



## Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik NRP 2016–2019

Kanton Schaffhausen

30. Juni 2015

Inhaltsverzeichnis	
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>i</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>ii</b>
Abbildungsverzeichnis:.....	ii
Tabellenverzeichnis:.....	ii
<b>Management Summary</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	1
<b>2 Materielle Ausgangslage</b> .....	<b>3</b>
2.1 Volkswirtschaftliche Ausgangslage .....	3
2.2 SWOT-Analyse.....	7
2.3 Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung.....	8
<b>3 Strategische Stossrichtung des Kantons</b> .....	<b>10</b>
3.1 Ziele des Regierungsrates.....	11
3.2 Visionen für Schaffhausen 2020.....	12
3.2.1 Rückblick Umsetzungsperiode 2012–2015.....	12
3.3 Stossrichtung der Standortförderung .....	13
3.4 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit.....	14
3.5 Fazit .....	16
<b>4 Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2016–2019</b> .....	<b>17</b>
4.1 Programmziele und Wirkungsmodelle .....	17
4.2 Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen.....	18
4.2.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 1 .....	20
4.3 Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus.....	22
4.3.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 2.....	24
4.4 Förderschwerpunkt 3: Wertschöpfungssysteme zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons Schaffhausen .....	25
4.4.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 3.....	27
4.5 Nachhaltigkeitsbeurteilung.....	28
4.5.1 Programmebene.....	29
4.5.2 Projektebene .....	30
4.6 Prozesse .....	30
4.6.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken .....	30

4.6.2	Einbezug regionaler Akteure und Organisationen.....	33
4.6.3	Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen.....	34
4.6.4	Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien.....	37
4.6.5	Bewilligungsinstanzen .....	37
4.6.6	Ausführende Instanzen.....	38
4.6.7	Controlling/Monitoring im Kanton.....	38

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFS	Bundesamt für Statistik
BRP	Bundesgesetz über Regionalpolitik
BIP	Bruttoinlandprodukt
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
EU	Europäische Union
exkl.	exklusive
FSK-Ost	Fachstellenkonferenz Ostschweiz
IBK	Internationale Bodenseekonferenz
IPI	International Packaging Institute
ITS	Industrie- und Technozentrum Schaffhausen
IVS	Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen
JUF	Jungunternehmerförderung
KGV	Kantonaler Gewerbeverband Schaffhausen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
LWG	Landwirtschaftsgesetz
POE	Point of Entries
RIS Ost	Regionale Innovationssysteme Ostschweiz
RSE	Regional- und Standortentwicklung
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
NRP	Neue Regionalpolitik
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SH	Schaffhausen
SWOT	SWOT = Stärken (engl. Strength), Schwächen (engl. Weakness), Chancen (engl. Opportunities), Gefahren (engl. Threat)
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WM	Wirkungsmodell
WTT	Wissens- und Technologietransfer

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm .....	2
Abbildung 2: Veränderung der Beschäftigung nach Sektor 1995 vs. 2008 (in %) .....	3
Abbildung 3: Veränderung der Bruttowertschöpfung nach Sektor 2008 vs. 2011 (in %) .....	3
Abbildung 4: Ansiedlungsentwicklung 1997–2014 .....	4
Abbildung 5: Entwicklung Logiernächte der Hotellerie in Schaffhausen 2005–2014 .....	4
Abbildung 6: Grenzgänger als Anteil der Gesamtbeschäftigung (in %) .....	5
Abbildung 7: Förderung der Standortattraktivität .....	10
Abbildung 8: Stossrichtungen der Standortförderung .....	13
Abbildung 9: Funktionsräumliche Aufteilung Ostschweiz – heterogener Wirtschaftsraum.....	14
Abbildung 10: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 1 .....	19
Abbildung 11: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 2 .....	23
Abbildung 12: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 3 .....	26
Abbildung 13: Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz .....	28
Abbildung 14: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 1 .....	29
Abbildung 15: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 2 .....	29
Abbildung 16: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 3 .....	30
Abbildung 17: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen .....	31
Abbildung 18: Regionales Innovationssystem Ostschweiz RIS Ost .....	35
Abbildung 19: Prozesse und Steuerungsinstrumente .....	39

### Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: SWOT-Analyse Kanton Schaffhausen .....	7
Tabelle 2: Synergiepotenzial Interreg V und NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 Kanton Schaffhausen .....	36

## Management Summary

In den 90er Jahren war der Kanton Schaffhausen von einem beispiellosen Einbruch der traditionellen Industrie betroffen. Der damals eingeleitete Strukturwandel hat wesentliche Auswirkungen auf die heutige volkswirtschaftliche Ausgangslage. Die Schaffhauser Wirtschaft zeichnet sich trotz massivem Stellenabbau in der produzierenden Industrie, weiterhin durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil des Industriesektors von 31% (Schweiz: 26%) aus. Zwar hat der tertiäre Sektor den sekundären Sektor bereits in den 90er Jahren als grössten Arbeitgeber abgelöst, die Beschäftigung im Dienstleistungssektor hinkt aber der schweizweiten Entwicklung weiterhin hinterher. Die Anstrengungen in den verfolgten Stossrichtungen in der Standortförderung und der Regionalentwicklung zeigen Erfolge. So konnte dank gezielt mit NRP geförderten Projekten und insbesondere einer erfolgreich betriebenen Ansiedlungsstrategie für Headquarterfunktionen von international tätigen Unternehmen, ein chancenreicher Branchenmix und eine breitere wirtschaftliche Diversifikation erreicht werden. Gleichzeitig ist das Potenzial im touristischen Bereich ist noch nicht voll ausgeschöpft.

Die Grenzlage des Kantons stellt ausserordentliche Herausforderungen an die wirtschaftlichen Akteure. Gegenwärtig werden die regionalen Wirtschaftsakteure zudem in besonderem Masse durch die Frankenstärke gefordert. Die ungünstige demografische Entwicklung im Kanton Schaffhausen schafft Herausforderungen im Bereich der Verfügbarkeit von Fachkräften, insbesondere in MINT Berufen, der Altersbetreuung, der Gesundheitsversorgung sowie der Sicherung der Energieversorgung. Der Förderung von regionalen Initiativen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, auch durch überregionale Zusammenarbeit, kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu.

Die Erfahrungen aus der zweiten NRP-Umsetzungsperiode 2012–2015 zeigen, dass sich das Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung (RSE) in Kombination mit den anderen Sektorpolitiken bewährt hat. Seit der Einführung im Jahr 2008 konnte die Innovationskraft und Wertschöpfung im Kanton wesentlich gestärkt und die Basis für zukünftige (exportorientierte) Wertschöpfungseffekte gelegt werden.

Das angewendete „Vier-Kreis-Modell“ mit den räumlich begrenzten Stossrichtungen erwies sich in den letzten Jahren für eine erfolgreiche Programmgestaltung zunehmend als erschwerend. Der Kanton Schaffhausen begrüsst deshalb thematische Förderschwerpunkte anstelle einer rein räumlichen Projektzuordnung. Dies erleichtert zukünftig die Kohärenz der NRP-Zielsetzungen mit den strategischen Entwicklungszielen des Kantons im Einklang mit dem kantonalen Raumkonzept und dem Richtplan. Es zeigt sich weiter, dass die erfolgreiche Initiierung und Durchführung von überkantonalen oder gar grenzüberschreitenden Projekten mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden ist. Von den lancierten regionalen Innovationssystemen verspricht sich der Kanton Schaffhausen eine Erleichterung in der überkantonalen Zusammenarbeit.

In Bezug auf die NRP-Programmgestaltung 2016–2019 sind die strategischen Zielsetzungen des Schaffhauser Regierungsrates sowie die kantonale Gesetzgebung zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung von Bedeutung.

Das kantonale Umsetzungsprogramm 2016–2019 stellt drei Förderschwerpunkte ins Zentrum:

- Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie den geänderten volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zufolge wird der Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ als zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2016–2019 definiert. Dieser Förderschwerpunkt soll sowohl für kantonale wie auch überkantonale Projekte Platz bieten, wobei überkantonale Projekte zur Förderung der Innovationsdynamik insbesondere über die Initiative RIS Ost koordiniert werden.

- Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus

Der Tourismus wird als zweite Stossrichtung für das Umsetzungsprogramm 2016–2019 definiert. Dies aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus als ein namhafter Wirtschaftssektor sowohl bezüglich Beschäftigungsanteil als auch bezüglich Wertschöpfungsanteil am BIP des Kantons Schaffhausen. Das Tourismusangebot birgt viel ungenutztes Potenzial (sowohl hinsichtlich der Vermarktung als auch der Angebotsenerweiterung). Gleichzeitig führt die Stärkung des Tourismus auch zu mehr Wertschöpfung in anderen Branchen (Detailhandel, Gewerbe und Kultur). Von einem breiten und qualitativ hochstehenden touristischen Angebot profitieren auch die lokale Bevölkerung und ansässige Firmen, was wiederum sowohl für das Standort- als auch Wohnortmarketing wichtig ist. Dieser Förderschwerpunkt soll für kantonale und überkantonale Projekt Platz bieten.

- Förderschwerpunkt 3: Wertschöpfungssystem zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons Schaffhausen

Zentrale Voraussetzungen, damit sich der Kanton Schaffhausen in den Förderschwerpunkten 1 und 2 erfolgreich weiterentwickeln und seine Wettbewerbs- und Exportfähigkeit nachhaltig stärken kann, bilden zukunftsfähige und auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtete Rahmenbedingungen. Vernetzungsprojekte und Machbarkeitsprojekte bilden im Rahmen des NRP-Programms einen wichtigen Baustein um die Grundlagen substantiell zu optimieren. Dieser Förderschwerpunkt soll vorwiegend für kantonale Projekte Platz bieten.

Als rechtliche Grundlage für die operative Umsetzung der Regional- und Standortentwicklungsmassnahmen sowie zur Kofinanzierung verfügt der Kanton Schaffhausen mit dem „Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen“ (RSE-Gesetz) über klare Rahmenbedingungen. Der Kanton Schaffhausen hat die Finanzierung förderungswürdiger Vorhaben mittels des zweckbestimmten Generationenfonds gesichert. Er hat damit langfristig die rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um die NRP zielgerichtet umsetzen zu können.

## **1 Einführung**

### **1.1 Einleitung**

Am 1. Januar 2008 trat das neue Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (nachfolgend BRP genannt) in Kraft. Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützt der Bund nebst Berggebieten auch den ländlichen Raum und die Grenzregionen bei der Bewältigung des Strukturwandels. Die NRP will mithelfen, Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten zu verbessern und fördert Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Zielregionen. Damit leistet die NRP einen wertvollen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und trägt indirekt dazu bei, die dezentrale Besiedlung in der Schweiz zu erhalten und die regionalen Disparitäten abzubauen (Art. 1 BRP). Ab Anfang 2016 tritt auf Bundesebene ein neues Mehrjahresprogramm 2016–2019 respektive 2020–2023 in Kraft. Dieses ist aktuell in der bundesinternen Abstimmung und wird voraussichtlich im Herbst 2015 im Parlament behandelt.

Kantone, welche die NRP mit finanzieller Unterstützung des Bundes umsetzen möchten, müssen dem Bund für die entsprechenden Programmphasen kantonale Umsetzungsprogramme unterbreiten, die klare Ziele, Strategien und Handlungsachsen in Bezug auf die strukturelle Weiterentwicklung in der Region enthalten. Basierend auf diesen Programmen unterzeichnen Bund und Kantone mehrjährige Programmvereinbarungen. Die Kantone sind dabei die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.

Nachdem die zweite Programmperiode 2012–2015 bald abgeschlossen ist und wiederum wichtige Erfahrungen zur NRP gemacht werden konnten, geht es darum, dass die Kantone ihre Umsetzungsprogramme für die dritte Programmphase 2016–2019 neu evaluieren und diese dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bis spätestens 31. Juli 2015 einreichen.

### **1.2 Zielsetzung**

Die wichtigsten Aufgaben des NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 sind die Herleitung und Begründung:

- der Programmziele und Wirkungsmodelle;
- der Kohärenz mit den wirtschaftlichen und räumlichen Strategien des Kantons;
- des Konzepts zur Überprüfung der Zielerreichung.

Abbildung 1 zeigt das Vorgehen, welches zur Erreichung der Zielsetzungen des Umsetzungsprogramms 2016–2019 angewendet wird. Sie beinhaltet die Einbettung des Umsetzungsprogramms in die kantonale volkswirtschaftliche Ausgangslage, in die Strategie des Kantons sowie die Abstimmung mit kantonalen und nationalen Sektoral- und Förderpolitiken.

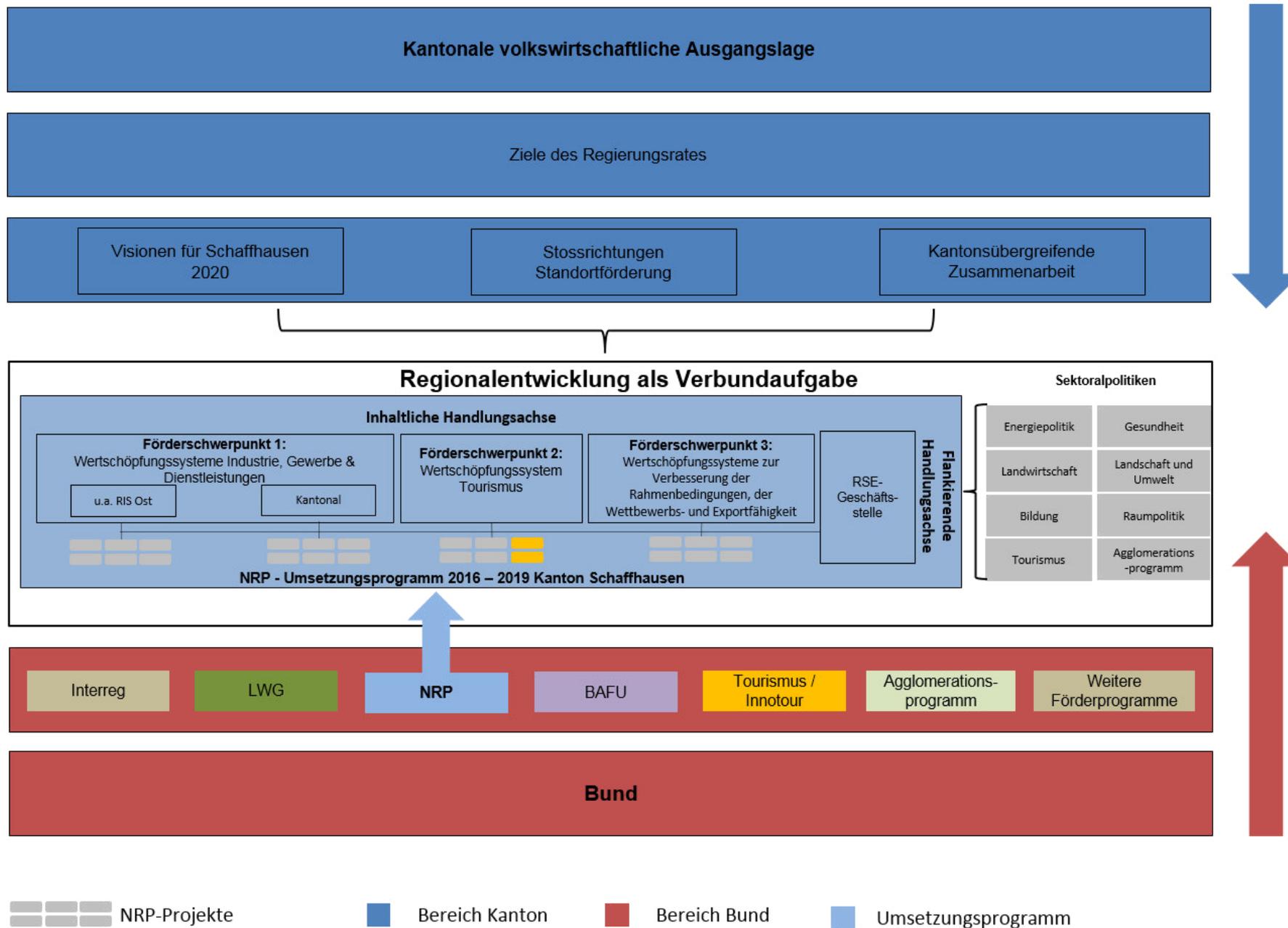


Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm, Quelle: eigene Darstellung

## 2 Materielle Ausgangslage

### 2.1 Volkswirtschaftliche Ausgangslage

Der in den 90er Jahren im Kanton Schaffhausen eingeleitete Strukturwandel, weg von der Industrie hin zu Hightech- und Dienstleistungsbranchen, läuft weiterhin (Abb. 2)<sup>1</sup>.

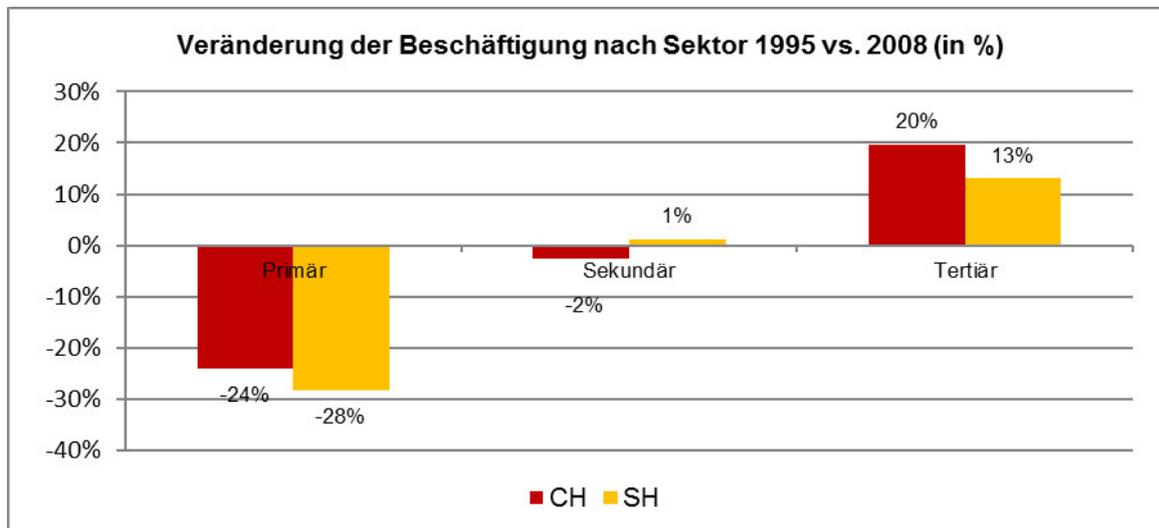


Abbildung 3: Veränderung der Beschäftigung nach Sektor 1995 vs. 2008 (in %), Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Bundesamt für Statistik

Trotz des Abbaus der traditionellen Industrie und der Landwirtschaft, ist der Anteil des Industriesektors an der gesamten Schaffhauser Wirtschaft mit 31% (gegenüber 26% im schweizweiten Vergleich) immer noch überdurchschnittlich hoch (BFS, 2012). Der tertiäre Sektor hat den sekundären Sektor bereits in den 90er Jahren als grössten Arbeitgeber abgelöst.

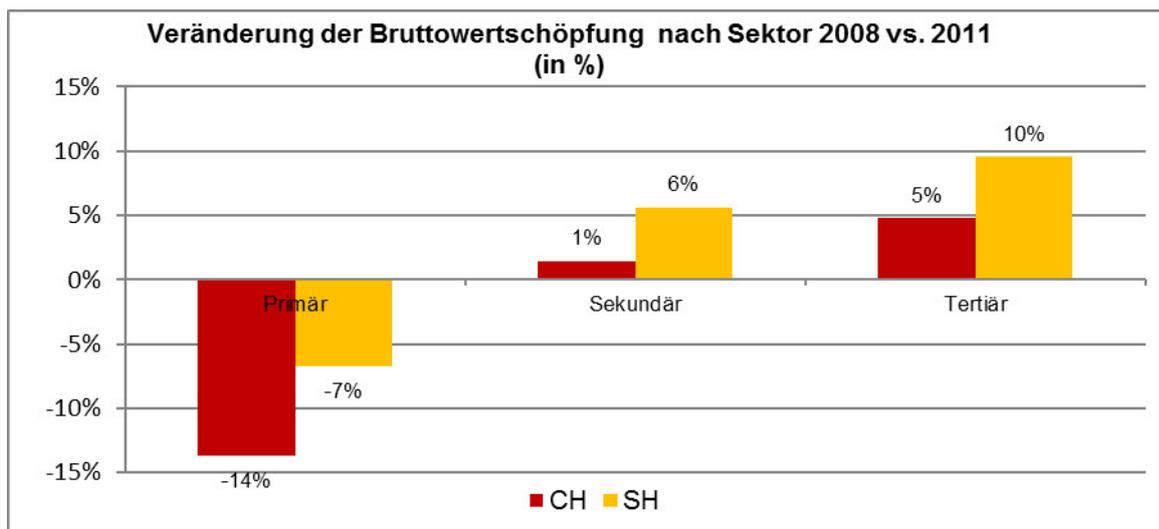


Abbildung 5: Veränderung der Bruttowertschöpfung nach Sektor 2008 vs. 2011 (in %), Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Bundesamt für Statistik

<sup>1</sup> Aufgrund einer neuen Erhebungsmethode seit 2008 sind Beschäftigungszahlen nur bis 2008 vergleichbar

Gemessen an der Anzahl Beschäftigten wuchs im Kanton Schaffhausen der sekundäre Sektor in der Periode 1995–2008 leicht (+1%), während schweizweit im sekundären Sektor ein Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen war (-2%) (Abb. 2). Auch die Bruttowertschöpfung des sekundären Sektors stieg im Kanton Schaffhausen stärker (+6%) als im Schweizer Durchschnitt (+1%) (Abb. 3). Darin ist die nach wie vor besondere Bedeutung des Industriesektors für den Kanton Schaffhausen erkennbar. Im gleichen Zeitraum nahm die Beschäftigung im Dienstleistungssektor um 13% zu. Damit hinkt sie der schweizweiten Entwicklung mit einer Zunahme von 20% hinterher. Hingegen wuchs die Bruttowertschöpfung dieses Sektors in Schaffhausen (10%) stärker als in der Gesamtschweiz (5%).

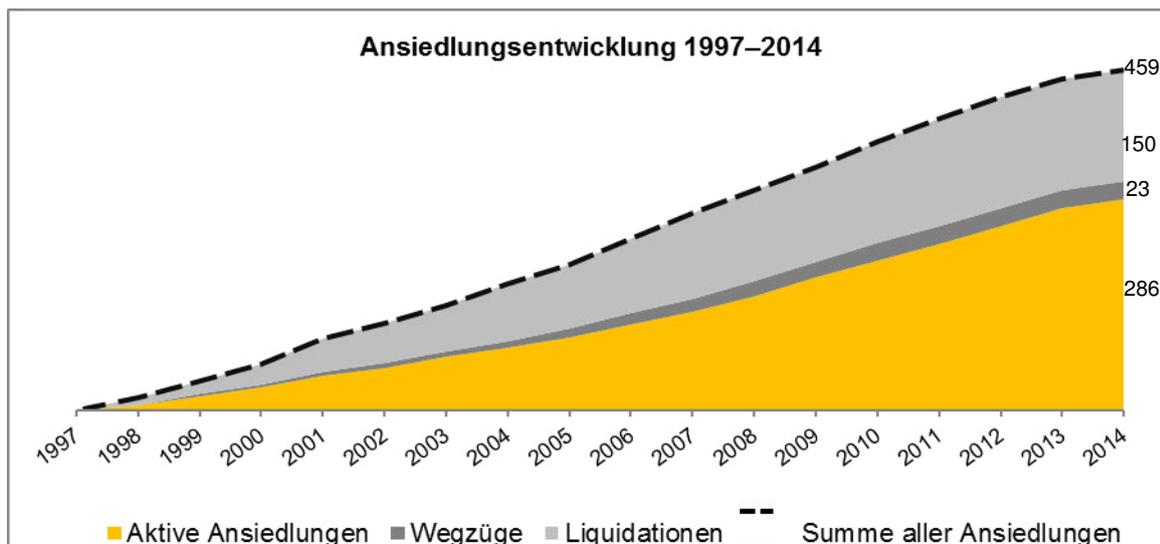


Abbildung 7: Ansiedlungsentwicklung 1997–2014, Quelle: Wirtschaftsförderung Kanton Schaffhausen, Stand Mai 2015

Erwähnenswert in diesem Bereich ist insbesondere die erfolgreiche Ansiedlungsstrategie der Wirtschaftsförderung für Headquarter respektive internationale Grosskonzerne (Abb. 4), die einen wesentlichen Teil zur Stärkung des tertiären Sektors beigetragen hat. Insgesamt beschäftigte der Dienstleistungssektor im Jahr 2012 65% aller Arbeitnehmenden im Kanton (BFS, 2012).

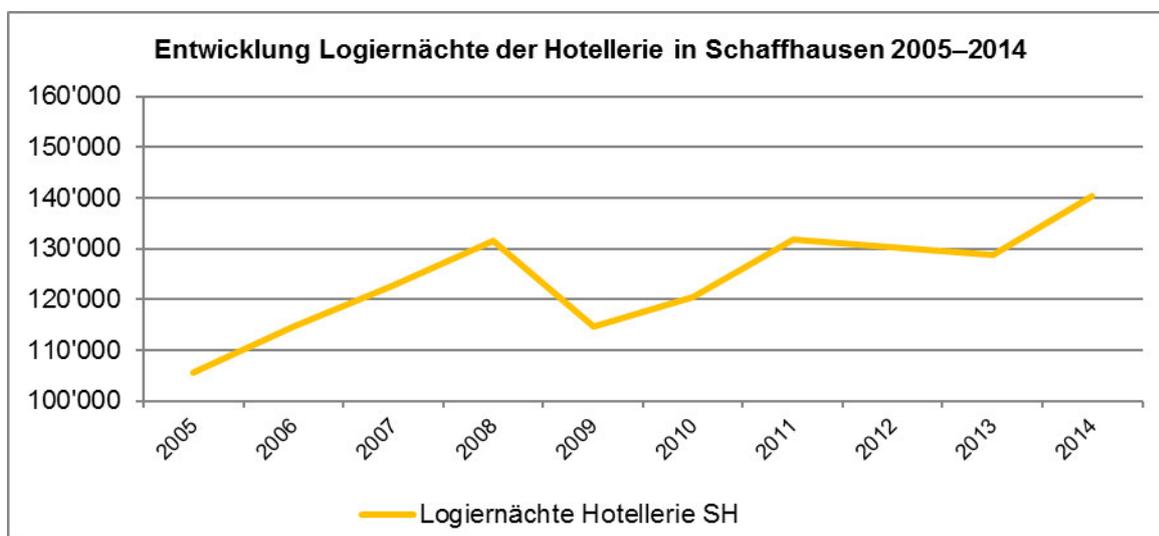


Abbildung 9: Entwicklung Logiernächte der Hotellerie in Schaffhausen 2005–2014, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Bundesamt für Statistik

Auch der Tourismus trägt zur Wertschöpfung im tertiären Sektor bei. Die touristisch induzierte Bruttowertschöpfung betrug 2012 rund 130 Mio. CHF oder einen Anteil von 2.3% am kantonalen BIP. Im Vergleich zu 2009 wuchs die touristische Bruttowertschöpfung um 5.9% (Rütter & Partner, 2011/2014). Auch die Logiernächte der Hotellerie sind zwischen 2005 und 2014 um 33% auf 140'353 gestiegen (Abb. 5). Gesamtschweizerisch wurde nur ein Wachstum von 10% erreicht.

Mit 1'330 Vollzeitäquivalenten war der Tourismus im Jahr 2012 für 3.6% der kantonalen Beschäftigung verantwortlich. Der Kanton Schaffhausen verfügt mit seinen einzigartigen Fluss- und Kulturlandschaften über viele natürliche Attraktionen. Dieses Potenzial gilt es in Zukunft touristisch besser auszuschöpfen.

Während die Beschäftigung im sekundären und tertiären Sektor gestiegen ist, verzeichnet der primäre Sektor einen Rückgang von 28%. Damit liegt Schaffhausen über dem Schweizer Durchschnitt (- 24%) (Abb. 2). Auch die Bruttowertschöpfung des primären Sektors ist im Vergleich zu 1995 rückläufig (- 7%) wobei gesamtschweizerisch ein noch stärkerer Rückgang zu verzeichnen war (-14%) (Abb. 3).

Die Anstrengungen und verfolgten Stossrichtungen der Standortförderung zeigen Erfolg. So verfügt der Kanton Schaffhausen bereits heute über einen chancenreichen Branchenmix und über eine breite wirtschaftliche Diversifikation. Die Grenzlage stellt aber ausserordentliche Herausforderungen an die wirtschaftlichen Akteure. Gegenwärtig werden die regionalen Wirtschaftsteilnehmer zudem in besonderem Masse durch die Frankenstärke beeinträchtigt.

Der Einbruch der Exporte nach der Finanzkrise 2008 fiel in Schaffhausen deutlicher aus als im Schweizer Mittel. Ausserdem erhöhten die Frankenstärke und der Einkaufstourismus in Grenzregionen den Druck auf das lokale Gewerbe (Credit Suisse, Swiss Issues Regionen, 2013). Die Aufhebung des Mindestkurses im Januar 2015 erhöht den Druck auf das lokale Gewerbe und die Exportindustrie zusätzlich. Es wird sich zeigen, wie gut die Unternehmen die vergangenen Jahre nutzen konnten, um die Abhängigkeit vom Euroraum zu reduzieren.

Der Kanton Schaffhausen ist aufgrund seiner exponierten Grenzlage im Arbeitsmarkt besonders von Grenzgängern abhängig. Der Anteil der Grenzgänger an der Gesamtanzahl der Beschäftigten im Kanton Schaffhausen war 2008 mit ca. 10% mehr als doppelte so hoch als in der Schweiz (5%) (Abb. 6).

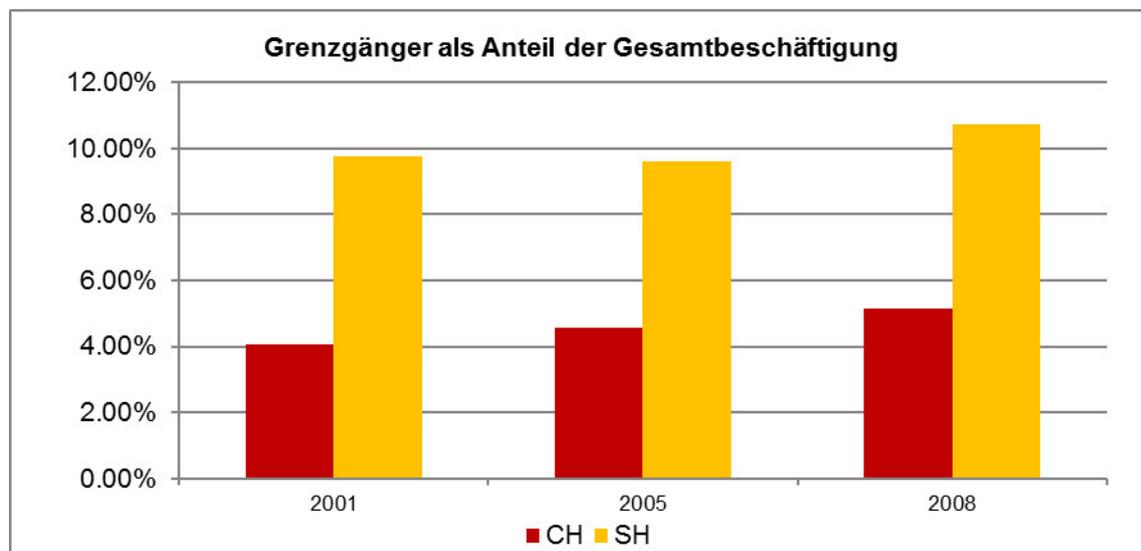


Abbildung 11: Grenzgänger als Anteil der Gesamtbeschäftigung (in %), Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Bundesamt für Statistik

Auch die Bevölkerungsstruktur im Kanton stellt eine Herausforderung für den Kanton Schaffhausen dar. Schon heute ist die Bevölkerung im Kanton Schaffhausen im Durchschnitt älter als in der Schweiz. Im Jahr 2014 lag Schaffhausen mit einem Altersquotienten von 35.96% (Verhältnis zwischen den über 64-Jährigen und den 20- bis 64-Jährigen) zusammen mit Basel-Landschaft und knapp vor dem Tessin auf dem zweitletzten Platz. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung, die im Vergleich zu anderen Kantonen überproportional stark zugenommen hat, führt zu neuen Herausforderungen, beispielsweise in den Bereichen Altersversorgung und Gesundheitswesen.

Im Hinblick auf die volkswirtschaftliche Ausgangslage und Bevölkerungsentwicklung über die letzten Jahre hat die Schaffhauser Regierung in der Legislaturperiode 2013–2016 23 Ziele definiert, welche zur Stärkung des Wirtschafts- und Wohnstandorts Schaffhausen beitragen sollen. Einige dieser strategischen Zielsetzungen sind auch für das NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 relevant. In Kapitel 3.1 wird genauer auf die Zielsetzungen eingegangen.

## 2.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, resultierend aus dem Auftrag des Kantons Schaffhausen beim Global Research der Credit Suisse aus dem Jahr 2010, wurde durch die Publikation „Swiss Issues Regionen (2013)“, ebenfalls von der Credit Suisse und durch die touristische Wertschöpfungsstudie von Rütter und Partner 2014 ergänzt.

	Vorteile	NRP <sup>2</sup>	Nachteile	NRP <sup>2</sup>
<b>Situation</b>	<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zum Wirtschaftsraum Zürich</li> <li>• Attraktivität für ausländische Unternehmen und Zuzüger</li> <li>• Arbeitsmarktpotenzial im angrenzenden Ausland</li> <li>• Spezialisierung in wettbewerbsfähiger Industrie</li> <li>• Innovative, wertschöpfungsstarke Industriebranchen</li> <li>• Hohe Wohnqualität durch landschaftliche Attraktivität</li> <li>• Überschaubare Strukturen mit kurzen Wegen</li> <li>• Etablierung als Business-Services Standort</li> <li>• Bevölkerungsentwicklung: Trendwende geschafft</li> <li>• Überdurchschnittliche Produktivität</li> </ul>	 X X X X X (X) (X) X X	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenzlage: Erschwerte Infrastrukturplanung (z.B. Autobahnen DE-CH, ÖV-Netz)</li> <li>• Geringe Attraktivität für Schweizer Unternehmen und Zuzüger</li> <li>• Einseitige wirtschaftliche Ausrichtung</li> <li>• Hohes Durchschnittsalter</li> <li>• Weniger Frauen als Männer im Alter der Familiengründung</li> <li>• Teils nicht mehr zeitgemässer Immobilienbestand</li> <li>• Abhängigkeit von ausserkantonalen Wirtschaftszentren</li> <li>• Frankenstärke und schwache internationale Nachfrage trifft Schaffhauser Industrie hart</li> <li>• Fehlendes Hochschulangebot</li> </ul>	 X X  (X) (X)  X
<b>Entwicklung</b>	<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort für internationale Firmen</li> <li>• Kompakter Kanton</li> <li>• Möglichkeit, Wohn- und Arbeitsort zu kombinieren</li> <li>• Wohnort mit hoher Lebensqualität</li> <li>• Wohnort: Profitieren von der Raumknappheit im Raum Zürich.</li> <li>• Beschäftigungswachstum: Strukturwandel bewegt sich in Richtung chancenreicher Branchen (Informatik, Unternehmensdienste)</li> <li>• Erfolgreiche Neubelebung von Industriebranchen</li> <li>• Wachstum der Material-/Verpackungs- und Medizinaltechnik</li> <li>• ÖV-Halbstudentakt: Kapazitäts- und Komfortsteigerung</li> <li>• Grenzlage: Rolle als Eingangstor für ausländische Unternehmen; hohe Grenzgängerquote reduziert Fachkräftemangel</li> <li>• Entspannung der internationalen Nachfrage und der Währungssituation</li> <li>• Hohes teils ungenutztes touristisches Potenzial (Studie Uni Bern 2011)</li> </ul>	 X  X  X  X  X	<b>Gefahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage: Randlage</li> <li>• Im Standortwettbewerb der Nordschweiz übersehen werden</li> <li>• Standortförderung: Erfolg ist stark von Regulierung auf Bundesebene abhängig</li> <li>• Attraktivitätsgefälle zwischen Stadt- und Landgemeinden</li> <li>• Raumplanung: Gefahr einer nicht nachhaltigen Entwicklung (Strukturunterschiede Stadt – Land).</li> <li>• Strukturwandel dürfte sich beschleunigen, kurzfristig unerfreuliche Auswirkungen zu erwarten</li> <li>• Internationale Attraktivität: Unsicherheit durch EU-Steuerstreit und Volksinitiativen («1:12», Migration)</li> <li>• Kantonale Entlastungs- und Sparprogramme</li> </ul>	 X X X  (X) (X)

Tabelle 1: SWOT-Analyse Kanton Schaffhausen, Quelle: Credit Suisse Economic Research, Kanton Schaffhausen Situations- und Entwicklungsanalyse (2010) und Swiss Issues Regionen (2013); Rütter & Partner, Touristische Wertschöpfung im Kanton Schaffhausen, 2011/2014

<sup>2</sup> X= direkte NRP-Relevanz; (X)= indirekte NRP-Relevanz

Untenstehend sind die zentralen Veränderungen innerhalb der SWOT-Analyse seit der Umsetzungsperiode 2012–2015 zusammengefasst.

**Stärken:** Die Spezialisierung in der wertschöpfungsintensiven Industrie und die Etablierung Schaffhausens als Business- und Service-Standort sind weiter vorangeschritten. Massnahmen zur Stärkung des industriellen und technologischen Umfelds, das grosse Arbeitsmarktpotenzial im angrenzenden Ausland, überschaubare Strukturen und ein attraktives Wohnumfeld stützen diese Entwicklungen.

**Schwächen:** Die Problematik der gesellschaftlichen Entwicklung mit einer zunehmenden Überalterung und einem Missverhältnis von Frauen und Männern im Alter der Familiengründung hat sich über die vergangenen Jahre zugespitzt. Die Frankenstärke verschärft die Lage von Industrie, Gewerbe, Detailhandel und Dienstleistern im Kanton. Durch die Grenzlage des Kantons werden negative Entwicklungen wie der Kaufkraftabfluss zusätzlich verstärkt.

**Chancen:** Der teilweise ältere Immobilienbestand bietet Chancen für eine Wiederbelebung. Der Ausbau des öffentlichen Verkehrs durch die Einführung des Halbstundentaktes nach Zürich eröffnet weiteres Entwicklungspotenzial für den Wohn- und Arbeitsort Schaffhausen. Vielfältige Attraktionen im Kanton bieten ein hohes touristisches Potenzial, welches noch besser ausgenutzt werden kann.

**Gefahren:** Politische Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene und der EU-Steuerstreit gefährden die Attraktivität Schaffhausens als Unternehmensstandort. Insbesondere die damit verbundene Rechtsunsicherheit führt zum Hinterfragen und Verzögern von Investitionen. Auf kantonaler Ebene stellen Entlastungs- und Sparprogramme eine Gefahr für die wirtschaftliche Prosperität dar.

### 2.3 Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung

Das Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung (RSE) hat sich seit seiner Einführung im September 2008 erfolgreich etabliert. Die Innovationskraft und Wertschöpfung im Kanton wurde gestärkt bzw. die Basis für zukünftige Wertschöpfungseffekte gelegt. Es zeigte sich jedoch, dass RSE-Projekte, insbesondere in ihrer Anfangs- und Etablierungsphase, auf ein funktionierendes Fördersystem angewiesen sind. Der Grund liegt darin, dass die Umsetzung von Projektideen in der Anfangsphase ausserordentliches Engagement verlangt und den Initianten oft die nötigen Mittel fehlen, das Projekt zu lancieren. Durch die Möglichkeit der Anschubfinanzierung mit NRP-Mitteln werden die Projektträger motiviert Projekte einzureichen und durchzuführen. Die Erfahrungen der letzten Programmperiode 2012–2015 zeigte ein überdurchschnittliches Engagement der Projektträger.

Die beanspruchten Bundes- und Kantonsgelder gemessen am gesamten Projektvolumen, machten bei sämtlichen RSE-Projekten nur 20% respektive 19% aus. Die restlichen 61% finanzierten die Projektträger selbst.

In der zweiten NRP-Umsetzungsprogrammphase 2012–2015 wurden insgesamt 32 Projekte bewilligt und weitere drei aus der Vorperiode betreut. Total wurden 35 Projekte in den Jahren von 2012 bis 2015 betreut. Die Verwaltung und Administration dieser grossen Anzahl Projekte nimmt einen beachtlichen Teil der Arbeit der RSE-Geschäftsstelle ein.

Die Erfahrungen zeigen, dass oft eine Etappierung der Projekte notwendig ist. Nach der Durchführung einer Machbarkeitsprüfung erfolgt normalerweise ein „Marschhalt“ oder die Lancierung einer teilweisen Umsetzung. Themen- resp. Umsetzungsprojekte verursachen im Vergleich zu Machbarkeitsprüfungen verschiedentlich einen deutlich höheren Zeit- und Kostenaufwand. Umsetzungsprojekte zeigen, dass aufgrund der Komplexität und der vielen Abhängigkeiten einzelner Akteure längere Vorbereitungszeiten notwendig sind. Während die Entwicklung von kantonalen Projekten zwar aufwändig aber ohne grosse Friktionen verläuft, ist die Entwicklung von überkantonalen oder gar grenzüberschreitenden Projekten komplexer. Oft scheitern gute überkantonale Projektideen an unterschiedlichen Schwerpunkten der kantonalen Strategien oder abweichenden Entscheidungsprozessen. Zukünftig wird RIS Ost, welches in der Umsetzungsperiode 2016–2019 lanciert wird einen Beitrag leisten, um die überkantonale Zusammenarbeit und Projektrealisation mit einem gemeinsamen Regelwerk zu erleichtern. Neben RIS Ost sind auch andere überkantonale Initiativen vorstellbar.

Das angewendete „Vier-Kreis-Modell“ mit den inhaltlichen Stossrichtungen „urbanes Schaffhausen, industrielles Schaffhausen, ländliches und touristisches Schaffhausen sowie überregionales bzw. grenzüberschreitendes Schaffhausen“ erwies sich in den letzten Jahren zunehmend als erschwerend für eine erfolgreiche Programmgestaltung. Es wurde vermehrt festgestellt, dass eine klare Zuordnung der RSE-Projekte in die vier Kreise nicht eindeutig vorgenommen werden kann. Deshalb begrüsst der Kanton Schaffhausen thematische Förderschwerpunkte anstelle einer rein räumlichen Projektzuordnung. Dies erleichtert die Kohärenz der NRP-Zielsetzung mit den Leitgedanken des kantonalen Raumkonzepts und Richtplans. Eine ausführliche Berichterstattung über die zweite NRP-Programmphase 2012–2015 im Kanton Schaffhausen erfolgt mittels detaillierten Schlussberichts.

### 3 Strategische Stossrichtung des Kantons

Die dargelegte volkswirtschaftliche Ausgangslage und die bestehenden Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 2.2) wurden vom Kanton Schaffhausen erkannt und werden auf Basis folgender strategischer Stossrichtungen antizipiert:

- Ziele des Regierungsrates;
- Visionen für Schaffhausen 2020;
- Stossrichtungen der Standortförderung;
- kantonsübergreifende Zusammenarbeit.

Die Ziele des Regierungsrates legen die übergeordneten politischen Leitlinien des Kantons fest. Die Visionen für Schaffhausen 2020, die Stossrichtungen der Standortförderung und die kantonsübergreifende Zusammenarbeit ergänzen die strategischen Stossrichtungen des Kantons.

Auf Basis dieser strategischen Stossrichtungen leisten die Regionalpolitik und das NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Standortattraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Schaffhausen (Abb. 7).



Abbildung 13: Förderung der Standortattraktivität, Quelle: eigene Darstellung

### 3.1 Ziele des Regierungsrates

Die übergeordneten strategischen Ziele mit den langfristigen inhaltlichen Stossrichtungen sowie die kantonale Richtplanung bilden die Grundlage für die kantonale Regionalpolitik. Diese Grundlagen haben handlungsleitenden Charakter und enthalten sämtliche Elemente der kantonalen Regionalentwicklungsstrategie.

In Bezug auf die NRP des Bundes sind die nachfolgenden Ziele aus der Legislaturperiode 2013–2016 von zentraler Bedeutung (Kanton Schaffhausen, Legislaturprogramm 2013–2016):

- Verbesserung der Standortqualität, u.a. durch kontinuierliche Angebotsentwicklung der wachstumsrelevanten Bereiche Verkehr, Steuern, Land/Immobilien sowie durch gezielte Projekte und Vorhaben der Regional- und Standortentwicklung;
- Strukturelle Verbesserungen und Entwicklung des ländlichen Raums;
- Ausbau der volkswirtschaftlichen Diversifikation zur Stärkung zukunftsorientierter Branchen durch gezielte Weiterentwicklung einzelner Cluster und Clusterdienstleistungen mit Fokus auf Materialtechnologie, Energie und Verpackung sowie Identifikation weiterer Cluster;
- Förderung von Hochschulaktivitäten sowie Technologieförderung und -vermittlung zur besseren Vernetzung und zum Wissenstransfer und zur Stärkung der Innovationskraft der KMU; Förderung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit von ansässigen KMU;
- Entschärfung des Fachkräftemangels.

Mit den oben genannten ausgewählten, NRP relevanten Legislaturzielen aus der Periode 2013–2016 sollen langfristig angesetzte Ziele verfolgt werden. Diese umfassen insbesondere die Ziele aus der Gesetzgebung zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen (SHR 900.300, Art. 2 – nachstehend RSE-Gesetz genannt vgl. Anhang 6.5).

Gemäss Art. 2 RSE-Gesetz sind dies insbesondere:

- ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes;
- der Ausbau der volkswirtschaftlichen Diversifikation zur Stärkung zukunftsorientierter Branchen;
- eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt;
- ein Ausbau der Zusammenarbeit mit benachbarten Gebietskörperschaften.

Das NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 leistet einen wichtigen Beitrag, um diese Zielsetzungen umsetzen zu können.

## **3.2 Visionen für Schaffhausen 2020**

Um erkannten Schwächen und negativen Entwicklungen entgegenzuwirken, lancierte der Schaffhauser Regierungsrat bereits im Jahr 2008 zusammen mit der Industrie- und Wirtschafts- Vereinigung Schaffhausen (IVS) und dem Kantonalen Gewerbeverband (KGV) des Kantons Schaffhausen das Projekt „Visionen für Schaffhausen 2020“. Die Visionen wurden von der Bevölkerung massgeblich mitgestaltet und beinhalten eine Standortbestimmung von aussen und von innen. Die entwickelten Kernvisionen, die Visionsstossrichtungen sowie einzelne Projektideen geben Impulse für die Zukunft. Sie richten sich an Politik, Verwaltung und Private und sind ein wichtiger Bestandteil der Entwicklungsstrategie von Kanton und Gemeinden. Die Visionen stellen eine zentrale Grundlage dar und sind auch zukünftig wichtiger Orientierungspunkt für das NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Schaffhausen. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Projekte zur Erreichung der Visionsziele angegangen und umgesetzt. Zudem befinden sich gegenwärtig verschiedene Ideen aus den „Visionen für Schaffhausen 2020“ in der Umsetzungsperiode oder im Entscheidungsfindungsprozess.

### **3.2.1 Rückblick Umsetzungsperiode 2012–2015**

Die Betrachtung der Umsetzungsperiode 2012–2015 zeigt, dass die umgesetzten bzw. gestarteten Projekte mehrheitlich Massnahmen zur Schaffung von zukunftssträchtigen Arbeitsplätzen bzw. zur Stärkung des industriellen und technologischen Umfelds sowie zur Erhöhung des (touristischen) Erlebniswertes der Region für Besucher und Einheimische als Zielsetzung hatten. Die Zielfortschritte und die Anzahl Projekte sind abgestuft nach Vision im Anhang 6.1 ersichtlich.

Das starke Engagement von Projektträgern aus dem ansässigen industriellen Umfeld und die zahlreichen Projekterfolge zur Stärkung des Technologiestandorts mittels Vernetzung und Clusterentwicklung zeigt das grosse Bedürfnis eines Förderschwerpunkts mit industrieller Ausrichtung.

Ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Standortattraktivität für Unternehmen und qualifizierte Arbeitskräfte leistet beispielsweise auch die Etablierung einer internationalen Schule oder die Fachkräfteinitiative go tec! im Rahmen der NRP-Förderung. Nebst der Weiterentwicklung von bestehenden Projekten hat sich gezeigt, dass die Themen Fachkräftemangel und Technologie-Plattformen zur überkantonalen Abstimmung der Innovationsförderung an Bedeutung gewinnen. Die erfolgreichen Aktivitäten und die rege Beteiligung der Privatwirtschaft an Projekten in diesem Themenbereich zeigen, dass im Kanton Schaffhausen die Weiterentwicklung von Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern eine wichtige spielt.

Auch im Bereich Tourismus bzw. der Schaffung von Erlebniswelten für Einwohner und Gäste wurde eine vergleichsweise grosse Anzahl an Projekten durchgeführt. Einzelne Visionen konnten dank zielgerichteter NRP-Projekte weitgehend erreicht werden. Die bisherige Erfahrung zeigt deutlich, dass die angestrebte Machbarkeit stark von der regionale Ausgangslage und dem Reifegrad der Projektidee abhängig ist. Die Projekterfolge und der Zielerreichungsgrad in Bezug auf die Visionen fallen deshalb unterschiedlich aus. NRP-Projekte mit touristischer Ausrichtung sind dann erfolgsversprechend, wenn sie bestehende Erlebniswelten mit neuen Leuchttürmen mit überregionaler Ausstrahlung integral vernetzen können sowie starke und willige Projektträger dahinter stehen.

Der Bereich der breiter gefassten Standortattraktivität und der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit, welcher den Kanton Schaffhausen aufgrund der Grenzlage vor besondere Herausforderungen stellt, leidet jedoch noch unter mangelndem Zielerreichungsgrad. So sind die Visionen 2, 4 und 7 noch mässig erfolgreich umgesetzt worden. Das Umsetzungsprogramm kann mit gezielter Fokussierung auf diese Bereiche Lücken schliessen. In der Umsetzungsperiode 2016–2019 spielen die Visionen weiterhin eine wichtige Rolle im kantonalen Umsetzungsprogramm. Sie haben sich als klare Orientierungshilfe bewährt und gewährleisten, dass das NRP-Umsetzungsprogramm eine breite Akzeptanz in Politik und Bevölkerung erfährt.

### 3.3 Stossrichtung der Standortförderung

Kanton und Gemeinden fördern die Volkswirtschaft durch eine aktive und nachhaltige Wirtschaftspolitik sowie durch den Aufbau geeigneter Strukturen. Ziele der kantonalen Förderung sind insbesondere die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Optimierung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region, die Erreichung einer möglichst ausgewogenen Branchendiversifikation, die Ansiedlung neuer Unternehmen sowie die Stärkung und Profilierung der Wirtschafts- und Wohnregion im Wettbewerb der Standorte. Damit soll ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes erreicht werden.

Umgesetzt wird die kantonale Strategie der Standortförderung durch die Wirtschaftsförderung und die RSE-Geschäftsstelle. Ihre jeweiligen Aufgaben und Aktivitäten sind eng aufeinander abgestimmt, was auch in den aktuellen Stossrichtungen der Standortförderung zum Ausdruck kommt. Diese nehmen Elemente der strategischen Ziele des Regierungsrates und der Visionen für Schaffhausen 2020 auf und konkretisieren diese. Die Stossrichtungen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 15: Stossrichtungen der Standortförderung, Quelle: eigene Darstellung

Mit diesem Ansatz trägt der Kanton Schaffhausen der engen Verwandtschaft zwischen Wirtschaftsförderung und Regional- und Standortentwicklung Rechnung und gewährleistet die Kongruenz mit den übergeordneten strategischen Zielen, welche durch ein schlagfertiges NRP-Programm einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung des Kantons leisten können.

### 3.4 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit

Aufgrund seiner Grenzlage und der starken Verbindung zum Wirtschaftsraum Zürich hat die aktive Gestaltung der Aussenbeziehungen für den Kanton Schaffhausen eine lange Tradition. Da sich funktionale Räume nicht an Landes- oder Kantonsgrenzen orientieren, wurden auf Projektebene Kooperationen und ein aktiver Austausch mit diversen überregionalen Organisationen und Institutionen gepflegt. Dazu gehören einerseits Hochschulen und deren Institute sowie Clusterinitiativen, die grenzüberschreitende Wirtschaftsförderung in der Vierländerregion Bodensee, die Internationalen Bodenseekonferenz (IBK), die Randenkommision und diverse Industrieverbände auf nationaler Ebene. Projekte wie das IPI International Packaging Institute (Innopack.net) und Swiss Materials sind Ausdruck dieser erfolgreichen überregionalen und internationalen Zusammenarbeit.

Allerdings führen die heterogenen funktionalen Räume und das Fehlen eines klaren Wirtschaftszentrums dazu, dass sich überkantonale Projekte schwer umsetzen lassen. Für die laufende Umsetzungsperiode 2012–2015 muss dies klar als Schwäche anerkannt werden. Dabei sind im Wesentlichen drei Problemstellungen zu nennen:

- Der Ostschweiz fehlt ein starkes, bestimmendes Zentrum. Es besitzt viele sehr diversifizierte Räume, die wirtschaftlich oft nicht miteinander agieren;
- Die sieben Kantone, die zur Ostschweiz gehören, verfügen allesamt über eigene Wirtschaftsstrategien und Vorstellungen der Regionalentwicklung. Projekte, die überkantonale agieren wollen, sind schwierig flächendeckend umzusetzen;
- Die einzelnen Kantone verfügen nebst den unterschiedlichen Strategien über verschiedene Entscheidungsprozesse und Anforderungen an Projekte. Dies führt zu sehr zeitintensiven Abklärungen für Projektträger und Initianten.

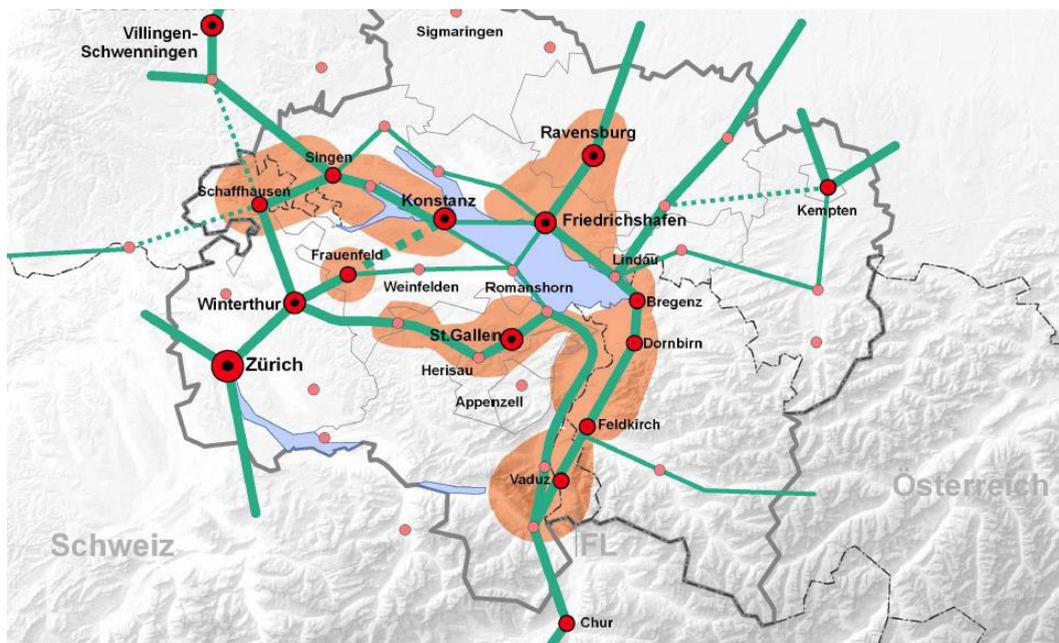


Abbildung 17: Funktionsräumliche Aufteilung Ostschweiz – heterogener Wirtschaftsraum, Quelle: Universität St. Gallen, 2014, Perspektiven für den Wirtschaftsraum Ostschweiz

Darum fordert der Bund mit dem Umsetzungsprogramm 2016–2019 vermehrt und besser abgestimmte überkantonale Aktivitäten im Bereich WTT- und Innovationsförderung, Ziel davon ist die Innovationspotenziale besser auszuschöpfen und die Wettbewerbsfähigkeit von KMU nachhaltig zu stärken. Die Ostschweiz wurde vom SECO aufgefordert, eine gemeinsame Strategie im Innovationsbereich vorzulegen und diese in Form eines regionalen Innovationssystems RIS Ost umzusetzen. Um den Problemstellungen entgegenzuwirken, wurde im Sommer 2014 durch die NRP-Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK-Ost) der Erarbeitungsprozess für ein interkantonales Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost) gestartet, welches unter anderem eine kohärente Innovationsstrategie ermöglicht (vgl. Kapitel 4.6.3.1). Am Prozess sind die Kantone Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau und das Zürcher Berggebiet beteiligt.

Nebst den Kooperationen auf nationaler Ebene erfordert die exponierte Grenzlage des Kantons Schaffhausen eine intensive Zusammenarbeit mit dem angrenzenden Ausland. Mit Interreg hat die Europäische Kommission Anfang der 1990er-Jahre ein Instrument geschaffen, welches die Zusammenarbeit über Staatsgrenzen hinaus fördert. Interreg unterstützt gebietsbeziehungsweise grenzübergreifende Projekte, die den Dialog zwischen den Regionen in der Europäischen Union (EU) und deren Nachbarländern fördern und die Bevölkerung dieser Regionen einander näher bringen. Aufgrund der Grenzlage und der bereits heute bestehenden Zusammenarbeit ist das Interreg Förderprogramm ein ideales Instrument um die internationale Kooperation weiter zu intensivieren. Damit leistet das Interreg Programm einen wichtigen Beitrag zur Regionalpolitik des Kantons (vgl. Kapitel 4.6.3.2).

### 3.5 Fazit

Basierend auf den bisherigen Ausführungen im vorliegenden Umsetzungsprogramm resultieren folgende Erkenntnisse, welche richtungsweisend für die Entwicklung der Förderschwerpunkte und Wirkungsmodelle des NRP-Umsetzungsprogramms 2016–2019 sind.

Während der sekundäre Sektor im Kanton Schaffhausen von grosser Bedeutung ist und im Schweizer Vergleich sowohl betreffend der Beschäftigungsentwicklung wie auch der Steigerung der Bruttowertschöpfung überdurchschnittlich abschneidet, hinkt der tertiäre Sektor in der Beschäftigtenentwicklung hinterher. Besonders die exponierte Grenzlage und der daraus verstärkte Kaufkraftabfluss erschweren aktuell den Stand der Akteure sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich, wobei die Konsequenzen und Herausforderungen nur schwer absehbar sind. Mit Hilfe von NRP-Beiträgen soll das vorhandene Potenzial in Bezug auf die Vernetzung der Industrie im vorwettbewerblichen Bereich, auf die Vernetzung zwischen Dienstleistern aus dem tertiären Sektor sowie auf die Vernetzung beider Sektoren ausgeschöpft und einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Stärkung des Standorts Schaffhausen geleistet werden. Die Ergebnisse der SWOT Analyse unterstreichen die Wichtigkeit der Aktivitäten in diesen Bereichen. Der durch bisherige Anstrengungen erreichte differenzierte Branchenmix und die fortgeschrittene Spezialisierung der Hightech-Industrie sollen weiter gestärkt werden.

Die über die NRP unterstützten Projekte und Vorhaben zeigten, dass insbesondere die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Einrichtungen und Institutionen, der Wissenstransfer und die Kooperation innerhalb der Region zur Verbesserung der Wertschöpfungsketten gefördert wurden. Die RSE-Geschäftsstelle übernimmt nebst dem Programmanagement auch wichtige Funktionen in der Projektentwicklung und Betreuung. Ebenfalls in den Tätigkeitsbereich der RSE-Geschäftsstelle fällt die Betreuung von grenz- und kantonsübergreifenden Initiativen zur Verbesserung des Wissens- und Technologietransfer (WTT). Mit RIS Ost befindet sich eine Initiative im Aufbau, welche auf strategischer und operativer Ebene die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen weiterentwickeln soll. Funktionierende kantonale Point of Entries bilden einen wichtigen Schlüssel zur Zielgruppe der KMU in den Regionen. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt im Kanton Schaffhausen stellt das bestens etablierte Industrie- und Technozentrum Schaffhausen ITS dar, welches sich mit der Beratung im vorwettbewerblichen Bereich beschäftigt.

Damit sich der Kanton Schaffhausen von einem Industrie- hin zu einem zukunftssträchtigen Hightech-Standort mit einem leistungsfähigen Dienstleistungssektor entwickelt, sind regionale Fördermittel des Bundes, verbunden mit der klaren, langfristig ausgerichteten Entwicklungsstrategie des Kantons für den Wirtschafts- und Wohnstandort Schaffhausen von grosser Bedeutung.

## 4 Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2016–2019

### 4.1 Programmziele und Wirkungsmodelle

Die unter Kapitel 3.5 zusammengefassten Erkenntnisse gründen in lang-, mittel- und eher kurzfristigen Leitgedanken und Zielvorstellungen. Der Handlungsrahmen des NRP-Umsetzungsprogramms ist auf die kommenden vier Jahre ausgelegt. Die Förderschwerpunkte, die das Herzstück bilden, sind abgeleitet aus den Leitlinien der Politik innerhalb der Regional- und Standortentwicklung. Sie bilden auch die Basis für die RSE-Geschäftsstelle in der Programmgestaltung und Projektinitiierung. Das Umsetzungsprogramm 2016–2019 verfolgt die nachfolgend genannten Förderschwerpunkte, die in Form von Wirkungsmodellen dargestellt werden.

Vorbemerkung Wirkungsmodelle:

Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP. Die folgenden Wirkungsmodelle dienen der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellen eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar. Das Denken in Wirkungsmodellen als Steuerungs- und Controlling-Instrument soll deshalb auf allen Ebenen verstärkt werden.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und bezieht sich auf die gesamte Programmperiode 2016–2019.

Auf Output-Ebene erfolgt die Wirkungsmessung durch **Anzahl durchgeführter NRP-Projekte** im Bereich des jeweiligen Förderschwerpunkts. In der Meilensteinplanung sind Richtwerte für die Anzahl Projekte für das Jahr 2016 und die Folgejahre 2017-2019 ersichtlich, auf die genaue Angabe eines Sollwertes wird verzichtet (vgl. Kapitel 5.1). Ein weiterer Indikator auf Output Ebene sind die **Anzahl Medienberichte**, welche im Zusammenhang mit den verschiedenen Förderschwerpunkten veröffentlicht werden.

Auf Outcome-Ebene erfolgt die Wirkungsmessung je nach Förderschwerpunkt und Leistung quantitativ und qualitativ. Wirkungsindikatoren sind die Nutzung des Angebotes (**Anzahl Teilnehmer, Institutionen**) und der Nutzen des Angebotes (**Anzahl durch NRP-Projekte lancierte Produkte/Projekte und Rückmeldungen betreffend Nutzen der Angebote**).

## 4.2 Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Kapitel 2 und 3 haben gezeigt, dass neben dem sekundären Sektor auch dem tertiären Sektor in vielerlei Hinsicht eine besondere Bedeutung zukommt. Des Weiteren sind neben den kantonal wichtigen Entwicklungen und sonstigen überregionalen Projekten, Bestrebungen für den Aufbau eines RIS Ost zur gezielten und koordinierten Förderung des WTT und der Innovationsfähigkeit der KMU im Gange.

Der thematische Förderschwerpunkt Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen ist räumlich tendenziell in Gebieten mit geeigneten Industrie- und Gewerbebezonen einzuordnen. Dort ist die nötige Struktur bereits vorhanden und kann ergänzt oder ausgebaut werden. In Übereinstimmung mit dem kantonalen Raumkonzept sind bei Massnahmen im Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen die definierten „Entwicklungsschwerpunkte“ zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 4.6.1.1). Projekte, welche ausserhalb der Entwicklungsschwerpunkte liegen sind nicht von einer Förderung ausgeschlossen, sofern sie thematisch diesem Schwerpunkt zugeordnet werden können. Für den Förderschwerpunkt 1 ist es zentral über die Kantonsgrenzen hinaus zu agieren und gemeinsam mit anderen Kantonen Initiativen und Projekte zu realisieren. Im Vordergrund stehen bspw. RIS Ost, div. Clusterinitiativen, die IBK, die Randenkommision oder diverse Industrieverbände (vgl. Kapitel 3.4).

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie den wirtschaftlichen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ als zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2016–2019 definiert.

Dieser Förderschwerpunkt bietet sowohl für kantonale wie auch überkantonale Projekte Platz.

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie den wirtschaftlichen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ als zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2016–2019 definiert.

Dieser Förderschwerpunkt bietet sowohl für kantonale wie auch überkantonale Projekte Platz.

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<p><b>Erhöhung der Innovationsdynamik und Ausbau des Wissenstranfers bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 50% der beantragten à fonds perdu Bundesbeiträge (Ausrichtung 1)</li> <li>• Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP</li> <li>• Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben Synergien mit Sektorialpolitiken (Ausrichtung 2)</li> <li>• Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3)</li> </ul>	<p><b>Übersicht Akteure und Aufgabenteilung</b></p> <p><b>Bund</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SECO <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen</li> <li>- Begleiten und Steuern über Umsetzungsprogramm</li> <li>- Controlling und Monitoring sicherstellen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Ostschweizer Kantone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VDK – Ost (überkantonale Strategien)</li> <li>• FSK – Ost (Koordination und Projektaustausch)</li> <li>• RIS – Ost (Etablierung Regelwerk Vernetzung Point of Entries)</li> </ul> <p><b>Kanton</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlament <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Kantonsbeiträge</li> </ul> </li> <li>• Regierungsrat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Projektfinanzierung/Fördergelder</li> </ul> </li> <li>• Volkswirtschaftsdepartement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung</li> <li>- Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle</li> <li>- Projektcontrolling (LWG, BAFU)</li> <li>- Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder</li> <li>- Programmmanagement</li> </ul> </li> <li>• RSE-Geschäftsstelle <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektkoordination und Projektfinanzierung</li> <li>- Programmmanagement</li> <li>- Projekt-Controlling</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Projekträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektinitiierung</li> <li>- Projektleitung und Umsetzung</li> </ul>	<p><b>Leistungen (Produkte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfer, Innovationsunterstützung und unternehmensübergreifende Vernetzung in Schlüsselbranchen der Industrie sowie bei Gewerbe und Dienstleistern fördern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clusterinitiativen, Vernetzungsplattformen, Coaching im vorwettbewerblichen Bereich</li> <li>- Verbundprojekte, Aufbau von Koordinationsplattformen und Erfahrungsaustauschgruppen</li> <li>- Bei interkantonalen Aktivitäten können Institutionen wie „RIS Ost“ oder ähnliche einen vereinfachten Zugang sicherstellen</li> </ul> </li> <li>• Qualifizierung und Potenzial von regionalen Arbeitskräften, speziell im Bereich der MINT Berufe fördern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkräfteinitiativen</li> <li>- Praxisnahe Weiterbildungsangebote</li> <li>- Potenzialaktivierung durch bedarfsgerechte Tagesstrukturen</li> </ul> </li> <li>• Wertschöpfungsketten bei KMU's aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistern schliessen und verlängern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abklärungen zu Wertschöpfungsprozessen</li> <li>- Unterstützung bei Anstrengungen zur Erweiterungen von Wertschöpfungsketten oder überregionaler Auftragsakquisition / Vermarktung</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte</li> <li>• Anzahl Medienberichte zu Förderschwerpunkt</li> </ul>	<p><b>Zielgruppen</b></p> <p><i>Privatwirtschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffhauser Industrie, Gewerbe, Detailhandel und Dienstleister nutzen Förderangebote und entwickeln/verbessern Produkte, Dienstleistungen und Strukturen/Prozesse</li> <li>• Die Innovationsfähigkeit von Schaffhauser Unternehmungen und deren überregionale Vernetzung wird erhöht</li> <li>• Die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit von Industrie, Gewerbe und Dienstleistern wird gestärkt</li> </ul> <p><i>Andere Innovationsakteure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht und Vernetzung regionaler Akteure von Industrie, Gewerbe und Dienstleistern regional und überregional wird verbessert</li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Teilnehmer, Institutionen etc.</li> </ul> </li> <li>• Nutzen des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungen betreffend Nutzen der Angebote</li> <li>- Anzahl lancierter Projekte /Produkte in Schlüsselbranchen</li> </ul> </li> <li>• Etablierung Regelwerk RIS Ost</li> </ul>	<p><b>Kanton Schaffhausen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des unternehmerischen Denkens und Handelns</li> <li>• Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Akteure in der Hightech-Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern im Kanton Schaffhausen</li> <li>• Ausschöpfung von Innovationspotenzialen (Produkte/ Dienstleistungen, Prozesse, Strukturen) im Kanton Schaffhausen</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wertschöpfung Export- und Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Erhalt und Ausbau von Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steuersubstrat im Kanton Schaffhausen</li> </ul>

Abbildung 19: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 1, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Vorlage SECO

#### 4.2.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 1

Produzierenden Betrieben kleiner und mittlerer Grösse sowie wissensintensiven Dienstleistern und dem Gewerbe fällt in Schaffhausen eine hohe Bedeutung zu (vgl. Kapitel 2 und 3). Viele dieser Unternehmen sind spezialisierte Nischenanbieter, welche zunehmend nationalen und internationalen Wettbewerbsdruck erfahren und strukturelle Veränderungen auf Absatz-, Bezugs- und Arbeitsmärkten begegnen. Solche Veränderungen bergen Risiken, können aber auch Markteintrittschancen bieten.

Durch die „Erhöhung der Innovationsdynamik und den Ausbau des Wissenstranfers bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen“ (**Ziel**), wird den genannten Herausforderungen und der allgemein besonderen Bedeutung dieser Branchen Rechnung getragen. In den Bereichen Materialwissenschaften, Logistik, Medizinaltechnik, Maschinenbau, Automation, Formenbau und Kunststoff kann in der Region Schaffhausen bereits heute von Häufungen oder überregionaler Clusterzugehörigkeiten gesprochen werden. Diese Branchen müssen auch in Zukunft besonders berücksichtigt werden. Ein grosser Wettbewerbsfaktor wird dabei die Verfügbarkeit von Fachkräften insbesondere im MINT-Bereich sein.

In den vergangenen Jahren gewann wie erwähnt auch der Dienstleistungssektor an Bedeutung. International tätige Unternehmen sind dabei auf der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften. Gleichzeitig werden auch die Entwicklungen im Gewerbe und im Detailhandel mit grossem Interesse verfolgt. Zur Zielerreichung fliessen neben kantonalen Mitteln auch Gelder des Bundes in Form der NRP-Beiträge (à fonds perdu, Darlehen) als **Input** in die Projekte, welche die Zielerreichung des ersten Förderschwerpunkts begünstigen. Es werden insbesondere Leistungen (**Output**) gefördert welche:

- den Wissenstransfer, die Innovationsunterstützung und die unternehmensübergreifende Vernetzung in Schlüsselbranchen der Industrie (inhaltliche Koordination u.a. durch kantonseigene Projekte und Dienstleister wie auch über RIS Ost und andere überregional tätige Akteure) sowie bei Gewerbe und Dienstleistern fördern;
- die Qualifizierung und das Potenzial von regionalen Arbeitskräften, im Speziellen im Bereich der MINT Berufe fördern;
- Wertschöpfungsketten bei KMU aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistern schliessen und verlängern.

Dies sind einerseits Projekte mit vornehmlich vorwettbewerblichem Charakter zur Förderung des WTT und der Innovationsfähigkeit welche hauptsächlich durch Kantone und Bund zu finanzieren sind<sup>3</sup>. Exemplarisch sind darunter zu verstehen: Clusterinitiativen, Vernetzungsplattformen und Coaching-Projekte.

Andererseits sind darunter auch Fachkräfteinitiativen, Abklärungen von Wertschöpfungsprozessen, Verbundprojekte, Machbarkeitsprüfungen und langfristig orientierte Umsetzungsprojekte zu verstehen, die mittels grossem Engagement aller involvierten Akteure vorangetrieben und finanziert werden.

Projekte können sowohl kantonalen als auch überkantonalen Charakter haben, wobei überkantonale Projekte zur Förderung der Innovationsdynamik insbesondere über die Initiative RIS Ost (vgl. Kapitel 4.6.3.1) koordiniert werden. Die Auswirkungen (**Outcome**) der Projekte unterscheiden sich je nach Zielgruppen, welche angesprochen werden.

---

<sup>3</sup> vgl. NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung / SECO Stand März 2012

Die primäre Zielgruppe – die Privatwirtschaft, insbesondere KMU aus Industrie, Gewerbe und Dienstleistungsanbieter – kann durch die Nutzung und Einbindung in die Förderprojekte firmeninterne Strukturen und Prozesse verbessern und/oder ihre Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Der Fokus auf innovationsfördernde Projekte stärkt die Innovationsfähigkeit der KMU, was wiederum deren Wettbewerbsfähigkeit begünstigt.

Als sekundäre Zielgruppe können andere Innovationsakteure von den Förderprojekten profitieren, indirekt und direkt. In indirekter Form wird beispielsweise durch Verbundprojekte und Clusterinitiativen die Übersicht über regionale Akteure in Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen verbessert, was den einzelnen Akteuren durch die Erleichterung des Wissenstransfers oder die Initiierung von Verbundprojekten zu Gute kommt. Zudem können solche Projekte als Vorteil in der Standortpolitik genutzt werden und damit die Ansiedlung neuer Unternehmen begünstigen.

Die geförderten Leistungen haben nicht nur eine Einwirkung auf die genannten Zielgruppen, sondern beeinflussen mittel- bis langfristig auch volkswirtschaftliche Zielgrössen (**Impact**). Namentlich leisten solche Projekte, respektive die aktive Teilnahme der Zielgruppen, einen Beitrag zur Erhöhung des unternehmerischen Denkens, eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Ausschöpfung der Innovationspotenziale im Kanton Schaffhausen. Letztendlich führt dies zum Erhalt und Ausbau von Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steuersubstrat im Kanton Schaffhausen.

### 4.3 Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus

In Kapitel 2 wurde auf die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus hingewiesen. Der Tourismus in Schaffhausen sieht sich neben der Frankenstärke kantonsspezifischen strukturellen Herausforderungen gegenüber. Die Wertschöpfungsstudie von Rütter und Partner in Zusammenarbeit mit der Universität Bern aus dem Jahr 2014 verweist darauf, dass die verhältnismässig hohe Gästefrequenz im Kanton zu einem grossen Teil von Tagestouristen erzeugt wird, welche eine geringere Wertschöpfung als Übernachtungstouristen generieren. Weiter besteht auch in der Inszenierung und Inwertsetzung der vielfältigen natürlichen Attraktionen, über welche der Kanton Schaffhausen verfügt, zusätzliches Potenzial (Rütter & Partner, 2011/2014).

Mit der Konzipierung von neuen Angeboten und einer besseren Vermarktung zielt Schaffhausen darauf ab Tagesgäste zu längeren Aufenthalten zu bewegen und neue Gäste anzuziehen. Dadurch profitiert die gesamte Tourismusregion inklusive der angrenzenden Gebiete im Kanton Zürich, der Ostschweiz und im süddeutschen Raum.

Der thematische Förderschwerpunkt Tourismus ist räumlich überall dort einzuordnen, wo es bereits touristische Hotspots gibt oder solche errichtet werden könnten, wobei das kantonale Raumkonzept berücksichtigt wird (vgl. Kapitel 4.6.1.1). Weiter wird mittels geeigneten Projekten auch überkantonal agiert.

Der Tourismus wird als zweite Stossrichtung für das Umsetzungsprogramm 2016–2019 definiert. Dies wird folgendermassen begründet:

- Volkswirtschaftliche Bedeutung: Der Tourismus ist ein namhafter Wirtschaftssektor, sowohl bezüglich Beschäftigungsanteil als auch bezüglich Wertschöpfungsanteil am BIP im Kanton Schaffhausen;
- Potenzial: Das Tourismusangebot im Kanton Schaffhausen birgt viel ungenutztes Potenzial (sowohl hinsichtlich der Vermarktung als auch der Angebotserweiterung);
- Indirekte Wertschöpfung: Die Stärkung des Tourismus fördert auch die Wertschöpfung in anderen Branchen (Detailhandel, Gewerbe und Kultur);
- Wohnort- und Standortmarketing: Von einem breiten und qualitativ hochstehenden touristischen Angebot profitieren auch die lokale Bevölkerung und ansässige Firmen, was wiederum sowohl für das Standort- als auch Wohnortmarketing wichtig ist.

Dieser Förderschwerpunkt soll für kantonale und überkantonale Projekte Platz bieten.

Der Tourismus wird als zweite Stossrichtung für das Umsetzungsprogramm 2016–2019 definiert. Dies wird folgendermassen begründet:

- Volkswirtschaftliche Bedeutung: Der Tourismus ist ein namhafter Wirtschaftssektor, sowohl bezüglich Beschäftigungsanteil als auch bezüglich Wertschöpfungsanteil am BIP im Kanton Schaffhausen;
- Potenzial: Das Tourismusangebot im Kanton Schaffhausen birgt viel ungenutztes Potenzial (sowohl hinsichtlich der Vermarktung als auch der Angebotserweiterung);
- Indirekte Wertschöpfung: Die Stärkung des Tourismus fördert auch die Wertschöpfung in anderen Branchen (Detailhandel, Gewerbe und Kultur);
- Wohnort- und Standortmarketing: Von einem breiten und qualitativ hochstehenden touristischen Angebot profitieren auch die lokale Bevölkerung und ansässige Firmen, was wiederum sowohl für das Standort- als auch Wohnortmarketing wichtig ist.

Dieser Förderschwerpunkt soll für kantonale und überkantonale Projekte Platz bieten.

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<p><b>Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebotes und dessen Vermarktung in Verbindung mit Weinbau, Landwirtschaft sowie Naherholung im Kanton Schaffhausen und durch die Zusammenarbeit mit anderen Tourismusregionen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 20% der beantragten à fonds perdu Bundesbeiträge (Ausrichtung 1)</li> <li>• In begründeten Fällen kombinierte Fördermittel von NRP und Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)</li> <li>• Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen</li> <li>• Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, MoVo</li> <li>• Wissensaufbau und -diffusion, Pilotprojekte, abgestimmt mit Stossrichtung Wissensaufbau des Impulsprogramms Tourismus</li> </ul>	<p><b>Übersicht Akteure und Aufgabenteilung</b></p> <p><b>Bund</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SECO <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen</li> <li>- Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm</li> <li>- Controlling und Monitoring sicherstellen</li> <li>- Impulsprogramm Tourismus teilw. in NRP umsetzen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Ostschweizer Kantone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VDK – Ost (überkantonale Strategien)</li> <li>• FSK – Ost (Koordination und Projektaustausch)</li> </ul> <p><b>Kanton</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlament <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Kantonsbeiträge</li> </ul> </li> <li>• Regierungsrat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Projektlançierung/Fördergelder</li> </ul> </li> <li>• Volkswirtschaftsdepartement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung</li> <li>- Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle</li> <li>- Projektcontrolling (LWG, BAFU)</li> <li>- Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder</li> <li>- Programmmanagement</li> </ul> </li> <li>• RSE-Geschäftsstelle <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektkoordination und Projektlançierung</li> <li>- Programmmanagement</li> <li>- Projekt-Controlling</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Projekträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektinitiierung</li> <li>- Projektleitung und Umsetzung</li> </ul>	<p><b>Leistungen (Produkte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte an der Schnittstelle zwischen Tourismus und Parkepolitik, Kultur und Gewerbe mit Berücksichtigung bestehender kantonaler, kultureller Leuchttürme</li> <li>• Projekte an der Schnittstelle von Tourismus in Verbindung mit Landwirtschaft und Gewerbe, mit einem Fokus auf den Genusstourismus</li> <li>• Kooperationsprojekte mehrerer Hotelbetriebe mit Fokus auf Geschäfts- und Kongresstourismus</li> <li>• Entwicklung und Vermarktung marktfähiger Tourismusprodukte / touristischer Infrastrukturen unter Berücksichtigung der einzigartigen Wasser-, Fluss- und Kulturlandschaft Schaffhausens</li> <li>• Kooperationsprojekte mit angrenzenden Tourismusregionen in Bereichen wie Langsamverkehr, Wasser, Brauchtum, Kultur und Kulinarik sowie weiteren Bereichen</li> <li>• Infrastrukturprojekte zur Modernisierung der Beherbergungswirtschaft öffentlich zugänglicher Infrastrukturen insbesondere im ländlichen Kantonsteil</li> <li>• Projekte zur Optimierung der Strukturen der Leistungserbringer und zur Förderung der Kooperation (bspw. gemeinsame Ressourcennutzung)</li> <li>• Projekte zur Vermarktung des touristischen Angebots</li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte</li> <li>• Anzahl Medienberichte zu Förderschwerpunkt</li> </ul>	<p><b>Zielgruppen</b></p> <p><i>Touristische Leistungsträger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• steigern die Qualität ihrer Angebote</li> <li>• schliessen Lücken im Wertschöpfungssystem</li> <li>• entwickeln neue Geschäftsmodelle</li> <li>• verhalten sich innovativer</li> <li>• kooperieren mit anderen Betrieben (regional und überregional)</li> <li>• qualifizieren sich weiter</li> </ul> <p><i>Leistungsträger aus anderen Wertschöpfungssystemen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitieren von Kooperationsprojekten und können Angebot ausbauen</li> </ul> <p><i>Destinationsmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist sich neu entwickelten Angeboten bewusst und nimmt sie in die Vermarktung auf</li> <li>• wird in der Vermarktung des Angebotes unterstützt</li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Teilnehmer, Institutionen etc.</li> </ul> </li> <li>• Nutzen des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungen betreffend Nutzen der Angebote</li> <li>- Anzahl lançierter Projekte /Produkte im Bereich Tourismus</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Die Tourismusdestination Schaffhausen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöht die Konkurrenzfähigkeit</li> <li>• Zieht zusätzliche und neue Gäste an</li> <li>• bietet attraktivere Dienstleistungen und Produkte an</li> <li>• ist bei inländischen und ausländischen Zielgruppen bekannt und beliebt</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in der Region Schaffhausen</li> <li>• Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region Schaffhausen</li> </ul>

Abbildung 21: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 2, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Vorlage SECO

### 4.3.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 2

Der Tourismus spielt als exportorientierte Branche in Schaffhausen eine wichtige Rolle, welche in Zukunft weiter gestärkt werden soll. Aktuellen Herausforderungen auf der Angebots- wie auch Nachfrageseite sollen mittels Projekten an der Schnittstelle von Tourismus und anderen Wertschöpfungssystemen entgegengewirkt werden.

Das **Ziel** dieses Förderschwerpunkts gilt daher der „Integralen Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots und dessen Vermarktung in Verbindung mit Weinbau, Landwirtschaft sowie Naherholung im Kanton Schaffhausen und der Zusammenarbeit mit anderen Tourismusregionen“. Neben kantonalen Fördergeldern sollen NRP-Mittel (à fonds perdu-Beiträge, in begründeten Fällen kombinierte Förderung mit Schweizer Hotelkredit SGH möglich), Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen als **Input** in die Projekte fliessen. Für Projekte, welche die Kriterien für das Impulsprogramm Tourismus des Bundes erfüllen, beabsichtigt der Kanton Schaffhausen nachträglich finanzielle Mittel aus dem Impulsprogramm zu beantragen.

Zur Zielerreichung des Förderschwerpunkts Tourismus können insbesondere Leistungen (**Output**) gefördert werden, welche:

- der Modernisierung der Beherbergungswirtschaft dienen;
- das touristische Angebot, die Qualität und Produktentwicklung und die Vermarktung stärken;
- die Strukturen und Kooperationen innerhalb der Tourismusdienstleistung und mit anderen Wertschöpfungssystemen stärken;
- der Kooperation mit anderen Tourismusregionen dienen.

Exemplarisch sind Kooperationsprojekte mehrerer Hotelbetriebe, die Entwicklung marktfähiger Tourismusprodukte und -dienstleistungen oder Projekte an der Schnittstelle zwischen Tourismus und Pärkepolitik, Agrarwirtschaft, Kultur und Gewerbe. Bei Projekten im Bereich Tourismus soll insbesondere auf die Abstimmung mit dem Impulsprogramm Tourismus (vgl. Kapitel 4.6.1.2) sowie überkantonalen Projekten entlang von touristischen Wertschöpfungsketten, wie beispielsweise in Bereichen des Langsamverkehrs, der Kulinarik, dem Thema Wasser, Brauchtum und Kultur, geachtet werden.

Primäre Zielgruppen dieser Projekte sind die touristischen Leistungserbringer selbst. Nebst ihnen sollen aber auch Leistungserbringer anderer Wertschöpfungssysteme von den Projekten profitieren, insbesondere die Landwirtschaft und das lokale Gewerbe. Durch die Teilnahme/Lancierung von Förderprojekten können beide Zielgruppen die Qualität ihres bisherigen Angebots steigern, Lücken im Wertschöpfungssystem schliessen, neue Geschäftsmodelle und damit neue touristische Dienstleistungen entwickeln, die Kooperation mit anderen Leistungserbringern vorantreiben und sich damit weiter verbessern. Insgesamt wird die Quantität wie die Qualität touristischer Attraktionen im Kanton Schaffhausen erhöht (**Outcome**).

Durch die Stärkung der kantonalen Leistungserbringer im Tourismussektor erhält die Tourismusdestination Schaffhausen ein geschärftes Profil, erhöht die Konkurrenzfähigkeit, bietet attraktivere Dienstleistungen und zieht damit zusätzliche und andere Gäste an (**Impact**). Die Erhöhung der Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit im Tourismus dient letztlich dem Erhalt und der Schaffung von Arbeitsplätzen im Kanton, wobei dieser dank positiver Spillover-Effekte über den Tourismussektor hinausgeht (bspw. Detailhandel, Landwirtschaft, Kultur).

#### **4.4 Förderschwerpunkt 3: Wertschöpfungssysteme zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons Schaffhausen**

Zentrale Voraussetzungen, damit sich der Kanton Schaffhausen in den Förderschwerpunkten 1 und 2 erfolgreich weiterentwickeln und seine Wettbewerbs- und Exportfähigkeit nachhaltig stärken kann, bilden zukunftsfähige und auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtete Rahmenbedingungen. Faktoren wie die exponierte Grenzlage, der verstärkte Kaufkraftabfluss, der Fachkräftemangel in diversen Branchen, die überproportionale Abhängigkeit von Grenzgängern, die Überalterung der Gesellschaft und die Herausforderung in der räumlichen und strukturellen Entwicklung beeinflussen diese Rahmenbedingungen. Mit dem Förderschwerpunkt 3 beabsichtigt der Kanton den genannten Herausforderungen entgegenzutreten, um die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft zu verbessern. Im Fokus der Massnahmen stehen insbesondere das Gesundheitswesen, die Energiewirtschaft, das Bildungswesen sowie die räumliche und strukturelle Entwicklung.

Der thematische Förderschwerpunkt 3 ist räumlich tendenziell auf die Entwicklungsschwerpunkte des kantonalen Raumprogramms ausgerichtet (vgl. Kapitel 4.6.1.1).

Die nachhaltige Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons hängt stark davon ab, wie sich der Kanton räumlich und strukturell entwickelt und positioniert. Eine systematische Bearbeitung der Rahmenbedingungen ist für den Kanton Schaffhausen der Nährboden für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Produktionsfaktoren und schafft ein attraktives Angebot. Verbessert werden Wertschöpfungssysteme wie Gesundheit, Bildung, Energie und die räumlich strukturelle Entwicklung. Die Förderschwerpunkte 1 und 2 profitieren von der systematischen Bearbeitung der Rahmenbedingungen, welche im Förderschwerpunkt 3 angestrebt werden. Der Förderschwerpunkt 3 soll vorwiegend für kantonale und sektoral nicht abgedeckte Vernetzungs- und Machbarkeitsprojekte Platz bieten.

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<p><b>Stärkung des Standortes Schaffhausen durch Vernetzungsprojekte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% der beantragten à fonds perdu Bundesbeiträge (Ausrichtung 1)</li> <li>• Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben Synergien mit Sektorpolitiken (Ausrichtung 2)</li> <li>• Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3)</li> </ul>	<p><b>Übersicht Akteure und Aufgabenteilung</b></p> <p><b>Bund</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SECO <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen</li> <li>- Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm</li> <li>- Controlling und Monitoring sicherstellen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Ostschweizer Kantone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VDK – Ost (überkantonale Strategien)</li> <li>• FSK – Ost (Koordination und Projektaustausch)</li> </ul> <p><b>Kanton</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlament <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Kantonsbeiträge</li> </ul> </li> <li>• Regierungsrat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genehmigung Projektlanierung/Fördergelder</li> </ul> </li> <li>• Volkswirtschaftsdepartement <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung</li> <li>- Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle</li> <li>- Projektcontrolling (LWG, BAFU)</li> <li>- Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder</li> <li>- Programmmanagement</li> </ul> </li> <li>• RSE-Geschäftsstelle <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektkoordination und Projektlanierung</li> <li>- Programmmanagement</li> <li>- Projekt-Controlling</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Projekträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektinitiiierung</li> <li>- Projektleitung und Umsetzung</li> </ul>	<p><b>Leistungen (Produkte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialaktivierung , Machbarkeitsstudien und Vernetzungsprojekte in den Bereichen, Gesundheit, Bildung, Energie und der räumlichen und strukturellen Entwicklung</li> <li>• Stärkung von Bildungseinrichtungen mit Fokus auf überregionales und internationales Publikum <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung von Kursangebot auf aktuelle Bedürfnisse</li> <li>- Allgemeine Stärkung des Bildungsstandortes Schaffhausen (Ansiedelung Hochschule)</li> </ul> </li> <li>• Fachkräfteinitiativen in den Bereichen Gesundheit und Bildung</li> <li>• Entwicklung von Instrumenten und Vernetzungsprojekten zur Stärkung und Steuerung der strukturellen Entwicklung des Kantons</li> <li>• Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen bzw. Angebote sichern und realisieren. Entwicklung von Arbeitszonen von regionaler Bedeutung fördern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Machbarkeitsabklärungen und Standortevaluationen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte</li> <li>• Anzahl Medienberichte zu Förderschwerpunkt</li> </ul>	<p><b>Zielgruppen</b></p> <p><i>Leistungserbringer jeweiliger Wertschöpfungs-systeme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benutzen und profitieren von den angebotenen Leistungen</li> <li>• Kooperation zwischen verschiedenen Leistungserbringern steigt</li> </ul> <p><b>Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Teilnehmer, Institutionen etc.</li> </ul> </li> <li>• Nutzen des Angebotes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungen betreffend Nutzen der Angebote</li> <li>- Anzahl lancierter (Kooperations)- Projekte /Produkte</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Kanton Schaffhausen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitiert von zukunfts-fähigen und auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichteten Rahmenbedingungen</li> <li>• Verbessert die Ausgestaltung der Produktionsfaktoren und schaffen ein attraktives Angebot. Bspw. sollen die Rahmenbedingungen in folgenden Wertschöpfungs-systemen verbessert werden. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheit</li> <li>- Bildung</li> <li>- Energie</li> <li>- Räumlich, strukturelle Entwicklung</li> </ul> </li> <li>• Leistet mittels Vernetzungsprojekten unter Einbezug von verschiedenen Akteuren einen Beitrag zur Schaffung von optimalen Voraussetzungen zur Zielerreichung der Förderschwerpunkte 1 &amp; 2</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Standort Schaffhausen wird in den Rahmenbedingungen gestärkt.</li> <li>• Die Wertschöpfungsketten werden verlängert und in den jeweiligen Systemen erhöht.</li> <li>• Die Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons Schaffhausen wird ausgebaut.</li> </ul>

Abbildung 23: Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 3, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Vorlage SECO

#### 4.4.1 Wirkungsmodell Förderschwerpunkt 3

Die Stärkung des Standorts Schaffhausen durch Vernetzungsprojekte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit bildet eine wichtige Basis für die zukünftige Entwicklung des Kantons Schaffhausen (**Ziel**). Unter Einbezug verschiedener Akteure, Verbände, Interessenvertreter und Gemeinden sind Grundlagen, Machbarkeitsabklärungen, Studien oder Mitwirkungsprozesse anzustossen, um geeignete Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Damit können die Ziele aus den Förderschwerpunkten 1 und 2 nachhaltig realisiert werden. Als **Input** sind einerseits à fonds perdu-Beiträge wie auch Darlehen vorgesehen. Zur Erreichung des Zieles (**Output**) werden insbesondere folgende Projektarbeiten und Stossrichtungen unterstützt:

- Potenzialabklärungen und Machbarkeitsprojekte in den Themenfeldern Bildung, Gesundheitswirtschaft, Energie sowie die räumliche strukturelle Entwicklung leisten einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung des Kantons;
- Interdisziplinär zusammengesetzte Vernetzungsprojekte führen zu breit abgestützten Handlungen.

Zielgruppe des Förderschwerpunkts sind die jeweiligen Initianten, Akteure und Verbände aus dem Raum Schaffhausen. Durch die Teilnahme an und die Lancierung von Förderprojekten können die Zielgruppen aktiv einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit leisten, Lücken im Wertschöpfungssystem schliessen, neue Geschäftsmodelle entwickeln, die Kooperation mit anderen Leistungserbringern aus diversen Branchen vorantreiben und sich damit weiter qualifizieren. Insgesamt wird die Quantität wie die Qualität von Vernetzungsprojekten im Kanton Schaffhausen erhöht (**Outcome**).

Der Kanton Schaffhausen profitiert von der besseren Vernetzung der Akteure durch Initiativen und Projekte, indem die Rahmenbedingungen auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtet werden. Die Ausgestaltung der Produktionsfaktoren wird verbessert, ein attraktives Angebot geschaffen und Wertschöpfungsketten neu aufgebaut oder verlängert. Die Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons wird damit konkurrenzfähiger (**Impact**).

## 4.5 Nachhaltigkeitsbeurteilung

Die aktuellen politischen Herausforderungen zeigen, dass die Schweizer Bevölkerung einem ungebremsten Wachstum auf Kosten der natürlichen Ressourcen kritisch gegenübersteht.

Die Regionalpolitik des Kantons Schaffhausen berücksichtigt diese Entwicklungen. Die Erfüllung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Ebene ist bereits bei vergangenen Projekten in die Projektselektion mit eingeflossen. In Abstimmung mit den Sektoralpolitiken Tourismus, Landwirtschaft, Energie, Bildung und Gesundheit, Landschaft und Umwelt sowie dem kantonalen Raumkonzept leistet das Umsetzungsprogramm 2016–2019 einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Insbesondere das Raumkonzept des Kantons begünstigt durch die Festlegung von Entwicklungsschwerpunkten, eine nachhaltige räumliche Entwicklung im Kanton (vgl. Kapitel 4.6.1.1).

Der Kanton Schaffhausen nutzt den Berner Nachhaltigkeitskompass, um das Verständnis und die Verbesserungskultur im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern.

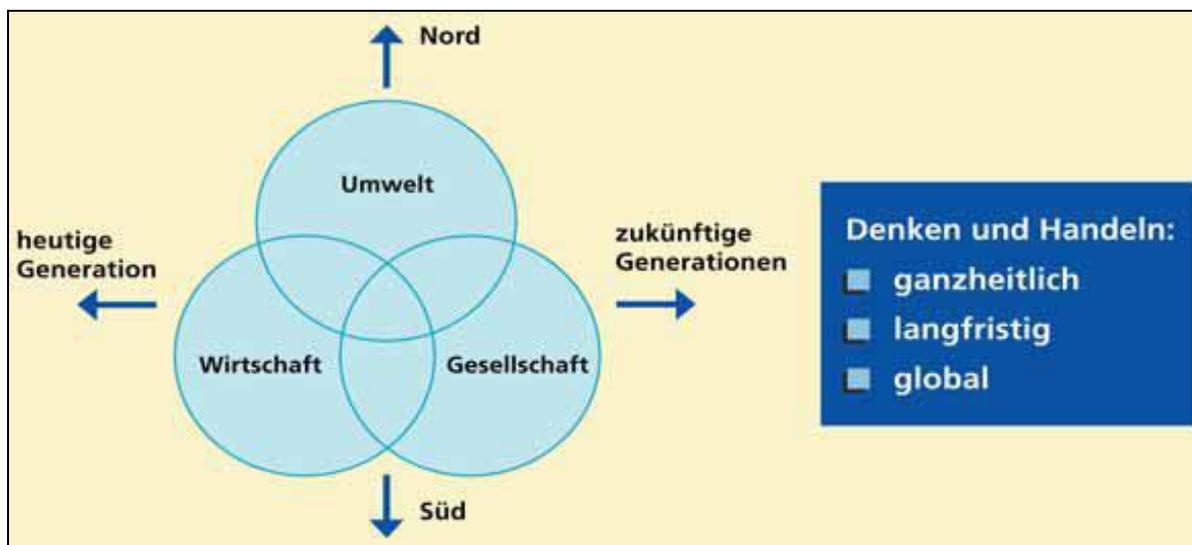


Abbildung 25: Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz, Quelle: Berner Nachhaltigkeitskompass Leitfaden 2008

#### 4.5.1 Programmebene

Obwohl auf Programmebene die Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt noch abstrakt und daher mehr als eine Nachhaltigkeitsprognose zu verstehen ist, lässt sich durch die Ausrichtung der Beurteilung auf die Programmziele eine erste Wirkungstendenz ableiten. Die beteiligten Akteure sollen sowohl auf Ebene des Kantons, der RSE-Geschäftsstelle und der Projektträger stärker zum Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert werden. Damit wird sichergestellt, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit bereits auf Programmebene in die spätere Projektselektion und Projektumsetzung einfließt. Bereits bekannte Projekte wurden in der Nachhaltigkeitsbeurteilung auf Programmebene mit eingeschlossen. Die Beurteilung beruht auf einer rein qualitativen Einschätzung, es sind keine quantitativen Messungen nötig. Der Einbezug mehrerer Personen und unterschiedlicher Einschätzung erhöht die Aussagekraft und Wirkungstendenz der durchgeführten Beurteilungen.

In allen drei Förderschwerpunkten sind über die drei Nachhaltigkeitsdimensionen hinweg positive Wirkungen zu erwarten.

Die detaillierten Nachhaltigkeitsbeurteilungen nach dem Berner Nachhaltigkeitskompass sind im Anhang 6.3 ersichtlich.

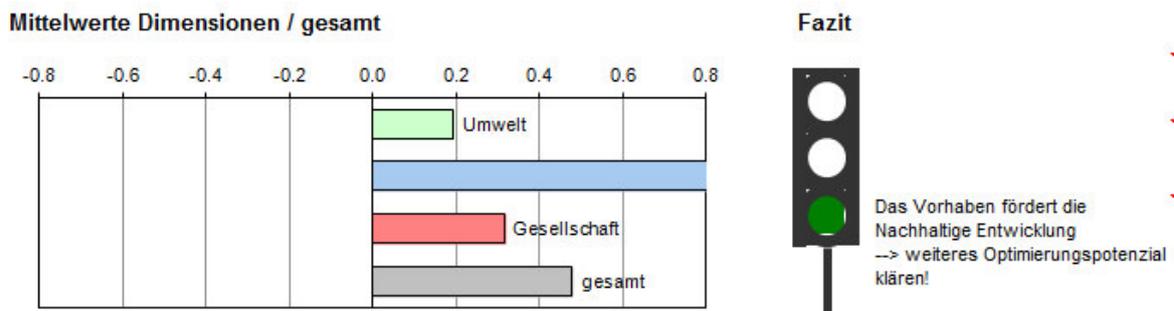


Abbildung 27: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 1, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Berner Nachhaltigkeitskompass

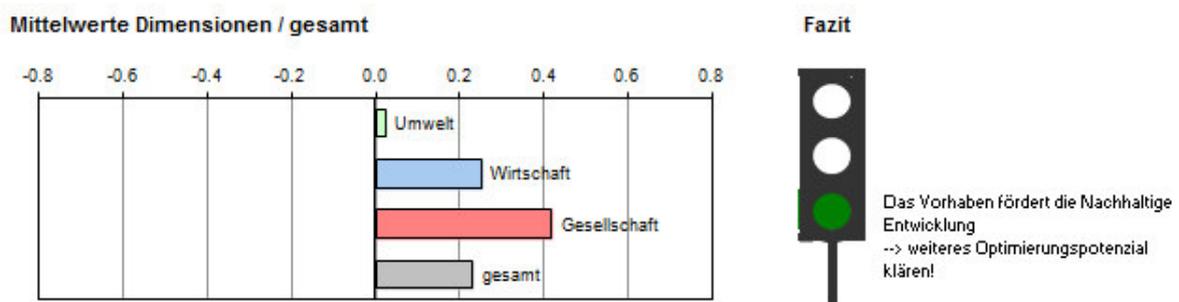


Abbildung 29: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 2, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Berner Nachhaltigkeitskompass

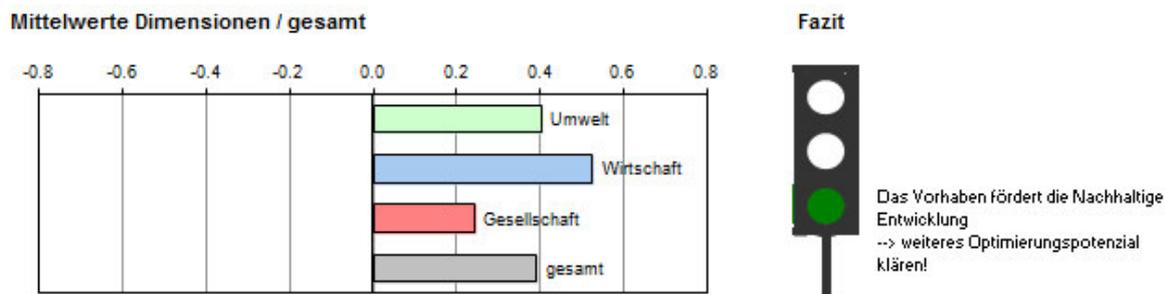


Abbildung 31: Zusammenfassung Nachhaltigkeitsbeurteilung Förderschwerpunkt 3, Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Berner Nachhaltigkeitskompass

## 4.5.2 Projektebene

Der Kanton Schaffhausen prüft zurzeit den Berner Nachhaltigkeitskompass in die bestehenden Projekt-Selektionskriterien einzubauen.

Dies würde insbesondere den Vorteil bieten, dass die RSE-Geschäftsstelle neben den beabsichtigten Auswirkungen eines Vorhabens auch oftmals unbeabsichtigte Nebenwirkungen und Zielkonflikte offenlegen und konstruktiv angehen kann. Bereits heute fließen im Umgang mit Zielkonflikten das breite Know-how und die Erfahrungen der RSE-Geschäftsstelle sowie die projektspezifische Zusammenarbeit mit Experten in die Ausarbeitung alternativer Lösungsvorschläge mit ein.

Der Einbezug des Berner Nachhaltigkeitskompasses bietet zudem die Möglichkeit bieten, die Projekte nach der Umsetzung und nach Abschluss der Programmperiode erneut auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Daraus gewonnene Erkenntnisse können in die Gestaltung der nächsten Programmperiode mit einfließen.

## 4.6 Prozesse

### 4.6.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Die optimale sektoralpolitische Abstimmung ist ein kritischer Faktor in der erfolgreichen Umsetzung der NRP auf allen föderalen Stufen (Gemeinden, Kantonsteile, Kanton, Bund). Die übergeordnete Abstimmung der Massnahmen zur Wirtschaftsentwicklung mit den anderen Sektoralpolitiken ist im Kanton Schaffhausen von besonderer Bedeutung, da die rechtlichen Bestimmungen der oft konkreter festgelegten Sektoralpolitiken nur einen bedingten Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung in Gebieten ausserhalb des ländlichen Raumes und der touristischen Entwicklungsbereiche leisten können.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie die Abstimmung der Schaffhauser Regional- und Standortentwicklung zwischen der NRP und weiteren bedeutenden Sektoralpolitiken erfolgt.

#### 4.6.1.1 Kantonales Raumkonzept und kantonaler Richtplan

Die komplexeste Herausforderung der sektoralpolitischen Koordination von Massnahmen mit dem Umsetzungsprogramm besteht in der Abstimmung der Zielsetzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung und der Raumentwicklungspolitik auf allen kantonalen Ebenen sowie den Vorgaben des Bundes.

Das kantonale Raumkonzept nimmt die angestrebte räumliche Entwicklung des Kantons auf und formuliert die aus gesamtkantonalen Sicht bedeutsamen Leitlinien für die Raumentwicklung. Es präzisiert das übergeordnete Raumkonzept Schweiz für den Raum Schaffhausen und bildet den strategischen Orientierungsrahmen für die Entwicklung des Kantons.

Die Aussagen konzentrieren sich dabei auf die wesentlichen Merkmale zur Siedlungs- und Verkehrsentwicklung sowie zur Entwicklung der Landschaft und Naturräumen. Die angestrebte räumliche Verteilung orientiert sich an den festgelegten Raumtypen. Auf der Basis des Raumkonzeptes, das gleichzeitig auch das Zukunftsbild für die Agglomerationsprogramme ist, soll das erwartete kantonale Wachstum gelenkt werden. Auf der Grundlage der festgelegten Raumtypen erfolgt die zielgerichtete Koordination der raumwirksamen Tätigkeiten und deren räumlicher Verteilung.

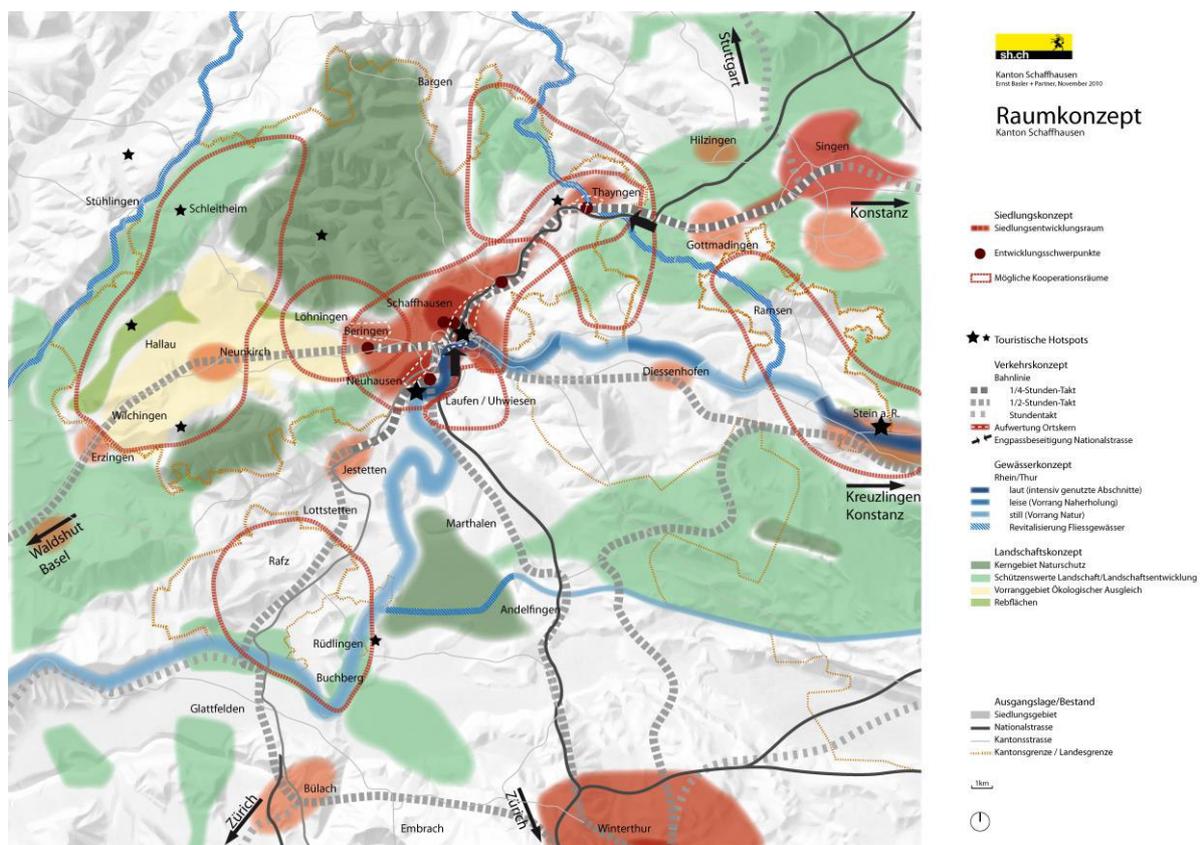


Abbildung 33: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen, Quelle: Fachstelle Raumplanung Kanton Schaffhausen

Analog zu den Anforderungen des Bundes orientiert sich der Richtplan des Kantons Schaffhausen an den für die Raumplanung relevanten Nachhaltigkeitszielen. Alle raumwirksamen Vorhaben unterstehen somit einer Interessensabwägung zwischen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Anliegen. Ausserdem wird mit der Definition von Entwicklungsschwerpunkten die nachhaltige Siedlungsentwicklung gelenkt, indem attraktive Flächen für eine intensive bauliche Nutzung, wie grössere Wohn- und Gewerbeprojekte sowie publikumsintensive Nutzungen zur Verfügung gestellt werden. Die im Raumkonzept definierten Entwicklungsschwerpunkte, die touristischen Hotspots und die möglichen Kooperationsräume sind bei den Massnahmen in den jeweiligen Förderschwerpunkten zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 4.2–4.4).

#### **4.6.1.2 Tourismus**

Der Kanton Schaffhausen verfügt mit dem Rheinfall, dem Städtchen Stein am Rhein und der Altstadt Schaffhausens, überragt von der Festung Munot, drei touristische Leuchttürme. Daneben bestehen mit dem Weinbau und einer intakten Kultur- und Naturlandschaft weitere touristische Potenziale, die noch nicht vollständig ausgeschöpft sind. Die bessere Nutzung und Inwertsetzung dieser Potenziale ist das erklärte Ziel der kantonalen Tourismusförderung.

Schaffhauserland Tourismus entstand 2008 als Nachfolgeorganisation von Schaffhausen Tourismus. Der privat organisierte Verein übernimmt die Funktion des kantonalen Destinationsmanagements. Basis hierzu bildet das Gesetz über Beiträge an die kantonale Tourismusorganisation sowie die konkretisierende Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und dem Verein Schaffhauserland Tourismus. Das revidierte Tourismusgesetz als Grundlage für die Unterstützung des Strukturwandels und zur Öffnung neuer Wertschöpfungspotenziale im Schaffhauser Tourismus wird im Herbst 2015 dem Stimmvolk vorgelegt.

Die Identifikation (über-)regionaler Projekte zur Stärkung des Tourismus erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der kantonalen RSE-Geschäftsstelle, den Vertretern von Schaffhauserland Tourismus und übergeordneten Tourismusorganisationen (Ostschweiz und Schweiz Tourismus) sowie mit Partnerorganisationen im angrenzenden Ausland.

Mit dem durch den Bund in Aussicht gestellten Impulsprogramm Tourismus kann während vier Jahren (2016–2019) auf zusätzliche Fördermittel zugegriffen werden. Der Kanton Schaffhausen beabsichtigt nachträglich Mittel für Projekte zu beantragen, welche die Kriterien für das Impulsprogramm erfüllen.

#### **4.6.1.3 Landwirtschaft**

Gestützt auf dem Bundesgesetz über die Landwirtschaft (LWG) unterstützt der Bund Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten mit Beiträgen, sofern vorwiegend die Landwirtschaft beteiligt ist. Die Massnahmen sind auf ein Gesamtkonzept abzustimmen und mit der Regionalentwicklung und der Raumplanung zu koordinieren. Der Kanton Schaffhausen verfolgt insbesondere mit Projekten im ländlichen Raum die integrale Stärkung im Tourismus, Weinbau, Landwirtschaft sowie den Erhalt der intakten Naherholungsgebiete. Die Etablierung von regionalen Wertschöpfungsketten mit Exportcharakter nimmt darin einen wichtigen Stellenwert ein. Vor diesem Hintergrund werden für die sogenannten PRE gestützt auf das kantonale RSE-Gesetz zusätzlich mit Mitteln aus dem kantonalen Generationenfonds unterstützt. Diese Projekte bilden einen wichtigen Bestandteil der kantonalen Entwicklungsziele, weshalb sich eine enge Koordination zwischen der RSE-Geschäftsstelle und den Vertretern des kantonalen Landwirtschaftsamts etabliert hat.

#### **4.6.1.4 Energie**

Die dezentrale Energiegewinnung und die Sicherung nachhaltiger Energiequellen wird in Zukunft ein wesentlicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes darstellen. Das Umsetzungsprogramm sieht deshalb auch die Stärkung des Standortes Schaffhausen im Wirkungsmodell „Wertschöpfungssysteme zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, Wettbewerbs- und Exportfähigkeit des Kantons Schaffhausen“ durch Vernetzungsprojekte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen mit Fokus Energie vor. Bereits heute sind Projekte im Bereich erneuerbare Energien, welche auf die NRP-Zielsetzungen und die kantonale Entwicklungsstrategie ausgerichtet sind, erfolgreicher Bestandteil des kantonalen RSE-

Programms. Innerhalb der Erarbeitung der Projekte erfolgt eine enge Koordination mit dem Baudepartement und den kantonalen Energiefachstellen.

#### **4.6.1.5 Bildung und Gesundheit**

Der Erhalt und die Verbesserung eines umfassenden und qualitativ hochstehenden Bildungs- und Gesundheitsangebots sind ein wesentliches Element für die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen. Abgestimmt auf die spezifischen Instrumente und Entwicklungsmassnahmen im Bildungs- und Gesundheitsbereich werden gezielt Initiativen und Projekte unterstützt, die zur Stärkung der Rahmenbedingungen und zur Schaffung zukunftsfähiger Strukturen sowie attraktiver Leistungsangebote beitragen. Dadurch wird die Versorgungssicherheit des ländlichen Raums gewährleistet und gleichzeitig zur Nachwuchssicherung (Fachkräftemangel) in den Berufen der Gesundheits- und MINT-Bereiche beigetragen.

#### **4.6.1.6 Landschaft und Umwelt**

Im August 2013 erhielt der Regionale Naturpark Schaffhausen vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) den Status „Kandidat Regionaler Naturpark“ und wurde durch den Bund anerkannt. Dies war das Startsignal für die vierjährige Errichtungsphase ab Januar 2014. Der Ursprung der Parkidee liegt in der Vision 4 «Leben in einzigartigen, intakten Landschaften» des 2009 erschienen Schlussberichts „Visionen für Schaffhausen 2020“. Da ein Regionaler Naturpark aus regionalpolitischer Sicht eine bedeutende Rolle einnehmen kann und die Voraussetzungen für die finanzielle Unterstützung aus dem Generationenfonds erfüllt sind, wurden die Eignungsprüfung, Machbarkeitsstudie sowie die Erstellung des Businessplans nebst dem Beitrag von Dritten durch Mittel aus dem Generationenfonds unterstützt. Zur Sicherung der Zielkongruenz und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten werden Initiativen, Ideen und Projekte zwischen den Geschäftsstellen des Regionalen Naturparks und jener der Regional- und Standortentwicklung eng abgestimmt.

### **4.6.2 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen**

Der Einbezug von regionalen Akteuren und in Schaffhausen tätigen Organisationen ist von grosser Bedeutung für eine erfolgreiche und breit abgestützte Regional- und Standortentwicklung. Das Engagement von Projektträgern, und der Wille Herausforderungen anzupacken sind ausschlaggebend für den Erfolg von Projekten. Im Sinne des Bottom-up-Ansatz sind sie auch oft die Eingangsportale, welche neue Projekte und Massnahmen mittels Coaching, Beratung oder Wissenszugang möglich machen. Durch ein aktives Programm-Marketing und eine enge Vernetzung mit den verschiedenen Akteuren in der Region Schaffhausen macht die RSE-Geschäftsstelle einerseits das Programm bekannt und nimmt neue Ideen und Bedürfnisse auf. Andererseits bietet sie die Möglichkeit in enger Absprache mit den Akteuren Projekte aufzugleisen oder zu entwickeln. Unten werden die wichtigsten regionalen Akteure aus dem Raum Schaffhausen kurz beschrieben.

#### **4.6.2.1 Industrie- und Wirtschafts- Vereinigung Schaffhausen (IVS)**

Die Wirtschaftskammer Schaffhausen setzt sich im Kanton Schaffhausen für optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen und einen aktiven Erfahrungs- und Gedankenaustausch ein. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen sowie eine zukunftsfähige Energie- und Umweltpolitik. Im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramm 2012–2015 trat die IVS aktiv in Projekten auf wie bspw. im Projekt go tec! oder den Energieleuchttürmen Schaffhausen.

#### **4.6.2.2 Kantonaler Gewerbeverband KGV**

Der kantonale Gewerbeverband ist der grösste Wirtschaftsverband des Kantons. Als Dachverband für die KMU engagiert sich der kantonale Gewerbeverband überparteilich in wirtschaftlichen Themen die insbesondere das Gewerbe und die KMU betreffen. Die Herausforderungen der Grenzlage erfordern ein vernetztes Handeln und gemeinsame Initiativen. Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts sind im Sinne des KGV.

#### **4.6.2.3 Regionaler Naturpark**

Mit rund 13 partizipierenden Gemeinden aus der Schweiz und Deutschland deckt der Naturpark einen bedeutenden Teil des ländlichen Bereichs des Kantons ab. Eine enge Koordination mit der RSE-Geschäftsstelle ist wichtig, sind doch die Ziele zur Stärkung der regionalen Wertschöpfung, der ökologischen Aufwertung der Region, Bildung, Natur- und kulturnaher Tourismus sowie den Erhalt des kulturellen Lebens die wichtigsten Ziele des Naturparks.

#### **4.6.2.4 KTI Innovationsmentor**

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und der dafür relevante Wissens- und Technologie-Transfer ist essentiell für den Erfolg der Schaffhauser Unternehmen. Der KTI Innovationsmentor der Region Schaffhausen (Jürg Attinger) arbeitet dabei eng mit dem Industrie- und Technozentrum ITS zusammen und kann auf die Bedürfnisse der Unternehmer spezifisch und direkt zugehen.

#### **4.6.2.5 Diverse Clusterinitiativen**

Der Kanton Schaffhausen verfügt über verschiedene Clusterinitiativen die aus Regional- und Standortentwicklungsprojekten entstanden sind. Mit dem International Packaging Institute IPI für die Verpackungsindustrie, oder Initiativen wie Swiss Materials für die Materialverarbeitende Industrie werden direkt Cluster angesprochen und deren Bedürfnisse vom vorwettbewerblichen Bereich bis hin zu projektspezifischen Anliegen bearbeitet. Sie sind oft Nukleus für weiterführende Regional- und Standortentwicklungsprojekte.

### **4.6.3 Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen**

#### **4.6.3.1 RIS Ost**

Im Sommer 2014 wurde durch die NRP Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK-Ost), bestehend aus den Kantonen beider Appenzell, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau und Zürich (Pro Zürcher Berggebiet) der Erarbeitungsprozess für ein interkantoniales Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost) gestartet. In einem ersten Schritt skizzierte die FSK-Ost einen möglichen Modellansatz, der im Oktober 2014 von den zuständigen Behörden der beteiligten Kantone verabschiedet wurde. Gleichzeitig wurde entschieden, in einem zweiten Schritt die Regeln für die zukünftige Kooperation RIS Ost zu vertiefen und diese Arbeit inhaltlich und prozessual extern begleiten zu lassen. Dieses Vorgehen nahm im Dezember 2014 die Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz Ost zur Kenntnis und hiess es gut.

Die zweite Etappe schafft die Basis für die Eingabe in den kantonalen Umsetzungsprogrammen. Als Ergebnis liegt ein präzisiertes Konzept des Wirkungssystems RIS Ost vor, das zentrale Aufgaben und Handlungsfelder beschreibt, aber auch erste Ansätze zur Organisation und Finanzierung darstellt (vgl. Anhang 6.2). Im Zentrum stehen Dienstleistungsangebote für Unternehmen sowie die Lancierung gemeinsamer Innovationsprojekte. Die Steuerung des Systems erfolgt über eine Management-Funktion. Diese stimmt die Aktivitäten der Ak-

teure im System und der Kantone untereinander ab und erfüllt strategische und operative Aufgaben primär gegen innen, mittelfristig auch gegen aussen.

Die Aufgabe von RIS Ost ist es deshalb:

- früh Transparenz und eine Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Kantone zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten zu schaffen;
- eine Vereinfachung des Zugangs der Unternehmen zu überregionalen Unterstützungsangeboten zu gewährleisten;
- die Förderangebote wenn möglich überregional abzustützen und damit die Effizienz zu steigern;
- gegenseitig Synergiepotenziale zu nutzen;
- mit regionalen Point of Entries (POE) die Kommunikation zu den Firmen sicher zu stellen.

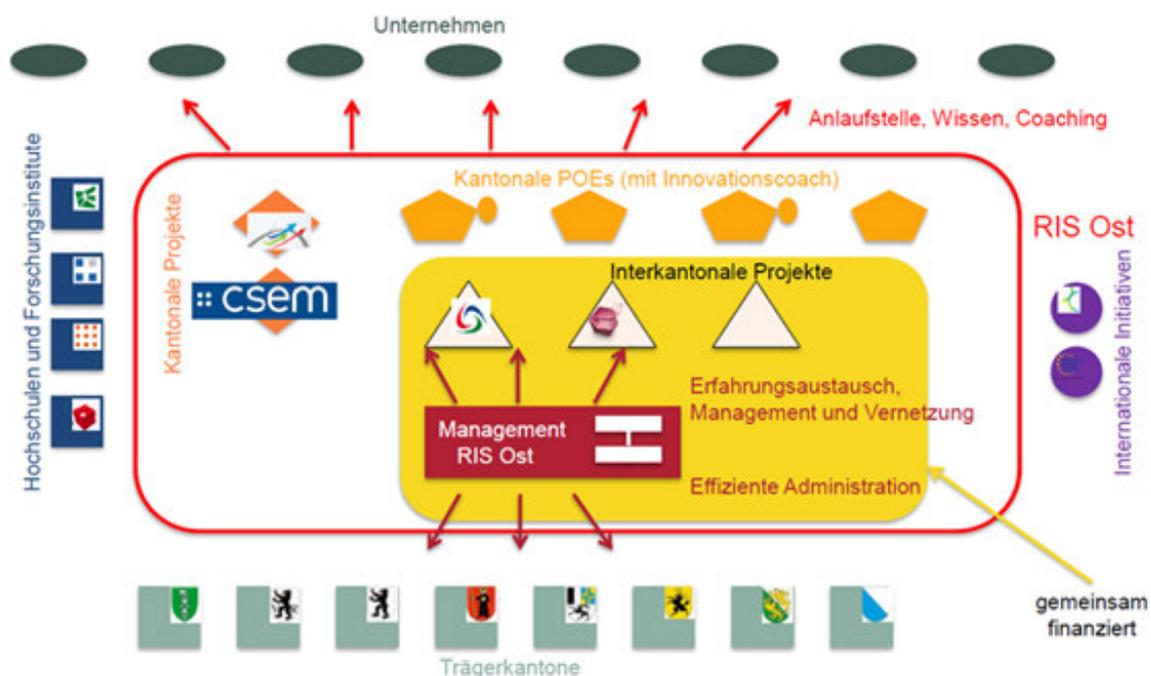


Abbildung 35: Regionales Innovationssystem Ostschweiz RIS Ost, Quelle: BHP Hanser und Partner, 2015

Dieser heutige Stand widerspiegelt den momentanen gemeinsamen Nenner unter den partizipierenden Kantonen. Für die Jahre 2016–2019 ist die Betriebsaufnahme und -etablierung im Sinne einer Aufbauphase vorgesehen, die punktuelle Anpassungen und Weiterentwicklungen in Struktur und Leistungen auf Grund gemachter Erfahrungen erlaubt und die Grundlage für den weiteren Ausbau legt.

In einem nächsten Schritt wird ab Sommer 2015, auf der Basis des vorliegenden Konzeptes, ein Businessplan erstellt. Darin werden insbesondere die Elemente Organisation und Finanzierung final bestimmt. Es ist das Ziel, im 1. Quartal 2016 formal und operativ für den Start des Betriebes RIS Ost bereit zu sein.

Basierend auf dem zum heutigen Zeitpunkt vorliegenden Konzept stellen die beteiligten Kantone ihre finanziellen Mittel zu Gunsten der interkantonalen Innovationsförderung ein. Dies sind:

- Die nötigen kantonalen Mittel zur Partizipation an der Management-Funktion RIS Ost und Projekten von konsolidiert CHF 1.4 Mio. für 4 Jahre, d.h. pro Kanton sein jeweiliger Beitrag (vgl. Anhang 6.2)
- Die nötigen kantonalen Mittel für gesonderte interkantonale grosse Innovationsinitiativen, d.h. pro Kanton ein nach eigenem Ermessen festgelegter Betrag. Die Koordination und Abstimmung dieser möglichen Projekte mit RIS Ost ist gewährleistet;
- Jeder Kanton beantragt seinen Äquivalenzbeitrag beim Bund.

#### 4.6.3.2 Interreg

Aufgrund seiner Grenzlage ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für den Kanton Schaffhausen essentiell. Im Rahmen von Interreg ist der Kanton Schaffhausen zusammen mit acht weiteren Kantonen Mitglied der Netzwerkstelle Ostschweiz in St. Gallen.

Die vergangene Programmperiode (2008–2014), in welcher der Kanton Schaffhausen bei 28 Interreg Projekten beteiligt war zeigte, dass sich auf Prozessebene die Koordination zwischen der Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen des Kantons Schaffhausen und der Netzwerkstelle Ostschweiz in St. Gallen bewährt hat. Das zweite zentrale Gremium der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit des Kantons Schaffhausen, die IBK, ist teilweise ebenfalls über Interreg finanziert. Deswegen wird der Kanton Schaffhausen auch in der Programmperiode 2016–2019 sowohl an Interreg als auch an der IBK festhalten.

In den drei Förderbereichen von Interreg „Wettbewerb, Innovation, Beschäftigung und Bildung“, „Umwelt, Energie und Verkehr“ sowie „Verwaltungszusammenarbeit“ ist viel Synergiepotenzial mit den definierten Förderschwerpunkten des Umsetzungsprogramms erkennbar. Tabelle 2 zeigt mögliche Bereiche, in welchen die grenzübergreifende Zusammenarbeit vorangetrieben werden kann.

Interreg V		NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 Kanton Schaffhausen			
Prioritätsachse Interreg V	Spezifische Ziele Interreg V	Förderungsschwerpunkt 1	Förderungsschwerpunkt 2	Förderungsschwerpunkt 3	Flankierende Massnahmen
<b>Wettbewerb, Innovation, Beschäftigung und Bildung</b>	Erweiterung der grenzüberschreitenden Forschungskapazitäten im Programmbereich	X	X		
	Steigerung der Forschungs- und Innovationsfähigkeit im Programmbereich	X	X		
	Verbesserung des Fachkräfteangebotes im Programmbereich	X		X	
<b>Umwelt, Energie und Verkehr</b>	Steigerung der Energieeffizienz und der Nutzung erneuerbarer Energien in der öffentlichen Infrastruktur, einschliesslich öffentlicher Gebäude, und im Wohnungssektor	X		X	
	Steigerung der Attraktivität des gemeinsamen Natur- und Kulturerbes		X		
	Erhalt bzw. Verbesserung der Biodiversität im Programmbereich		X	X	
	Verringerung der Luftverschmutzung, einschliesslich der klimaschädlichen Luftverschmutzung		X	X	
<b>Verwaltungszusammenarbeit</b>	Verbesserung der institutionellen Zusammenarbeit im Programmbereich	X	X	X	X
	Steigerung des grenzüberschreitenden bürger-schaftlichen Engagements				

Tabelle 3: Synergiepotenzial Interreg V und NRP-Umsetzungsprogramm 2016–2019 Kanton Schaffhausen, Quelle: eigene Darstellung

Das Interreg Engagement des Kantons Schaffhausen fügt sich somit in die NRP-Strategie des Kantons ein und trägt zur gemeinsamen Zielerreichung bzw. zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wertschöpfung bei.

#### **4.6.4 Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien**

##### **4.6.4.1 Projektselektion**

Alle der RSE-Geschäftsstelle eingereichten Projekte werden anhand eines Kriterienrasters (vgl. Anhang 6.4) systematisch bewertet. Im Falle des Einbezugs des Berner Nachhaltigkeitskompasses in die Projektselektion, wird das Kriterienraster entsprechend ergänzt. Diese Bewertungsmatrix setzt sich aus Kriterien zusammen, welche die eingereichten Projekte auf ihre NRP-Zulässigkeit auf Stufe Bund resp. auf ihre Zielkongruenz mit den Schaffhauser Wirkungsmodellen überprüfen. Die finanzielle Beteiligung des Bundes am kantonalen Umsetzungsprogramm der Regionalpolitik 2016–2019 wird in einer Programmvereinbarung geregelt. Die kantonalen Wirkungsmodelle bilden die Basis dieser Vereinbarung sowie der Projektselektion, wobei der Fokus auf die Wirkungsebenen Output und Outcome gerichtet wird. Die Impactebene soll beim Vollzug als Orientierungsgrösse dienen. Bei Erfüllung der Kriterien wird der Projektantrag unter Beilage des Kriterienrasters an das federführende Departement zugestellt. Das Volkswirtschaftsdepartement unterzieht den Projektantrag einer eingehenden Prüfung und erstellt zuhanden des Regierungsrates einen volkswirtschaftlichen Bericht mit einer entsprechenden Empfehlung.

##### **4.6.4.2 Selektionsregeln des Kantons**

In Bezug auf die NRP sind die Kantone gemäss Art. 2 lit. d BRP die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher. Die Begleitung und Überwachung des kantonalen Umsetzungsprogramms liegt deshalb in der Verantwortung des Kantons (Art. 16 Abs. 2). Mit anderen Worten kam den Kantonen mit der Umsetzung der NRP ab 2008 in der Projektaufgleisung, Projektkoordination und -administration eine grundlegend neue Rolle zu. Die Kantone müssen somit die NRP-Projekte selber innerkantonal koordinieren und verwalten. Die nachfolgenden Kapitel zeigen, wie der Kanton Schaffhausen die Zuständigkeiten innerhalb der NRP/RSE geregelt hat

#### **4.6.5 Bewilligungsinstanzen**

##### **4.6.5.1 Kantonsrat**

Die Höhe der dem Generationenfonds zu entnehmenden und für die Förderung einzusetzenden Mittel ist jährlich vom Kantonsrat zu bewilligen. Dies erfolgt jeweils auf dem ordentlichen Budgetweg. Reichen die bewilligten Mittel aus dem Generationenfonds ausnahmsweise nicht aus, sind zusätzliche Kredite für den Kantonsbeitrag durch Nachtragskreditbegehren oder mittels Einzelvorlage einzuholen.

##### **4.6.5.2 Regierungsrat**

Der Entscheid über die Höhe und die Form (à fonds perdu-Beitrag oder Darlehen) der für jedes einzelne Vorhaben zu gewährenden Bundes- wie Kantonsmittel erfolgt durch Beschluss des Regierungsrates im Rahmen der vom Kantonsrat bewilligten und damit zur Verfügung stehenden Mittel. Er entscheidet dabei aufgrund des von ihm genehmigten kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms.

Im Weiteren bestimmt der Regierungsrat die mit der Aufgabe der Regional- und Standortentwicklung betraute Geschäftsstelle. Diese kann – analog zur Wirtschaftsförderungsstelle –

mit einem Leistungsauftrag Dritten übertragen werden. Aus Synergiegründen wurde entschieden, die Geschäftsstelle mit der Wirtschaftsförderungsstelle zu vereinen. Dies ist naheliegend, weil ein enger innerer Zusammenhang zwischen Standortpromotion sowie Regional- und Standortentwicklung besteht.

#### **4.6.6 Ausführende Instanzen**

##### **4.6.6.1 Geschäftsstelle**

Der Kanton führt eine Geschäftsstelle als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfänger sowie zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Initiativen, Programme und Projekte. Die Geschäftsstelle stellt über das Volkswirtschaftsdepartement Antrag an den Regierungsrat auf Gewährung oder Ablehnung einer finanziellen Unterstützung. Bei Gewährung von Unterstützungen schliesst die Geschäftsstelle mit den Leistungsempfängern entsprechende Leistungsvereinbarungen ab. Zudem ist die Geschäftsstelle im Rahmen ihres Grundauftrags dafür besorgt, dass neue Ideen entwickelt und geeignete Projektkonzepte vorgeschlagen werden.

##### **4.6.6.2 Projektträger resp. Leistungsempfänger**

Projektträger resp. Leistungsempfänger können Gemeinden sowie andere öffentliche und private Organisationen und Gruppierungen sein.

#### **4.6.7 Controlling/Monitoring im Kanton**

##### **4.6.7.1 Leistungsvereinbarung**

Die Gewährung von Fördermitteln wird durch eine Vereinbarung zwischen Kanton und Leistungsempfängern geregelt. Die Vereinbarung hält die gegenseitigen Verpflichtungen fest. Die entsprechenden Fördermassnahmen werden von Auflagen abhängig gemacht, welche in Übereinstimmung mit den Wirkungsmodellen sind (Verknüpfung Output/Outcome mit Impact).

##### **4.6.7.2 Reporting**

Die Leistungsempfänger sind mittels Leistungsvereinbarung verpflichtet, den Kanton regelmässig mittels folgender Dokumente zu informieren:

- **Jahresbericht:** Der Jahresbericht beinhaltet eine Darstellung der durchgeführten Massnahmen und den Stand der Zielerreichung, einen Nachweis über die Erbringung der jährlichen Eigenleistungen (finanzielle Mittel und Arbeitsstunden) sowie eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund). Dem Jahresbericht liegt ein Massnahmenplan für das Folgejahr bei;
- **Schlussbericht:** Der Schlussbericht enthält eine Darstellung der durchgeführten Massnahmen und der Zielerreichung, eine Beschreibung der Form der Weiterführung des Projekts, eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund), eine Schlussabrechnung sowie eine Gesamtwürdigung des Projekts.

Die Berichterstattung des Kantons gegenüber dem Bund erfolgt gemäss BRP Art. 16 durch Einreichen folgender Dokumente:

- Jährlicher Bericht;
- Jährliche Zusammenstellung aller durch den Kanton verwalteten Projekte (CHMOS);
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes.

Der Regierungsrat informiert die Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrats regelmässig, frühzeitig und umfassend über die Projekte zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung.

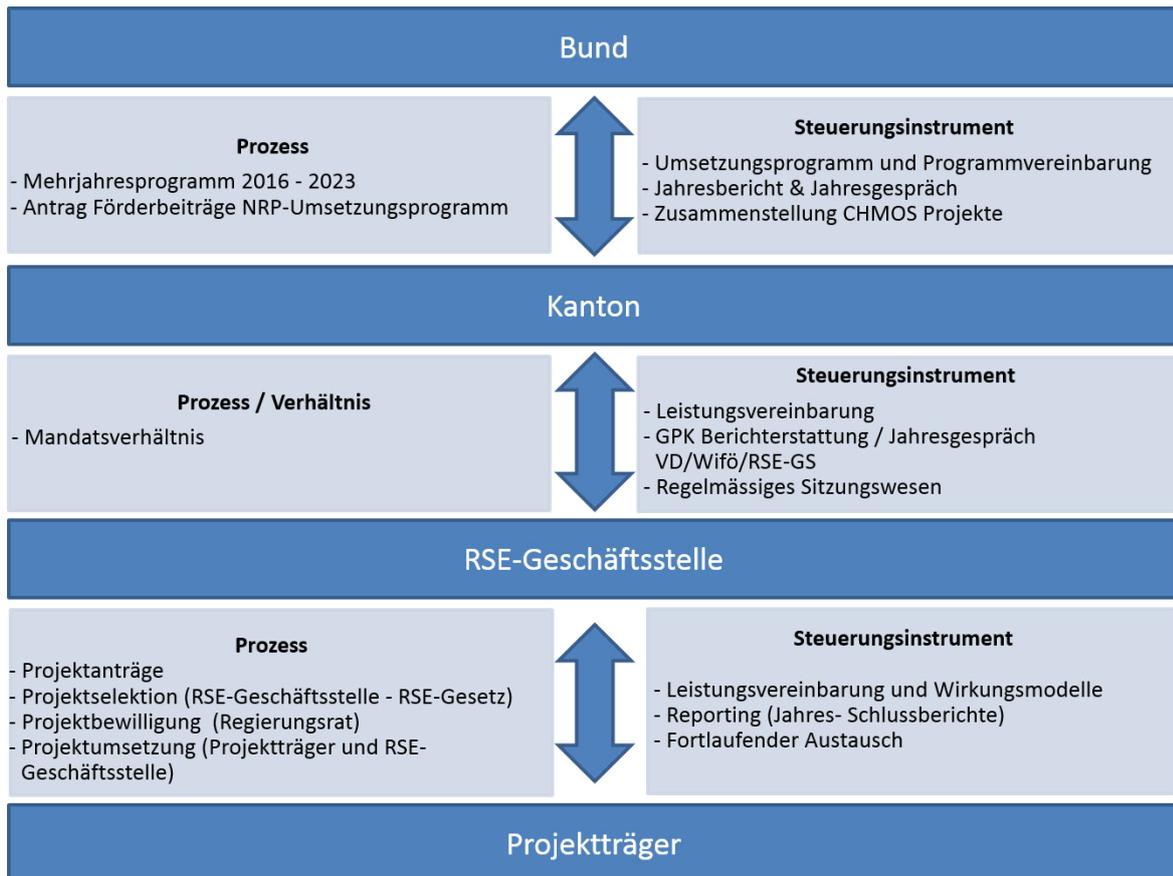


Abbildung 37: Prozesse und Steuerungsinstrumente, Quelle: eigene Darstellung