

wissensgemein-
schaften

communautés
du savoir-faire

comunità
delle conoscenze

Fallbeispiel uri

Mit der richtigen organisations- form richtig in Form



wie soll der kanton uri sein regionalmanagement neu organisieren? diese frage diskutierten die regiosuisse-wissensgemeinschaften «regionen» und «kantone» gemeinsam anfang september in luzern. aus dem eigenen erfahrungsschatz heraus entwickelten die teilnehmenden konkrete lösungsvorschläge, die nun die verantwortlichen in uri zur ausarbeitung eines konzeptes nutzen. ob sich aus dem fallbeispiel uri auch wichtige allgemeine erkenntnisse ableiten lassen, war thema einer weiteren sitzung.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

«Eine grundsätzliche Neukonzeption des Regionalmanagements in unserem Kanton ist zwingend notwendig», erklärte Christian Raab zu Beginn der Sitzung in Luzern. Als Verantwortlicher der kantonalen NRP-Fachstelle hat er von der Volkswirtschaftsdirektion Uri den Auftrag erhalten, dem Regierungsrat bis Ende 2010 ein entsprechendes Konzept vorzulegen. Wie das Regionalmanagement bisher funktioniert hat, erörterte Thomas Furger. Er leitet in einem 50-Prozent-Pensum die bei der Volkswirtschaftsdirektion angesiedelte Geschäftsstelle des Regionalentwicklungsverbands Uri (REV Uri). Dieser ist als Verein organisiert,

der 2001 aufgrund des Investitionshilfegesetzes (IHG) gegründet worden ist. Mitglieder sind alle 20 Urner Gemeinden, die beiden Korporationen des Kantons sowie ein halbes Dutzend Verbände aus Wirtschaft und Gewerbe. Das Einzugsgebiet des REV deckt sich mit den Kantonsgrenzen.

professionelle kräfte für grossprojekte

Die fünf Mitglieder des Vorstands hatten sich in der Vergangenheit vor allem damit beschäftigt, IHG-Gesuche zu beurteilen. Spätestens mit der Ausarbeitung des kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms 2008–2011, in dessen Rahmen neue Ziele für die regionale Entwicklung definiert wurden, zeichnete sich ab, dass der REV Uri den neuen Herausforderungen nicht mehr gewachsen sein würde. Tatsächlich zeigt sich heute, dass in den Subregionen und Gemeinden zu wenig gute NRP-Projekte generiert werden. Zudem schaffen Grossprojekte wie das Tourismusresort Andermatt, die Entwicklung des Urner Talbodens und das überkantonale «Progetto San Gottardo» Potenziale für den ganzen Kanton, die nur über ein professionell organisiertes Regionalmanagement in Wert gesetzt werden können. Mit den vor-

F idées pour l'organisation du management régional: l'exemple uranais

L'association régionale pour le développement d'Uri (REV Uri) a été fondée en 2001 en vertu de la loi sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne (LIM). Le programme NPR cantonal 2008–2011 a montré que la REV n'était pas adaptée pour affronter les défis du futur. Christian Raab, du service cantonal NPR, doit présenter un nouveau concept au Conseil d'Etat d'ici fin 2010.

Mais comment organiser le management régional aujourd'hui? Les communautés du savoir-faire (CoSF) «Régions» et «Cantons» en ont discuté début septembre à Lucerne. En se fondant sur leur expérience, les participants ont esquissé diverses solutions en les assortissant de plusieurs recommandations. A l'avenir Uri devrait miser sur un management régional allégé, mais doté de solides compétences opérationnelles. Un poste à plein temps, occupé par une personnalité expérimentée et ayant des qualités attestées en matière de conduite et de réseautage, serait l'idéal. Les CoSF ont estimé que la subdivision actuelle du canton en deux pôles de développement et un espace

de transition n'était pas favorable à un développement régional harmonieux. Selon elles, il est préférable d'envisager une approche du développement fondée sur les contenus plutôt qu'une approche territoriale.

Certaines idées et propositions des CoSF vont être intégrées dans le concept qui sera remis au Conseil d'Etat et à la REV. Conformément au calendrier prévu, la nouvelle entité en charge du développement régional à Uri devrait être opérationnelle en janvier 2012, pour le lancement du programme de mise en œuvre 2012–2015.

Les CoSF vont se réunir une nouvelle fois afin d'analyser si des principes généraux se dégagent de l'expérience uranaise. Christian Raab a déjà averti qu'il n'existait pas de recette miracle: «Chaque région de Suisse a ses particularités. Cela les oblige à moduler les instruments de développement en fonction de leurs besoins spécifiques et à s'organiser en conséquence.» \

www.regiosuisse.ch/savoir

I idee per riorganizzare la gestione regionale – l'esempio di uri

L'associazione per lo sviluppo regionale del Cantone di Uri (REV Uri) è stata fondata nel 2001 in virtù della legge federale sull'aiuto agli investimenti nelle regioni montane (LIM). Il programma NPR cantonale 2008–2011 ha mostrato che l'associazione non è più in grado di cogliere le nuove sfide. Christian Raab, responsabile del servizio cantonale NPR, è stato incaricato di presentare al Consiglio di Stato una strategia di riorganizzazione entro la fine del 2010.

Come organizzare il management regionale oggi? È la domanda che si sono poste le comunità delle conoscenze regiosuisse «Regioni» e «Cantoni» riunitesi a inizio settembre a Lucerna. Partendo dalle esperienze maturate, i due gruppi hanno sviluppato proposte di soluzione e hanno formulato alcune raccomandazioni. Uri dovrà puntare su una gestione regionale snella con forti competenze operative. A tale scopo sarebbe ideale assumere a tempo pieno una personalità con maturata esperienza e spiccate qualità di management e networking. I partecipanti alle comunità delle conoscenze

hanno ritenuto che l'attuale ripartizione del Cantone in due poli di sviluppo e uno spazio intermedio non promuove uno sviluppo regionale coerente. Aniché optare per un approccio territoriale, sarebbe più opportuno adottare un approccio settoriale fondato sui contenuti.

Alcune delle idee e delle proposte emerse dai lavori delle comunità delle conoscenze confluiranno nella strategia che servirà al Consiglio di Stato e alla REV come base decisionale. Si prevede che il nuovo ente per lo sviluppo regionale sarà operativo dal gennaio 2012, quando verrà lanciato il programma di attuazione NPR 2012–2015.

In una delle prossime riunioni le comunità delle conoscenze cercheranno di capire se è possibile delineare principi generali partendo dall'esempio di Uri. Raab ha in ogni caso già anticipato che non esiste una ricetta universale. «Proprio perché sono così diverse, le singole regioni devono organizzare i loro enti di sviluppo tenendo conto dei bisogni specifici.» \

www.regiosuisse.ch/consocenze

handenen Strukturen allein sind die neuen Herausforderungen kaum angemessen zu bewältigen.

Bei der Ausarbeitung des Konzeptes, wozu auch externe Spezialisten beigezogen werden, sind noch viele Punkte offen. Welche Organisationsform ist notwendig? Welche Ressourcen sind erforderlich? Wie ist das Anforderungsprofil an das Regionalmanagement? Kann, soll, muss sich der bestehende REV Uri in seiner aktuellen oder einer neuen Form beteiligen? Welcher regionale Entwicklungsträger ist für die Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen verantwortlich? «Das alles ist noch nicht entschieden», erläuterte Raab den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaften.

Ideen und wertvolle Empfehlungen

Der umfangreiche Fragenkatalog, den er aus Altdorf mitgebracht hatte, wurde in den Workshops engagiert diskutiert. Aus den Workshops wurden schliesslich viele nützliche Ideen in die Plenumsdiskussion eingebracht und daraus folgende Empfehlungen abgeleitet:

- **Uri sollte beim Prozess der Zielfindung berücksichtigen**, dass sich das Regionalmanagement in seinen Aufgaben nicht einfach auf die Umsetzung der NRP konzentrieren, sondern auf eine breite, nachhaltige Entwicklung ausrichten sollte.



- **Die bestehende Aufteilung in zwei Entwicklungspole**, den Urner Talboden und das Urserental, sowie in Zwischenräume wird als wenig förderlich für eine konsistente regionale Entwicklung beurteilt. Besser als territoriale wären inhaltliche Entwicklungsansätze in grenzüberschreitenden Themen.
- **organisatorisch liesse sich die regionale Entwicklung** am besten mit einem schlanken, professionellen Regionalmanagement mit starken operativen Kompetenzen steuern.
- **vorgeschlagen wird eine Vollzeitstelle** mit einem Budget von 200 000 bis 250 000 Franken für Lohn- und Betriebskosten pro Jahr. Im Vergleich zum bisherigen Aufwand entspricht dies einer Verdoppelung. Für das neue Regionalmanagement braucht es also zusätzliche Ressourcen. Bei einer Mitfinanzierung durch die Gemeinden müssten die heutigen Beiträge von 30 Rappen auf rund 3 Franken pro Einwohner und Jahr erhöht werden.
- **Die Stelle des Regionalmanagers** ist durch eine erfahrene Persönlichkeit mit ausgeprägten Führungs-, Netzwerk- und Entwicklungsqualitäten zu besetzen.
- **Die Rolle des REV Uri ist neu zu definieren.** Die heutigen Mitglieder könnten in die Begleitung und Zielfindung des Regionalmanagements eingebunden werden und für dessen regionale Verankerung sorgen.

- **An der regionalentwicklung zu beteiligen** sind alle relevanten Kräfte, also die Sektoralpolitiken, die politischen Akteurinnen und Akteure, die Gemeinden, Korporationen, Tourismusorganisationen, Unternehmer und Gewerbevertreter sowie alle weiteren Akteure, die in irgendeinem Bereich zu den treibenden Kräften der politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklung im Kanton Uri zählen.
- **Der Austausch von Ideen für die regionalentwicklung** könnte durch einen regionalen Blog im Internet unterstützt und gefördert werden.

Hilfreiche Aussensicht auf die eigene Region

Die Empfehlungen der Wissensgemeinschaften an die Adresse des Kantons Uri sind inzwischen in Altdorf weiter ausgewertet worden. «Die Anregungen sind für unsere Arbeit von grossem Nutzen», lobt Raab. Ganz besonders schätzt er die Idee eines Kostengerüsts für ein schlankes Regionalmanagement. Wertvolle Erkenntnisse hätten sich zudem für die Finanzierung und die dadurch zu erwartenden Auswirkungen auf operationeller Ebene ergeben.

Nun erarbeiten die Experten das Konzept, das dem Regierungsrat und dem REV Uri als Entscheidungsgrundlage dienen wird.



Gemäss Zeitplan soll der neue regionale Entwicklungsträger in Uri zum Start des NRP-Umsetzungsprogramms 2012–2015 im Januar 2012 operativ tätig werden. Zwar sind bis dann noch einige Hürden zu überwinden, doch Raab hat aus dem bisherigen Prozess bereits eine wichtige Erkenntnis gewonnen und meint: «Die einzelnen Regionen der Schweiz sind bezüglich Strategie, Finanzkraft, Topografie usw. derart unterschiedlich, dass sie nicht darum herumkommen, die regionalen Entwicklungsträger auf ihre jeweils spezifischen Eigenschaften und Bedürfnisse abzustimmen und sich entsprechend zu organisieren.» In jedem Fall hilfreich sei bei der Konzeption des eigenen Modells der Austausch mit Wissensträgern aus anderen Regionen. «Er ermöglicht eine Aussensicht auf die eigene Region, und die eigenen Szenarien können so besser geprüft und gewogen werden.» \\\

www.regiosuisse.ch/wissen