anschubfinanzierung längerfristig wirtschaftlich tragfähig sind. Die Regionalpolitik soll keine Ausgleichsfunktion im engeren Sinne haben – dies ist die zentrale Funktion des Nationalen Finanzausgleichs – sondern die *Wirtschaftsentwicklung* der jeweiligen Regionen fördern. Wir müssen dabei auf einen effizienten Ressourceneinsatz achten und uns auf die aus wirtschaftlicher Perspektive vielversprechendsten Projekte konzentrieren.

Die NRP strebt eine Unterstützung des Strukturwandels in den Zielgebieten sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in diesen Räumen an. Die *regionalen Zentren* spielen dabei eine wichtige Rolle als regionale Motoren, deren Entwicklung sich auch positiv auf das Einzugsgebiet auswirkt. Es sind Motoren mit wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Funktion für die Regionalentwicklung. Ich bin überzeugt, dass weiterhin eine Ausrichtung auf diese regionalen Zentren angestrebt werden soll. Mit den Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt, können auch periphere Gebiete besser an die Zentren angebunden werden, ohne dass dies eine fortschreitende Abwanderung zur Folge hätte. In den peripheren Gebieten sollen aus dieser Perspektive, neben Innovations- gerade auch spezifische Digitalisierungsprojekte gefördert werden.

Der *Bottom-up-Ansatz* ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der NRP und soll auch in der zukünftigen NRP beibehalten werden. Die Kantone definieren ihre kantonalen und überkantonalen Programme und Ziele für die Umsetzung. Auf der Basis dieser Ziele können Unternehmen, Gemeinden, Organisationen, aber auch die Kantone selbst Projekte lancieren und Gelder beantragen. So kann eine Unterstützung der regionalen Wirtschaft die Spezifitäten und Stärken der jeweiligen Region berücksichtigen und auf diese optimal zugeschnitten werden.

Die *geteilte Finanzierung durch Bund und Kantone* ist ebenso unbestritten und sorgt dafür, dass keine unnötigen Projekte gefördert werden. Die Konzeption der NRP als Verbundaufgabe stimmt für mich: Der Bund setzt mit uns Kantonen die übergeordnete Strategie fest und sichert den Wissensaustausch. Die Kantone formulieren massgeschneiderte Strategien und sind für die Projektbewilligung zuständig.

## **« Wirtschaftliche Entwicklung und Innovation machen nicht an den Landesgrenzen und schon gar nicht an den Kantonsgrenzen halt.»**

Die Förderung regionaler Innovationssysteme (RIS), sprich das Anreizsystem für die regionale Zusammenarbeit, muss weiterhin ein Schwerpunkt bleiben. Wirtschaftliche Entwicklung und Innovation machen nicht an den Landesgrenzen und schon gar nicht an den Kantonsgrenzen halt. Das Denken in regionalen Innovationssystemen und die Unterstützung von Förderstrategien und -programmen über die Kantonsgrenzen hinaus sind die richtigen Ansätze für die Stärkung unserer Regionen.

Die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft und Jura haben seit 2016 eine gemeinsam formulierte Wirtschaftsstrategie, die aufzeigt, wie wir unseren Raum über zwei Sprachräume, drei Kantone und drei Länder hinweg gemeinsam voranbringen wollen. Bezüglich wirtschaftlicher Prosperität ist diese Region sehr heterogen und weist die strukturellen Herausforderungen einer Grenzregion auf. Die NRP ist insbesondere in Hinblick auf die genannten Kooperationsmöglichkeiten über die kantonalen und nationalen Grenzen hinweg von grosser Bedeutung. Damit wollen wir mittel- und längerfristig auch die Dynamik der wirtschaftlich prosperierenden Räume in den ländlichen Raum der Region tragen. Vom Regionalen Innovationssystem Basel-Jura soll in erster Linie der ländliche Raum profitieren.

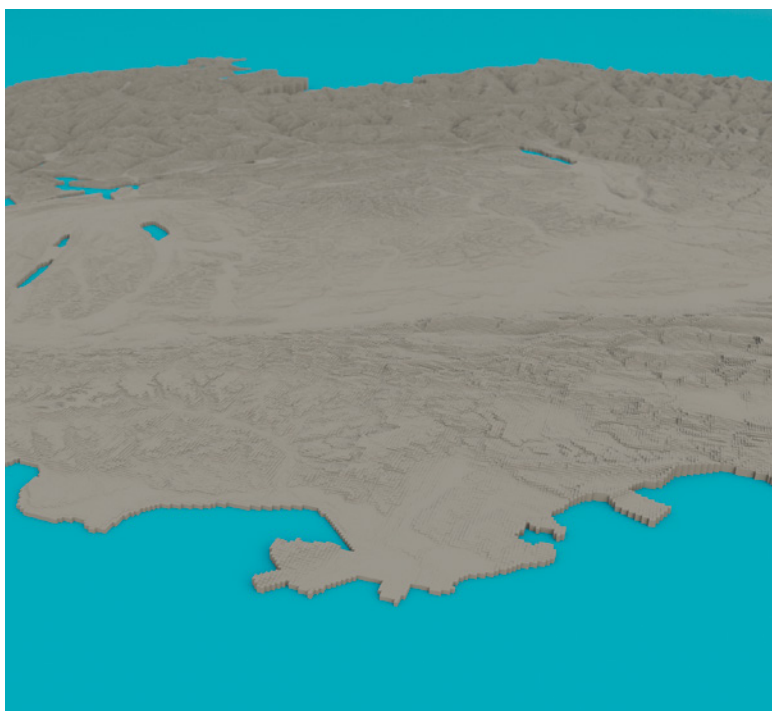
Die ländlichen Räume und das Berggebiet sollen weiterhin im Zentrum der NRP bleiben. Sie haben

besonders mit schwachem Wachstum und mit Abwanderung zu kämpfen. Auch die Grenzlage bietet, neben grossen Chancen, auch ausserordentliche Herausforderungen für die wirtschaftlichen Akteure. Die rigide Definition und Auslegung des NRP-Perimeters in Bezug auf die Beurteilung der Förderwürdigkeit von Projekten setzt jedoch zu enge Grenzen und verhindert auch erfolgversprechende Initiativen, die die gesamte RIS-Region voranbringen würden.

Der Ansatz, ländliche Regionen im Rahmen eines RIS mit einem innovativen, wertschöpfungsstarken Wirtschaftszentrum zu vernetzen, ist für die NRP sehr wertvoll und soll weitere Investitionen in der Region auslösen. Hier müsste die Realisierung von Projekten, die auch ausserhalb des NRP-Förderperimeters liegen, jedoch einen eindeutigen Mehrwert für die heutigen Fördergebiete und für die Region insgesamt bringen, deutlich erleichtert werden. Mitunter vor dem Hintergrund der Digitalisierung werden die ländlichen Regionen noch vermehrt darauf angewiesen sein, sich an das Know-how und die Innovationskraft der Metropolregionen anzudocken und sich mit deren Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen und weiteren Know-how-Trägern eng zu vernetzen. Der Nachweis des Nutzens für die Gesamtregion muss dabei selbstverständlich erfolgen und der regionalwirtschaftliche Kontext muss gegeben sein. Der prinzipielle Ausschluss solcher Projekte und Initiativen respektive die einschränkenden Kriterien verhindern jedoch die Nutzung vorhandener Potenziale und sind aus volkswirtschaftlicher Sicht aufzuheben. Dies bedingt eine *flexiblere Anwendung des Perimeters* bzw. einen *neuen Ansatz, um die Förderwürdigkeit in Bezug auf das räumliche Kriterium festzumachen*.

Ich bin überzeugt, dass eine flexiblere, von Kriterien der Wirtschaftlichkeit geleitete NRP, welche die vorhandenen Potenziale in- und ausserhalb der Zielregionen optimal nutzt und Mitnahmeeffekte aus den Zentren in die peripheren Regionen einbezieht und fördert, unsere Regionen stärken und weiterbringen wird.

Blick von Basel auf die Schweiz



# Renforcer la cohésion des territoires et continuer la coopération transfrontalière

**Olivier Baudalet**

Commission européenne, DG Politique régionale et urbaine, coopération transfrontalière



La Nouvelle politique régionale (NPR) lancée en Suisse en 2008 est similaire à la politique de cohésion mise en œuvre dans l'Union européenne. Dans les deux cas, l'objectif est de soutenir les territoires pour qu'ils puissent s'adapter à un monde changeant, en saisir les opportunités et améliorer la vie quotidienne des citoyens. Cependant, la NPR met explicitement l'accent sur le développement économique (même si la manière d'y contribuer est relativement large) alors que la politique de cohésion met plutôt l'accent sur la cohésion territoriale (au travers notamment - mais pas seulement - du développement économique). Par ailleurs, la politique de cohésion a un instrument dédié à la coopération transfrontalière (Interreg) qui permet de stimuler la coopération entre régions européennes et cantons suisses.

Cette contribution au Livre blanc sur la NPR (2024–2031) de la Suisse se concentrera donc sur deux aspects : (1) l'intérêt d'aller au-delà du développement économique et de renforcer la cohésion des territoires ; et (2) l'importance de continuer la coopération transfrontalière avec les régions voisines de la Suisse.

## 1. Cohésion des territoires

Dans l'Union européenne, la politique de cohésion (article 174 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne) vise à « promouvoir un développement harmonieux de l'ensemble de l'Union » en ayant une « cohésion économique, sociale et territoriale ». En particulier, « l'Union vise à réduire l'écart entre les niveaux de développement des diverses régions et le retard des régions les moins favorisées ». Ainsi, le but de la politique de cohésion de l'Union européenne va bien plus loin qu'un simple développement économique. Elle vise permettre aux citoyens, où qu'ils soient, d'avoir accès à des services (éducation, santé, connectivité, etc.) et infrastructures (écoles, hôpitaux, trains, etc.) pour avoir des perspectives d'avenir sans que celles-ci ne dépendent trop de l'endroit où ils vivent.

Ainsi, toutes les régions, et en particulier les moins développées, sont accompagnées. Par ailleurs, cet accompagnement, même s'il vise les emplois et la croissance économique et s'appuie sur le potentiel économique propre à chaque région, va bien au-delà de l'économie (entreprises, innovation, recherche, etc.) et concerne aussi l'environnement, le changement climatique, l'énergie, la gestion de crises, la mobilité, le digital, la santé, le social, l'inclusion des personnes défavorisées, l'éducation, l'emploi, etc.

→ *Quoi ?*

La NPR pourrait explicitement élargir son champ d'action (au-delà de l'économie au sens large).

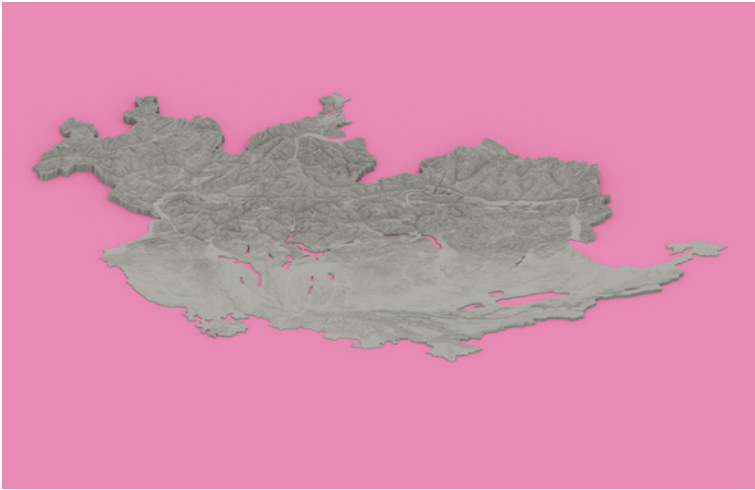
→ *Où ?*

La NPR pourrait avoir un accompagnement différencié selon le niveau de développement des cantons (pour éviter que les citoyens ne doivent quitter certains cantons moins dynamiques pour se concentrer, par exemple, dans de grandes métropoles voire même quitter la Suisse).

## **« La coopération frontalière est très importante pour la Suisse et ses voisins. »**

→ *Comment ?*

La NPR pourrait continuer à avoir une programmation à long-terme. On pourrait cependant s'interroger sur la pertinence d'une programmation sur 4 années qui est peut-être un peu courte pour engager des actions structurantes. En effet, de telles actions nécessitent une phase de réflexion, une phase de consultations, une phase de planification (avec des études d'impact, etc.), une phase de recherche de partenaires (avec des appels d'offre), une phase d'exécution et enfin une phase d'évaluation.



- *Qui ?*  
 La NPR pourrait continuer à avoir une approche partenariale. Il est en effet important que tous ceux qui sont concernés puissent être impliqués. Par exemple : le niveau fédéral, les cantons, les villes et communes, les autres organismes publics, les partenaires économiques et sociaux (par exemple, chambres de commerce et représentants des salariés), les représentants de la société civile (par exemple ONG, associations, etc.) et les partenaires environnementaux (agences de gestion des sites naturels, agences de l'eau, etc.). Cette implication est importante pour pouvoir prendre des décisions éclairées et s'assurer du soutien de ceux qui vont mettre en œuvre les politiques et qui vont en bénéficier. Pour que ceci soit opérationnel au jour le jour, il faudrait avoir une autorité responsable pour chaque territoire concerné.

## 2. Coopération transfrontalière

La coopération transfrontalière est actuellement déjà reconnue par la NPR et c'est une bonne chose. De nombreuses initiatives existent depuis des années et ont amené une amélioration de la situation des régions frontalières. En effet, la coopération entre la Suisse et l'Union européenne – et en particulier entre les régions frontalières – a des avantages pour toutes les parties. Même si la Suisse n'est pas membre de l'Union européenne, elle a quatre frontières avec des Etats-membres et plus de 300'000 citoyens de l'Union européenne viennent travailler en Suisse tous les jours.

- *Quoi ?*  
 La politique transfrontalière de la Suisse doit être suffisamment large pour couvrir tous les besoins de ces régions (qui peuvent différer d'une frontière à l'autre).

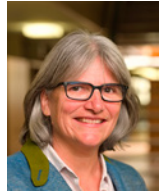
Certaines thématiques sont cependant récurrentes : les travailleurs transfrontaliers, la biodiversité des zones naturelles, la coopération des entreprises (notamment dans le domaine de l'innovation) et la mobilité. En outre une coopération pour réduire les obstacles administratifs et juridiques est particulièrement nécessaire car la Suisse ne faisant pas partie de l'Union européenne, les règles ne sont souvent pas les mêmes de part et d'autre de la frontière.

- *Où ?*  
 Principalement sur les cantons frontaliers. Ce qui est important n'est pas où est dépensé l'argent, ni quelle organisation en bénéficie mais bien où l'impact aura lieu. En l'occurrence, il faut que l'impact soit sur les régions frontalières (des deux côtés de la frontière).
- *Comment ?*  
 Notamment – mais pas uniquement – au travers des programmes transfrontaliers Interreg. Il est donc important que la NPR soit coordonnée avec la politique de coopération territoriale européenne (en termes de sujets, de montants et de temporalité).
- *Qui ?*  
 La coopération transfrontalière ne peut se faire de manière unilatérale sinon les résultats ne seront pas optimaux. Il faut donc travailler avec les partenaires de l'autre côté de la frontière. Par ailleurs, dans la mesure où les compétences sur les sujets couverts sont diffuses, il est important d'impliquer les différents niveaux de gouvernance (européen, national/ fédéral, régional et local/ cantonal) et aussi les partenaires socio-économiques-environnementaux de même que la société civile.

# Nachhaltigkeit als oberster Grundsatz

**Maria Lezzi**

Direktorin, Bundesamt für Raumentwicklung ARE



Als Wirtschaftspolitik mit einer starken räumlichen Dimension hat die Neue Regionalpolitik (NRP) seit 2008 vielen Regionen ermöglicht, ihre Entwicklung neu zu überdenken. Sie hat hunderte spannende Projekte unterstützt, nicht nur innerhalb der Regionen, sondern auch über Kantons- und Landesgrenzen hinweg. Schliesslich hat sie zur Verbreitung und zum Austausch von Know-how im Bereich der regionalen Entwicklung beigetragen, ein Schlüsselement, da die NRP nur so gut sein kann wie die Akteure vor Ort.

Die Schweiz hat sich jedoch seit 2008 stark verändert und wird dies auch in Zukunft tun. Viele dieser Veränderungen sind entscheidend, wenn es darum geht, die künftige NRP zu denken. Die Herausforderungen im Bereich Umwelt sind gross, sowohl im Bereich des Klimas, der Biodiversität und des fortschreitenden Bodenverbrauchs. Die Alterung der Bevölkerung setzt sich fort und ist in den Bergregionen besonders ausgeprägt. Technologische Innovationen können die Funktionsweise von Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend verändern.

Auch auf gesetzlicher und strategischer Ebene hat sich seit 2008 Vieles verändert. Bund, Kantone und Gemeinden haben 2012 das «Raumkonzept Schweiz» verabschiedet, dessen Richtlinien nach wie vor sehr relevant sind. In der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete ist seit 2015 das Ziel verankert, die Sektorpolitiken besser abzustimmen. Sie stellt deswegen für die NRP ein wichtiger Orientierungsrahmen dar. Ehrgeizigere raumplanerische Ziele wurden von der Schweizer Bevölkerung mit der Verabschiedung des teilrevidierten Raumplanungsgesetzes (RPG) befürwortet. Schliesslich steht der Bund kurz vor der Verabschiedung der neuen «Strategie Nachhaltige Entwicklung» mit starken Zielen.

In Anbetracht des oben Erwähnten ist es entscheidend, dass die künftige NRP vermehrt zur nachhaltigen regionalen und räumlichen Entwicklung der Schweizer Regionen beiträgt. In diesem Sinne sind für die Zukunft der NRP folgende Punkte wichtig:

## 1. Die Nachhaltigkeit gilt für die NRP als oberster Grundsatz

- Die NRP soll Projekte unterstützen, welche die Prinzipien der Nachhaltigkeit umsetzen. Eine langfristig erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung kann nicht auf Kosten von sozialen und ökologischen Aspekten stattfinden.
- Die NRP muss der gesellschaftlichen Wohlfahrt und der Lebensqualität dienen.
- Kreislaufwirtschaft, Sharing Economy und grüne Wirtschaft stellen Potenziale für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung dar, die es zu nutzen gilt.
- In der NRP müssen neu der Klimawandel, die Dekarbonisierung oder die Biodiversität aufgenommen werden, aber auch Themen wie Mobilität, Gesundheit oder Wohnen müssen explizit nachhaltiger gestaltet werden.

## 2. Die fünf grossen Agglomerationen müssen Teil der strategischen Überlegungen einer Regionalpolitik werden

- Die funktionalen Räume können regionalpolitisch nur dann optimal funktionieren, wenn die Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung mitberücksichtigt werden: Die fünf grossen Agglomerationen müssen Teil des Umsetzungsperimeters werden.
- Der Austausch zwischen Stadt und Land soll zu einem wichtigen Inhalt der NRP werden.
- Die fünf grossen Agglomerationen sind dabei aber nicht das Hauptziel der NRP, sondern ein wichtiger Betrachtungsraum.

**« Es ist entscheidend, dass die künftige NRP vermehrt zur nachhaltigen regionalen und räumlichen Entwicklung der Schweizer Regionen beiträgt. »**



- Die Perimeter der NRP-Regionen werden angepasst und/oder erweitert, wo die territorialen Gegebenheiten dies erfordern.
- Die Kantons- und Landesgrenzen sollen in diesem Zusammenhang nicht entscheidend sein.

### **3. Solidarität und regional differenzierte Strategien bleiben ein wichtiges Fundament der NRP**

- Die NRP trägt dazu bei, den Zusammenhalt zwischen den vielfältigen Regionen der Schweiz sowie den Nachbarregionen zu erhalten, und leistet damit einen grossen Beitrag für die polyzentrische Struktur der Schweiz gemäss Raumkonzept Schweiz.
- Sie unterstützt die regionale Vielfalt im Berggebiet, in den ländlichen Räumen, in Agglomerationen und auch in verschiedenen Landesteilen und Sprachregionen.
- Die NRP soll offen für räumlich differenzierte Strategien und Ansätze sein.
- Sie soll insbesondere durch die Stärkung der Zentren (Agglomerationen oder Regionalzentren) als Stützpunkte für die Regionen die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen stärken.
- In peripheren Gebieten sollen Ansätze zur Erhaltung der Lebensqualität (z. B. durch Anpassung an den demographischen Wandel) unterstützt werden, auch wenn nicht immer die Wettbewerbsfähigkeit im Zentrum steht.

### **4. Kantons- und landesübergreifende funktionale Räume als Basis der Programme**

- Die Programme müssen stärker auf funktionale Räume (des Raumkonzepts Schweiz) ausgerichtet werden. Die Zusammenarbeit der Kantone ist in solchen Räumen zu verbessern.
- Im Sinne des Raumkonzepts Schweiz sollen die Zentren (Agglomerationen aber auch regionale Zentren) die Stützpunkte der Regionen sein (Versorgung, Arbeitsplätze und Siedlung).
- Dafür sollte in den umliegenden Gemeinden und in peripheren Räumen das Bestehende besser genutzt und an die wandelnden Bedürfnisse der Bevölkerung und Wirtschaft angepasst werden.



## **5. Resiliente aber auch offene und innovative Regionen**

- Die NRP zieht Lehren aus den aktuellen Klima- und Gesundheitskrisen und nutzt die Vorteile von diversifizierten Wertschöpfungsketten.
- Sie entfernt sich daher von einem ausschliesslich auf den Export ausgerichteten Ansatz und berücksichtigt stärker die Vielfalt der regionalen Bedürfnisse.
- Sie hilft den Regionen, durch Diversifizierung und breite Abstützung resilienter zu werden.
- Gleichzeitig sollen die Regionen weiter mit anderen Regionen vernetzt und offen im Austausch bleiben. Synergien zwischen ähnlichen Partnern und Komplementaritäten zwischen unterschiedlichen Partnern werden besser genutzt.
- Der vom Rat für Raumordnung vorgeschlagene Ansatz der «Reallabore» könnte sich für die Umsetzung eignen.

## **6. Andere Bundesaufgaben besser berücksichtigen**

- Die NRP koordiniert sich noch stärker mit den anderen Bundespolitiken im Sinne der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete.
- Bei der Prüfung der Programme wird darauf geachtet, dass die Programme der NRP auch die Ziele und Inhalte von andern Bundespolitiken und Programmen angemessen berücksichtigt.

## **7. Die NRP spielt eine Schlüsselrolle in der Zusammenarbeit mit den Nachbarstaaten und -regionen**

- Die NRP bietet einen Rahmen, der es den Schweizer Akteuren erlaubt, sich voll und ungehindert an den Interreg-Programmen zu beteiligen.
- Die Kantone, Regionen und Städte nutzen verstärkt die Möglichkeiten, die die Interreg-Programme zur Umsetzung ihrer Politik bieten.

## **8. Zielerreichung überprüfen**

- Die Zielerreichung einer nachhaltigen NRP soll auch überprüft werden. Es braucht ein einfacheres Controlling und bei Bedarf gezielte Evaluationen.

# Fünf Thesen aus dem Homeoffice



## Carmelia Maissen

Gemeindepräsidentin Ilanz/Glion,  
Vorstandsmitglied Schweizerischer Gemeindeverband SGV

Seit ich weiss, bin ich mit dem Thema Regionalentwicklung konfrontiert. Als Tochter eines Regionalentwicklers der ersten Generation habe ich in den Achtzigerjahren Begriffe wie Ausgleich zwischen Stadt und Land und dezentrale Besiedlung aufgeschnappt oder von der Hoffnung gehört, dass dank moderner Technik Heimarbeitsplätze im Berggebiet entstehen sollen. Heute nennt sich Selbiges Homeoffice. Und das Berggebiet hiess im Verlauf der Zeit alpine Brache, potenzialarmer Raum oder strukturschwaches Gebiet. Gemeint war immer dasselbe – nämlich ein Raum, der gemessen an einem aus einer gesellschaftlichen und historischen Konvention entstandenen Standard ökonomisch offenbar nicht genügend leistungsfähig ist.

Im selben Zeitverlauf habe ich den Berg in Richtung Tal verlassen, mich ihm über die Forschung und Geschichte, aber auch über die Praxis als Regionalentwicklerin wieder angenähert. Und heute als Gemeindepräsidentin zum einen ist mir die Regionalentwicklung eines der Instrumente, um die neue Grossgemeinde Ilanz/Glion voranzubringen und die Gemeinde darin als Treiberin und Mitgestalterin zu stärken. Als Grossrätin zum anderen bin ich Teil der Diskussion um die übergeordneten, kantonalen Stossrichtungen in der Regionalentwicklung.

Aber was bringt ein Rückblick in die Historie in einem Thema, das sich eigentlich Fortschritt und Innovation auf die Fahne schreibt? In einem Buch, das sich der Zukunft widmen möchte? Allein, Regionalentwicklung ist ein sehr dynamisches und vom jeweiligen Zeitgeist geprägtes Thema. Die Knackpunkte halten sich dennoch mit erstaunlicher Hartnäckigkeit, gleichsam wie der Mythos der stu-

**« Wir sollten neu über die Rolle und Funktionsweise von Widerstandsfähigkeit nachdenken, und inwiefern sie mehr zu sein hat als die aus der Wettbewerbsfähigkeit abgeleitete Wachstumskurve. »**

ren Bündner Köpfe. Folgende fünf Thesen sollen zur Diskussion um die Zukunft der künftigen Neuen Regionalpolitik (NRP) beitragen:

### **These 1: Regionalentwicklung ist ein kopflastiges Business**

Es ist nicht ein diffuses Kollektiv, das Ideen entwickelt oder NRP-Projekte umsetzt, sondern einzelne Köpfe, die Feuer gefangen haben für ein Thema und der «alpinen Brache» zum Trotz genau dort einen Nährboden sehen. Es ist hinzunehmen, dass in solchen Köpfen manchmal das Gegenteil von partizipativ breit abgestützten und sorgfältig ausgearbeiteten Vorhaben entsteht. Ebenso, dass Projekte einzig und allein von der Energie dieser Menschen abhängen, allein dank ihnen entstehen, aber auch wegen ihnen scheitern können. Dies gilt auch für die Kümmerer der Regionalentwicklung vor Ort. Ob ein Regionalmanagement erfolgreich ist und einen Beitrag zur Entwicklung einer Region leisten kann, hängt viel von der Person ab, die diese Aufgabe erfüllt. Diese doppelte Kopflastigkeit ist aber nicht als Last, sondern als Türöffner zu einer Sichtweise zu betrachten, welche die menschliche Ressource als Startkapital ins Zentrum rückt.

### **These 2: Der Sog der Stadt und die Freiheit der Berge**

Dass Menschen aus den Bergen und dem ländlichen Raum in die Stadt abwandern, ist ein Phänomen, das es seit jeher gibt. Die urbane Dichte an Menschen, Wissen, Geld und Möglichkeiten wird ihre Sogwirkung auch in Zukunft haben. Die hohe Komplexität und Organisiertheit einer Stadt bedeutet aber auch wenig Entfaltungsmöglichkeiten ausserhalb des Privaten. Hier liegt für den ländlichen Raum eine Chance, dessen Strukturen meist auf einem niedrigeren Grad organisiert und weniger professionalisiert sind. Dieser vermeintliche Mangel kann zur Opportunität für Menschen mit Ideen werden.

### **These 3: Wettbewerbsfähigkeit ist Widerstandsfähigkeit**

Die NRP beruht auf der Exportbasistheorie, die besagt, dass nur Unternehmen, die Güter und Dienstleistungen ausserhalb der Region absetzen, zum Wachstum einer Region beitragen. Die Praxis zeigt, dass dieses Modell als Grundprinzip nicht nur äusserst anspruchsvoll ist, da in Projekten schwer umsetzbar, sondern dass viele Regionen gar nicht nach diesem Modell funktionieren. Und spätestens seit der Corona-Krise, als globalisierte Lieferketten zum grossen Stolperstein wurden, und der Absatz an lokalen Produkten in die Höhe schnellte, sollten wir neu über die Rolle und Funktionsweise von Widerstandsfähigkeit nachdenken, und inwiefern sie mehr zu sein hat als die aus der Wettbewerbsfähigkeit abgeleitete Wachstumskurve.

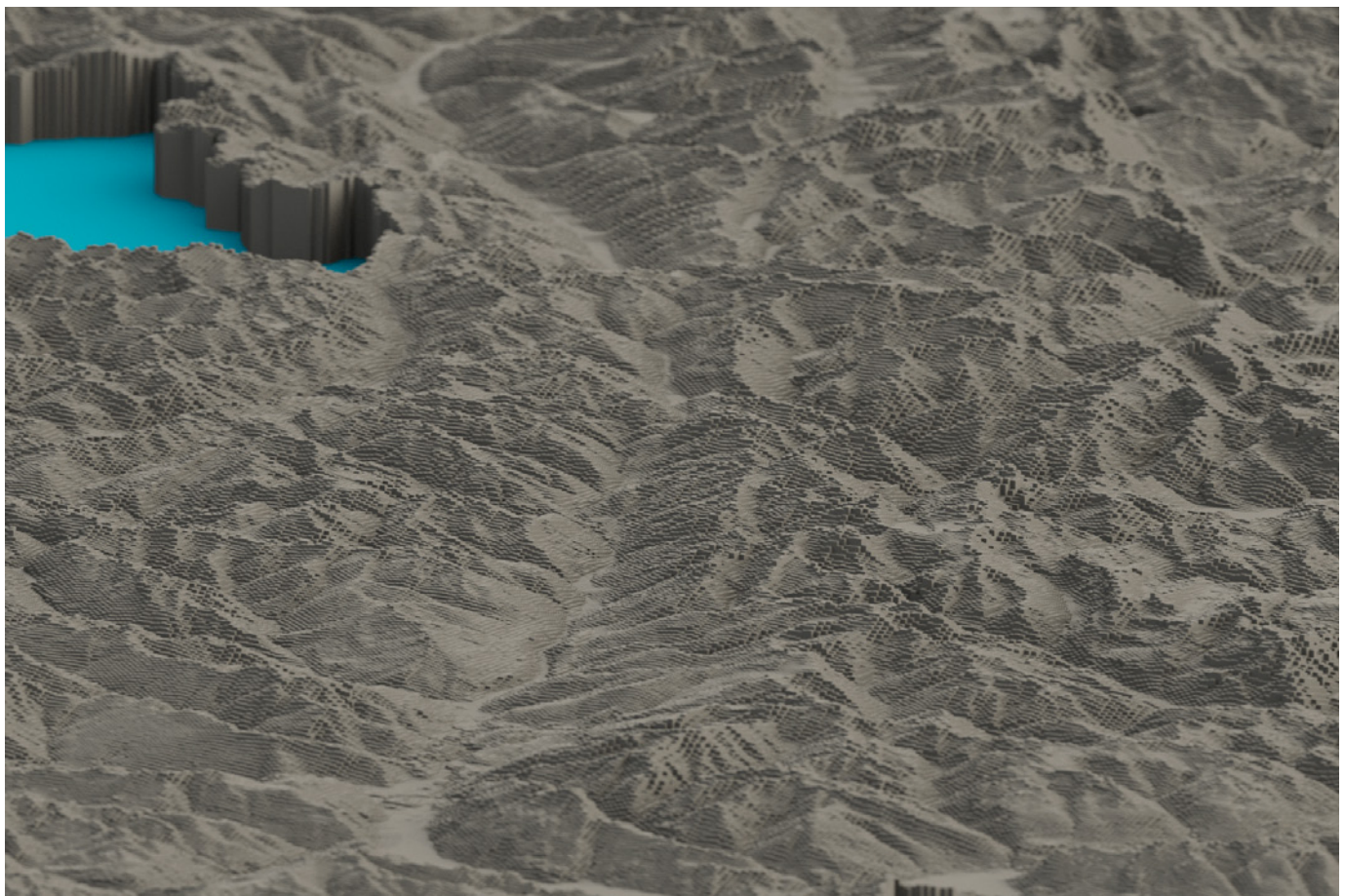
### **These 4: Neue Modelle für die Stadt-Land-Beziehung**

Das Verhältnis zwischen Staat und Einwohnerin hinkt in vielen Bereichen dem modernen Leben hintennach. Die Menschen sind mobil, wohnen und arbeiten an mehreren Orten, fühlen sich in verschiedenen Gemeinden zu Hause oder wünschten sich ein gleichwertiges Leben in der Stadt und auf dem Land. Der Staat aber verlangt Eindeutigkeit, einen Wohnkanton, eine Wohngemeinde. Doch was wäre, wenn der Wochenaufenthalter in zwei Kan-

tonen Steuern zahlen würde, die Familie ihre Kinder im Winter in den Bergen, im Sommer in der Stadt in die Schule schicken täte? Modelle wie diese sind eine Provokation für den Schweizer Föderalismus und das Subsidiaritätsprinzip, zwei tragende Säulen der Schweizer Demokratie. Fragen nach Gerechtigkeit, Handhabung und Organisation folgen auf den Fuss. Aber könnten solche Möglichkeiten zu einer neuen Sichtweise auf das Zusammenspiel von Stadt und Land führen?

### **Tesa 5: Mintga medaglia ha duas varts**

La promoziun dil romontsch ei ual vidlunder da far in niev pass e da volver sil tgau siu focus. Dity seconcentrava ella cun ses mieds ed instruments sil territori romontsch enteifer il Grischun. Uss ha ella scuviert il potenzial dalla romontschia ella bassa, leu nua che biars romontschs ein emigrai muort scolaziun e professiun. E nua ch'els han ussa famiglia e vulan dar vinavon lur identitat. Quella midada da perspectiva ha effectua ch'ins vesa buca sulet mo la digren dalla romontschia, mobein era il potenzial en in territori al qual ins ha tochen dacheudenvi dau pauc'attenziun. Volver la medaglia fa scuviere novas ressursas, era novas nischas e promova innovaziun denter secturs.



Blick von Chur auf die Surselva

# ASSOCIATIONS VERBÄNDE

# Un rôle plus pointu pour le SECO et la Nouvelle politique régionale 2024+

**Christophe Hans**

Responsable Public Affairs, HotellerieSuisse



Tous les quatre ans, experts et politiques se penchent avec bienveillance au chevet de la politique régionale pour constater que les maux des régions subsistent et que les cataplasmes appliqués ne produisent que des effets acratopèges : exode des populations, avenir incertain du tourisme d'hiver, perte de création de valeur ajoutée. Sans compter que la résilience des structures et du corps social face à ces perspectives pour le moins troubles est immense ; trop de segmentations et de chasses gardées favorisent l'immobilisme. Les faiblesses sont connues et les rapports se répètent.

Faut-il pour autant baisser les bras et regarder ailleurs ? Certainement pas. Nous le devons pour toutes celles et ceux qui se battent pour l'avenir de leur vallée, nous le devons à l'idéal de notre projet communautaire, respectueux des différences et des minorités. Il en va de l'avenir harmonieux du système politique suisse. Enfin, ne rien faire serait poison, parce que notre environnement global change constamment la donne : il nous oblige à réévaluer les politiques au gré de ses développements, de leurs chances et de leurs risques. Dans ces conditions, nous sommes « condamnés enthousiastes » pour que la Nouvelle politique régionale (NPR) réponde aux défis de notre temps.

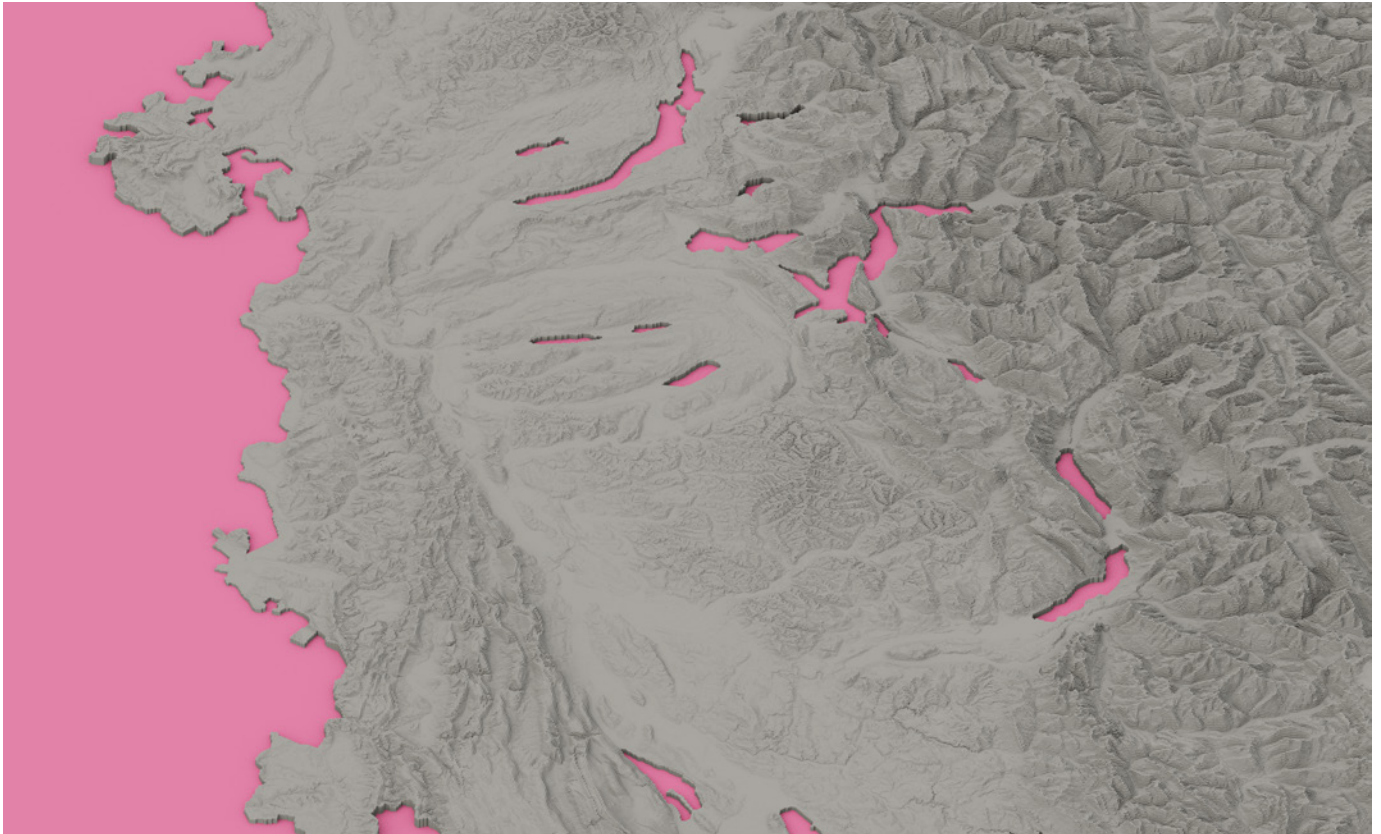
A l'aube de cette nouvelle décennie, il appartient tout d'abord à la NPR de créer le cadre harmonieux entre les attentes de la majorité de la population d'une part, citadine à 70%, et les besoins des régions périphériques de l'autre. Il ne s'agit pas d'un diktat de la ville sur les périphéries, mais de favoriser les forces des unes et des autres pour tirer au mieux parti du potentiel de croissance : la numérisation, l'individualisation des comportements, l'aisance des citoyens âgés, la recherche d'authenticité sont des facteurs encore trop peu exploités pour combler le manque de création de valeur ajoutée, le déficit démographique, l'érosion de la fiscalité ou l'effritement du savoir. L'équilibre des régions ne pourra être atteint qu'au travers de la croissance, mais une croissance qualitative, parce que travailler et vivre

en périphérie seront toujours plus liés à un choix personnel, un acte de volonté.

Encourager l'innovation et promouvoir la qualité de la main d'œuvre reste la mission première de la politique régionale. La NPR 2024+ ne s'écartera pas de la ligne tracée jusqu'ici. La mise à jour des biens matériels tels les infrastructures, la desserte en transports publics, les installations touristiques, les établissements de formation sont aussi importants pour les régions que les processus porteurs de changement. Ces derniers cependant méritent une attention particulière : l'accès aux nouvelles technologies, la capacité à initier et gérer des projets complexes et novateurs, le transfert de savoir et l'intensification des compétences sont des tâches fragmentées, non établies et peu visibles, ce qui les rend fragiles.

Le tourisme a bénéficié au cours des huit dernières années d'une importante aide tant dans la part de projets que pour les prêts et les contributions à fonds perdu de la NPR. Compte tenu de sa situation centrale dans la création de la chaîne de valeurs en montagne, de sa vulnérabilité face aux développements internationaux et de ses faiblesses structurelles, ce secteur doit pouvoir continuer à bénéficier de l'appui indéfectible de la Confédération et des cantons. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui, alors qu'à peine remis de la crise du franc fort, ce secteur voit ses efforts réduits à néant par les conséquences du Corona.

**« Un rôle plus central et décisif qu'aujourd'hui de la politique régionale et un leadership clair du SECO, reconnu et ancré dans les textes de loi, permettront d'assurer la cohésion nécessaire des politiques fédérales et d'envisager l'avenir avec confiance de la part des régions. »**



De manière générale, la politique régionale doit mieux servir d'interface entre les différentes politiques sectorielles de la Confédération. Pour les milieux touristiques et de l'hôtellerie en particulier, tant la loi sur les résidences secondaires, la Lex Koller, l'aménagement du territoire, les instruments de la politique touristique – crédit hôtelier et Innotour en tête – mais aussi Innosuisse, participent à l'effort général de la promotion économique des régions. Il y a là encore des convergences à trouver et un rôle plus pointu à assumer pour la NPR et le SECO.

En matière d'aménagement du territoire, les intérêts touristiques ne pèsent pas assez face à la protection du paysage et de la nature. Bâti avec doigté en zone non constructible est fondamental pour que l'offre touristique suisse reste attractive dans un environnement alpin international. C'est la mise en scène du paysage par des projets audacieux, technologiques et architecturaux de valeur, qui crée de l'activité économique et des emplois. On ne parle pas ici de lancer des Disneyland à 3000 mètres d'altitude, mais de mieux prendre en considération les facteurs qui génèrent de la richesse. Car l'inauguration de nouveaux chemins pédestres n'a jamais équilibré les budgets communaux.

Les milieux touristiques ont montré à maintes reprises leurs capacités de compromis. Ils attendent du Conseil fédéral qu'il pondère mieux les pouvoirs de ses différents offices lorsque ceux-ci font loi de leur compétence d'interprétation. Il convient aussi de simplifier et accélérer les procédures, clarifier les

rôles entre niveaux de compétences fédéral, cantonal et communal. La NPR pourrait apporter dans ce cadre une contribution décisive à un meilleur management de projets et de compréhension entre les acteurs. Trop souvent, les compétences manquent tant aux acteurs touristiques qu'aux administrations locales pour se retrouver dans la jungle des règlements, ce qui conduit à des tracasseries administratives et des retards inutiles.

Les défis pour les dix prochaines années ne manquent pas. Une NPR encore plus ciblée sur le transfert de savoir, le renforcement des compétences des acteurs régionaux, la création de nouveaux modèles d'affaires, la promotion de coopérations verticales et horizontales dans les destinations et entre elles, la numérisation des procédures et des offres, une meilleure exploitation des données, sont autant de pistes que le soutien à des projets novateurs dans les infrastructures. Un rôle plus central et décisif qu'aujourd'hui de la politique régionale et un leadership clair du SECO, reconnu et ancré dans les textes de loi, permettront d'assurer la cohésion nécessaire des politiques fédérales et d'envisager l'avenir avec confiance de la part des régions.

# Die Regionalpolitik der Zukunft

**Damian Jerjen**  
Direktor EspaceSuisse



**Eine zukunftsfähige Regionalpolitik muss sich an der kohärenten Raumentwicklung orientieren, das heisst einen Beitrag zu einer nachhaltigen, sektoral und interkommunal abgestimmten Regionalentwicklung leisten. Grundlage hierfür könnte ein behördenverbindliches Instrument sein, wie es bereits in den 1970er-Jahren angedacht war.**

Beginnen wir mit einem Blick zurück: Die Regionalpolitik in der Schweiz orientiert sich seit ihren Anfängen in den frühen 1970er-Jahren an den jeweiligen Bedürfnissen der Entwicklung in den Regionen. Mit der damaligen Förderung von Infrastrukturvorhaben wollte der Bund die Abwanderung aus dem Berggebiet auffangen. Mit den einzelbetrieblichen Fördermassnahmen (Bonny-Beschluss) versuchte der Bund, den wirtschaftlichen Strukturwandel zu unterstützen. Das regionalpolitische Instrumentarium wurde im Laufe der Jahre angepasst und thematisch ergänzt, etwa mit der Bedeutung der Kultur und der Lebensbedingungen. Die neue Regionalpolitik (NRP) ab 2008 hat sodann den Fokus auf die Förderung von Innovation und Wertschöpfung gelegt.

Interessant sind rückblickend die Erkenntnisse aus den jeweiligen Evaluationen, sei es 2004 zum Bundesgesetz über Investitionshilfe im Berggebiet (IHG) oder 2013 zur NRP. Auch wenn diese positiv ausfielen, fällt auf, dass insbesondere die Abstimmung zwischen den raumwirksamen Sektoralpolitiken und die interkommunale Zusammenarbeit verbessert werden können. Auf beides legte eigentlich bereits 1974 das IHG grosses Gewicht. Damals war ein regionales Entwicklungskonzept (REK) Voraussetzung, um eine Investitionshilfe zu beziehen. Die REK dienten zudem als Grundlage für die Gesamt- und Teilrichtpläne, wie sie im Sinne der 1972 beschlossenen dringlichen Massnahmen auf dem Gebiet der Raumplanung vorgesehen waren. Behördenverbindlich waren die REK jedoch in den wenigsten Fällen.

## **Das Raumkonzept Schweiz und eine kohärente Raumentwicklung**

Das von allen drei institutionellen Ebenen gemeinsam erarbeitete und 2012 verabschiedete

Raumkonzept Schweiz unterstrich nochmals die Bedeutung der funktionalen, grenzüberschreitenden Räume und die damit verbundene Stärkung der Kooperation zwischen den Verwaltungseinheiten sowie die Abstimmung der raumwirksamen Politikbereiche und formulierte diese als strategische Ziele. Parallel zum Raumkonzept Schweiz entstand ein neuer Begriff: die kohärente Raumentwicklung.

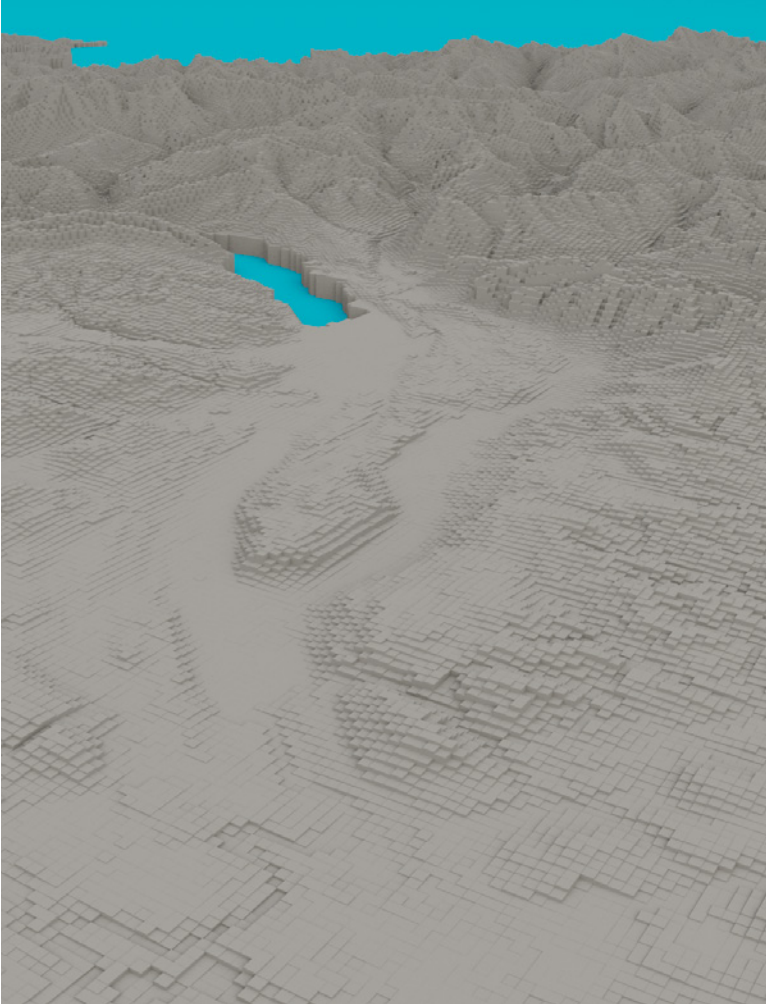
Eine ganzheitliche, inhaltlich abgestimmte und räumlich koordinierte Raumentwicklung ist kohärent. Verbesserte Koordination und themenübergreifende Programme und Projekte tragen dazu bei, die Ziele der einzelnen Sektoralpolitiken besser und effizienter zu erreichen. Neben der NRP leisten auch die Agglomerationspolitik und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete einen wichtigen Beitrag zu einer kohärenten Raumentwicklung. Sie stärken dadurch die nachhaltige Entwicklung in den Kantonen und Regionen.

## **Eine zukunftsfähige Regionalpolitik**

Mit der Regionalpolitik will der Bund zusammen mit den Kantonen die Entwicklung einzelner Regionen fördern und damit einen Beitrag dazu leisten, unerwünschte regionale Unterschiede abzubauen. Das Ziel: Den Zusammenhalt des Landes fördern. Bei der Regionalpolitik geht es darum, attraktive Wohn- und Lebensräume zu schaffen und zu erhalten.

Die Megatrends wie Klimawandel, Digitalisierung, demographische Entwicklung, Globalisierung und Individualisierung eröffnen auch für die ländlichen Räume Chancen, bergen aber auch Risiken. Wie muss eine zukunftsfähige Regionalpolitik aussehen? Wie sind deren Inhalte, Organisation und Instrumente zu gestalten?

Aufbauend auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aus 40 Jahren Regionalpolitik und bald vier Gene-



rationen Agglomerationsprogrammen werden im Folgenden die zentralen Elemente eines geeigneten Instruments für eine zukunftsfähige Regionalpolitik skizziert. Vier Anforderungen müssen hierfür erfüllt sein:

### 1. Koordination der Politikbereiche

Neben der Raumordnungspolitik – welche per Definition sowohl die Raumplanung als auch die Regionalpolitik umfasst – prägen weitere Sektoralpolitiken die Entwicklung der Regionen, so etwa die Wirtschaftspolitik (u. a. Tourismus-, KMU- und Innovationspolitik), die Umwelt-, Energie-, Bildungs-, Verkehrs-, Landschafts- und Landwirtschaftspolitik sowie die Finanzpolitik. Die inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit sowie Koordination zwischen der Raumordnungspolitik und diesen raumrelevanten Sektoralpolitiken muss auf allen institutionellen Ebenen und bereits bei der Festlegung der politischen Ziele verstärkt werden. Nur so lässt sich vor Ort Wirkung erzielen und kann von den Synergien profitiert werden.

### 2. Überkommunale Abstimmung

Die Orientierung an funktionalen Räumen ist wichtig, um den Koordinationsbedarf bei Infrastrukturprojekten sicherzustellen und damit die vorhandenen

Mittel zielgerichteter und wirkungsvoller einzusetzen. Mit der letzten Revision des Bundesgesetzes über die Raumplanung (RPG 1) wurde die regionale Abstimmung von Siedlungsflächen (für die Wohn- und Arbeitsnutzung) explizit ins Gesetz aufgenommen und damit nochmals gestärkt. Die Abgrenzung der Region muss flexibel bleiben, Überlappungen können sinnvoll sein. Starre, statistisch begründete Perimeter können falsche Anreize setzen.

### 3. Grundsatz der offenen Planung (Partizipation)

Mit einer offenen Planung können Bedürfnisse und Einstellungen der verschiedenen Akteure, insbesondere der Bevölkerung frühzeitig und stetig aufgenommen werden. Damit erhöhen sich die sachliche Qualität und die politische Akzeptanz des Planungsentscheids. Die Legitimier- und Steuerungsfunktion der Planung profitiert, indem eine möglichst reibungslose Umsetzung der Verfahren (Anpassung von Nutzungsplänen, Baubewilligungsverfahren) erreicht werden kann.

### 4. Behördenverbindlichkeit

Mit einem behördenverbindlichen Instrument (z. B. kantonaler oder regionaler Richtplan) sind die Behörden (Bund, Kantone, Gemeinden) sowie öffentliche und private Organisationen, die mit raumwirksamen Aufgaben betraut sind, verpflichtet, sich bei den nachfolgenden Schritten und im Bereich der gesetzlichen Ermessens- und Beurteilungsspielräume an die Planvorgaben zu halten. Indirekt kann sich ein behördenverbindliches Instrument auch auf die Grundeigentümer auswirken, indem es die Nutzungsplanung steuert.

## **Regionale Entwicklungskonzepte und die kohärente Raumentwicklung**

Ein wertvolles Instrument, welches diesen Anforderungen entspricht, ist der Richtplan. Vor allem grössere Kantone haben neben dem kantonalen Richtplan auch die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen für regionale oder interkommunale Richtpläne, welche – vom Kanton genehmigt – teilweise auch in den kantonalen Richtplan einfließen. Diese Instrumente bieten sich demnach auch für die Regionalpolitik an: als wirksame Instrumente, um die Mehrjahresprogramme zu erarbeiten und umzusetzen. Genauso wie die Agglomerationsprogramme partizipativ, sektor- und gemeindeübergreifend erarbeitet und behördenverbindlich für den urbanen Raum umgesetzt werden, dienen regionale Richtpläne oder – wo diese nicht vorgesehen sind – regionale Entwicklungskonzepte, die in die kantonalen Richtpläne einfließen, einer kohärenten Entwicklung im ländlichen Raum. Die zukünftige Regionalpolitik sollte daher die Anforde-



**« Nicht zusätzliche Geldmittel sind nötig, sondern eine gezielte Lenkung bestimmter, bereits bestehender Finanzflüsse und eine wirksame Ausrichtung auf die definierten und abgestimmten Strategien und Ziele. »**

rungen an die Prozesse und Instrumente anpassen und den Anspruch auf finanzielle Unterstützung an ein entsprechendes Instrument knüpfen – wie dies bereits 1974 im IHG vorgesehen war. Die Mindestinhalte für regionale bzw. interkommunale Richtpläne umfassen in den meisten Fällen Aussagen zu Mobilität, Siedlungs- und Landschaftsentwicklung, können aber auch auf weitere Bereiche (Kultur, Energie, Bildung, Sport, Wirtschaft etc.) ausgeweitet werden, wie dies beispielsweise bei einigen Agglomerationsprogrammen bereits der Fall ist.

### **Die Akteure in den Regionen als «Kümmerer»**

In der Schweiz kennt kein Kanton – mit Ausnahme der Agglomeration Freiburg – eine institutionalisierte regionale Ebene. Die regionale bzw. interkommunale Ebene liegt somit in erster Linie im Aufgabenbereich und in der Kompetenz der Gemeinden. Für regionale Aufgaben bestehen heute – abgesehen von einigen kleineren – in allen Kantonen Organisationen, die auf der regionalen Ebene angesiedelt sind und Aufgaben im Auftrag der Gemeinden, teilweise gar für den Kanton, erfüllen. Historisch bedingt sind deren Aufgabenfelder jedoch sehr unterschiedlich und müssten für die zukünftigen Herausforderungen allenfalls angepasst werden. Bei der Erarbeitung regionaler bzw. interkommunaler Richtpläne sind die Regionen bzw. die zuständigen Akteure wichtig – in der Funktion eines «Kümmerers» und Koordinators.

### **Wirksamer Einsatz der vorhandenen Mittel**

Behördenverbindliche, partizipativ erarbeitete und interkommunal abgestimmte, regionale Richtpläne oder Entwicklungskonzepte werden vorausgesetzt, um Unterstützungsbeiträge des Bundes und der Kantone zu erhalten, ähnlich wie dies auch im Rahmen der Agglomerationspolitik gehandhabt wird. Nicht zusätzliche Geldmittel sind nötig, sondern eine gezielte Lenkung bestimmter, bereits bestehender Finanzflüsse und eine wirksame Ausrichtung auf

die definierten und abgestimmten Strategien und Ziele. Mit diesem sektorübergreifenden Ansatz könnten sowohl Investitionen – zum Beispiel für Infrastrukturvorhaben für nachhaltige Mobilität wie Seilbahnen zur Erschliessung von Talflanken und Seitentäler im alpinen Raum, Wege des Langsamverkehrs, Qualifizierung von Ortsdurchfahrten, Umsteigeknoten, Grünräume im Siedlungsgebiet, qualitätsvolle Innenentwicklungsprojekte und überkommunale Arbeitszonen – als auch Massnahmen für eine Ökologisierung der Landwirtschaft und andere Massnahmen im Bereich der Klimaanpassung und des Klimaschutzes finanziert werden. Das sind alles Investitionen, die zur Attraktivität der Wohn- und Lebensräume beitragen können, so wie es sich die Regionalpolitik zum Ziel setzt.

# Städte und Agglomerationen in die Regionalpolitik einbinden



**Renate Amstutz**

Direktorin Schweizerischer Städteverband

Die Regionalpolitik befasst sich mit der Wirtschaftsstruktur und -entwicklung von Teilgebieten innerhalb eines grösseren Wirtschaftsraums. Sie trägt dazu bei – unter den Gesichtspunkten von Solidarität und innerem Zusammenhalt – räumlich bedingte wirtschaftliche, gesellschaftliche und finanzielle Disparitäten auszugleichen.

## **Grosse Städte und viele Agglomerationen sind ausgeschlossen**

Disparitäten gibt es in allen Regionen, unabhängig davon, ob es sich um Berggebiete, andere ländliche Räume oder städtische Agglomerationen handelt. Die Neue Regionalpolitik (NRP) der Schweiz schliesst jedoch – historisch bedingt und politisch gewollt – grosse und wichtige städtische Agglomerationen explizit von der Förderung aus. So sind gemäss der Verordnung über Regionalpolitik die Agglomerationen Zürich, Basel, Bern, Lausanne und Genf sowie die teilweise stark städtisch geprägten Kantone Zürich, Zug, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Aargau und Genf vom Wirkungsbereich der Regionalpolitik ausgenommen. Ausgeschlossen sind somit nicht nur die grossen wirtschaftlich starken Agglomerationen Zürich, Basel, Bern, Lausanne und Genf mit mehr als 250'000 Einwohnern, sondern auch viele Städte und Agglomerationen in den vom Wirkungsbereich ausgeschlossenen Kantonen Zürich, Zug, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Aargau und Genf.

## **Ausschluss ist willkürlich und nicht zielführend**

Ein solcher Ausschluss ist willkürlich: Warum sollen Solothurn und sein Umland nicht wie das Oberwallis mit den Städten Brig und Visp von der

Regionalpolitik profitieren? Der Ausschluss ist auch nicht zielführend, schon gar nicht in einer globalisierten und digitalisierten Welt, in der wir uns heute befinden. Sicher sind die Disparitäten und Herausforderungen in ländlichen und städtischen Räumen unterschiedlich. Dies sind sie aber auch innerhalb der Regionen, die heute zum Wirkungsbereich der Regionalpolitik gehören. Die Themen jedoch, an denen die Regionen arbeiten, sind unabhängig davon, ob es sich um ländliche oder städtische Räume handelt, oft dieselben. Sie überschneiden sich und hängen zusammen. Es sind beispielsweise Fragen der Infrastruktur und des Service public. Es ist der Tourismus, die Umsetzung der Energiewende oder der Umgang mit dem Klimawandel. Dabei geht es um die Verbesserung der Wertschöpfung und die Schaffung von Arbeitsplätzen, um Wissenstransfer und Vernetzung, die Nutzung von Synergien und die Bündelung von Kräften. Aufgrund der Digitalisierung und der heutigen Mobilität sind die städtischen Agglomerationen und die ländlichen Räume zudem immer mehr miteinander verzahnt und entsprechend aufeinander angewiesen. Auch die Ansprüche von Wirtschaft und Bevölkerung gleichen sich immer mehr einander an, unabhängig davon, ob man sich in der Stadt oder auf dem Land befindet. Die Aufhebung regionaler Disparitäten kann und muss daher im direkten Austausch zwischen städtischen und ländlichen Räumen geschehen; gerade auch in der Schweiz mit ihrer Kleinräumigkeit, ihrer ausgezeichneten Verkehrsinfrastruktur und hohen Mobilität.

Dies sieht auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD so: 2011 wies sie im Territorialexamen Schweiz auf die wachsende Verflechtung zwischen ruralen, intermediären und urbanen Räumen hin und vertrat die Meinung, dass die räumliche Ausweitung der NRP die wirtschaftliche Fragmentierung der Schweiz verringern und die polyzentrische Entwicklung fördern würde.

**« Eine zukunftsweisende Regionalpolitik muss Städte und Agglomerationen einbeziehen statt ausschliessen. »**



Blick auf das Mittelland

### **Punktuelle Beteiligung spricht nicht gegen eine Öffnung der Regionalpolitik**

In der Antwort auf die Interpellation Fluri für eine urbane Regionalpolitik des Bundes und für starke Agglomerationen weist der Bundesrat darauf hin, dass die Städte und Agglomerationen von der Regionalpolitik nicht gänzlich ausgeschlossen sind. In den Kantonen, die zum Wirkungsbereich der Regionalpolitik gehören, gebe es durchaus Agglomerationen, die von der Regionalpolitik profitieren. Städte und Agglomerationen seien zudem an Projekten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (Interreg) beteiligt, denn für diese Form der Zusammenarbeit gelte die ganze Schweiz als Fördergebiet. Auch von anderen überkantonalen NRP-Programmen wie den «Regionalen Innovationssystemen (RIS)» und dem «Pilotprogramm Handlungsräume Wirtschaft» könnten Städte und Agglomerationen profitieren. Innerhalb der RIS spielten die Grossstädte mit ihren Forschungs- und Bildungsinstituten sogar eine zentrale Rolle.

Dies ist durchaus richtig und zu begrüßen. Die heutige Beteiligung der Städte und Agglomerationen spricht jedoch keineswegs gegen eine weitere Öffnung der Regionalpolitik, sondern – ganz im Gegenteil – dafür. Die für die Städte und Agglomerationen schon heute zugänglichen Bereiche zeigen auf, wie verzahnt Städte und ländliche Räume bereits sind. Mit der fortschreitenden Digitalisierung,

der erhöhten Mobilität und dem verstärkten gesellschaftlichen Wandel werden diese Verflechtungen noch zunehmen. Um für die künftigen Herausforderungen gerüstet zu sein, müssen ländliche und städtische Räume ihre Wirtschaftskraft und Attraktivität gemeinsam stärken. Indem sie die Aufgaben und Herausforderungen gemeinsam angehen, einander unterstützen, aber auch ergänzen, können sie voneinander profitieren.

### **Mehr finanzielle Mittel oder zielgerichteter Einsatz?**

Mit einer entsprechenden Öffnung der Regionalpolitik könnte ein Ruf nach zusätzlichen finanziellen Mitteln verbunden sein, denn die Leistungen an die heute von der Regionalpolitik profitierenden Berggebiete und ländlichen Räume dürfen angesichts der räumlichen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen nicht reduziert werden.

Werden die verfügbaren Gelder jedoch zielgerichteter eingesetzt, könnte die Regionalpolitik auch ohne zusätzliche Mittel verbessert werden. Dies gilt nicht nur für die Gelder aus der Regionalpolitik, sondern auch für Beiträge zur Förderung des Tourismus und zum Ausbau der (Verkehrs-)Infrastruktur, für Gelder zur Unterstützung der Landwirtschaft und zum Schutz von Natur und Landschaft. Zielgerichtet einsetzen bedeutet, dass die zu unterstützenden

Projekte räumlich breit(er) abgestimmt sein müssen. Der Bund hat in den letzten Jahren – was sehr zu begrüßen ist – seine Bestrebungen für eine kohärente Raumentwicklung intensiviert. Dies muss jedoch auch auf Seite der von den Förderpolitiken des Bundes profitierenden Regionen geschehen. Ein zentrales Instrument hierfür sind regionale Entwicklungskonzepte, die Gemeinde- und Kantonsgrenzen überschreitend Antworten auf die räumlichen Herausforderungen einzelner Regionen geben und Massnahmen zur ressortübergreifenden Entwicklung formulieren. Als Vorbild können die Agglomerationsprogramme dienen, die sehr breit abgestützt sind und grenzüberschreitend die Siedlungs- und Verkehrspolitik von Agglomerationen aufeinander abstimmen. Für grenzüberschreitende Planungen in städtischen und ländlichen Räumen spricht sich auch der Rat für Raumordnung in seinem Bericht über die Megatrends und deren Auswirkungen auf die Raumentwicklung Schweiz aus; dies unter anderem in den Empfehlungen 12 und 13.

### **Für eine zukunftsweisende Regionalpolitik**

Die Welt ist heute eine andere als in den Anfangszeiten der schweizerischen Regionalpolitik in den frühen 1970er Jahren. Wichtige Gründe sind die schon mehrmals genannten Megatrends wie die Globalisierung und Digitalisierung, die unser Land mehr denn je prägen werden. Reshoring und Industrie 4.0 sind nicht nur wegen der neuen technologischen Möglichkeiten (Digitalisierung und Robotertechnik) grosse Themen, sondern auch wegen der in den vergangenen Jahren erfolgten Produktionsauslagerung gewisser Güter, die wir in der COVID-19-Krise als problematisch empfinden. Auch der Klimawandel bleibt auf der Agenda, selbst wenn er aktuell und vorübergehend etwas aus den Schlagzeilen verschwunden ist. Die klimatischen Veränderungen fordern ländliche und urbane Gebiete mehr denn je und rufen nach gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Lösungen.

Berggebiete, ländliche Räume, Städte und Agglomerationen müssen bei den für unsere Zukunft und unser Wohlergehen zentralen Fragen am gleichen Strick ziehen, damit unser Land seine Stärken und die nötige Resilienz bewahren und weiterentwickeln kann. Es braucht deshalb eine Regionalpolitik, welche die Städte und Agglomerationen einbezieht und nicht ausschliesst.



