

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB)
Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB)
Gruppo svizzero per le regioni di montagna (SAB)
Gruppa svizra per las regions da muntogna (SAB)

CH-3001 Bern · Seilerstrasse 4 · Postfach 7836 · Tel. 031 382 10 10 · Fax 031 382 10 16
Internet: <http://www.sab.ch> E-mail: info@sab.ch Postkonto: 50 - 6480-3



Conférence des régions

Compte rendu du séminaire

Le rôle et l'organisation des régions dans la Nouvelle politique régionale



Mercredi 28 janvier 2009
Hôtel Aarhof, Olten
09h30 – 16h15

Journée organisée en collaboration avec *regiosuisse*

Rapport rédigé par Geneviève Favre et Thomas Egger du SAB

La Conférence des régions est le réseau qui rassemble toutes les régions soumises à la Nouvelle politique régionale. Elle a été fondée en automne 2007 et fait suite à la Cosereg (association qui réunissait les régions LIM). La Conférence des régions veut favoriser l'échange d'expériences au niveau suisse entre les différentes régions. Elle travaille pour cela en collaboration étroite avec regiosuisse. Le but du séminaire organisé à Olten était de faciliter les discussions entre les managers régionaux et les membres de leurs comités sur le rôle et l'organisation de leur région dans la Nouvelle politique régionale. Ce thème a été traité durant l'automne 2008 au sein de la communauté de savoir-faire « Rôle, fonction et tâches des managers régionaux dans la NPR », animée par regiosuisse. Suite à la présentation des résultats de la communauté de savoir-faire, les participants à la réunion d'Olten ont été divisés en 4 groupes de 10 personnes et ont traité les questions suivantes :

- 1) Etes-vous d'accord avec les premières conclusions de la communauté de savoir-faire « Rôle, fonction et tâches des managers régionaux dans la NPR » ?
- 2) Y a-t-il des éléments qui vous frappent ou avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?
- 3) Quel rôle et quel positionnement a votre région ?

Synthèse des groupes francophones

Les tâches du management régional

La communauté de savoir-faire regiosuisse a établi une liste des tâches des managers régionaux¹. Les participants proposent d'ajouter à cette liste l'activité de lobbying pour la région. En effet, souvent les managers régionaux sont confrontés à des prises de position sur des thèmes ayant un impact sur la région.

La liste des tâches est longue et les participants aux groupes de travail pensent qu'une seule personne n'a pas les compétences ni le temps de tout faire. Il faut donc absolument mettre en place un management régional composé de plusieurs personnes et éventuellement de stagiaires (pour assurer la relève et permettre à des jeunes de se former dans le domaine du développement régional). Cela signifie que la région doit avoir une certaine dimension pour occuper une équipe ou que des formes d'organisation adéquates soient trouvées (par exemple une plateforme professionnelle au service de plusieurs associations régionales).

La question du financement de ces activités a été soulevée. La NPR ne finance qu'une petite partie de ces activités. Des tâches courantes, comme par exemple la gestion des déchets, la gestion des services de santé, le conseil aux entreprises, etc. doivent trouver un autre financement. Dans certains cantons (Vaud par exemple), une loi cantonale pourvoit à ces besoins, dans d'autres, c'est à la charge des communes. Une des tâches importantes du management régional est donc aussi d'assurer les

¹ Cette liste se trouve dans l'exposé de Johannes Heeb, disponible sur le site du SAB (www.sab.ch), sous Conférence des régions.

conditions cadres existantes afin de maintenir la population et les emplois dans la région. Cette tâche de « maintien de l'existant » n'est pas finançable via la NPR, c'est pourquoi le management régional doit pouvoir compter sur d'autres fonds.

La liste des tâches dépend aussi de la taille de la région. Le comité de la région doit fixer des priorités. Il est important qu'il ait pour cela des compétences en matière de budget et des compétences pour décider s'il faut soutenir un projet ou non. Ce n'est que malheureusement trop rarement le cas. Pourtant, cette légitimité est essentielle aux yeux des participants, d'une part pour que la région soit reconnue et pour que les membres du comité soient motivés à s'engager pour leur région.

Les compétences au sein du management régional

Le manager régional 007 a été évoqué. A la place du James Bond local, il faut un team de compétences différentes. La liste de regiosuisse peut être complétée avec des compétences de vendeur et des compétences pour savoir où trouver de l'argent. Enfin, la connaissance des institutions et des processus politiques est importante. Dans cette optique, avoir dans l'équipe du management régional une personne qui a fait de la politique peut être un atout. A la question « faut-il une personne de la région ? », les participants sont d'avis différents.

Le modèle organisationnel des régions

Suite à la présentation de la région ideeSeetal AG organisée en SA, deux questions ont été posées aux participants :

- 1) Quel est le meilleur modèle à suivre ?
- 2) Quel est le rôle d'un président, d'un manager et des autres membres du comité ?

Les participants sont d'avis que la forme à donner à la région dépend de la réalité de la région et des tâches que les communes souhaitent déléguer à la région. Il y a des exemples d'association de communes ou des modèles de SA. Dans les SA, les décisions sont plus rapides mais le processus peut paraître moins démocratique. Dans les associations de communes par contre, il y a plus de démocratie, et donc moins de rapidité dans les décisions. Cette diversité entre les régions renforce le besoin de coordination et d'échanges entre les régions suisses.

A côté du modèle organisationnel, la question débattue fut celle de savoir comment motiver les membres du comité ou les membres de groupes de travail. Il faut absolument leur donner des compétences décisionnelles, afin d'asseoir leur légitimité. Trop souvent, les membres du comité sont élus à cause de leur fonction (président de l'office de tourisme, par exemple) et non pour leur motivation.

Enfin, il n'y a pas de modèles uniques mais les conditions suivantes semblent être communes à toutes les régions :

- il faut un ancrage régional,
- il faut que le management régional garantisse la coordination des politiques sectorielles à impact territorial,
- la région doit avoir une masse (taille) critique minimale.

Synthèse des groupes germanophones

Können die Rollen und Aufgaben des Regionalmanagements losgelöst vom politischen Umfeld betrachtet werden?

Nein. Die Regionen erhalten ihren Auftrag in der Regel von den politischen Behörden. Sei es durch ein kantonales Gesetz über die Regionalpolitik, durch eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton oder durch den Auftrag der Mitgliedsgemeinden.

Muss das Regionalmanagement selber Projekte generieren?

Ja. Das Regionalmanagement muss selber aktiv werden, um wichtige Projekte zu initiieren. Das Regionalmanagement muss deshalb über entsprechende Kompetenzen verfügen.

Welche Aufgaben muss das Regionalmanagement wahrnehmen?

Im Referat von Johannes Heeb wurde eine umfassende Liste vorgestellt:

- Regionale Entwicklungsstrategie erarbeiten
- Projektideen generieren und fördern (proaktiv), Projektideen lenken (reaktiv)
- Projektentwicklung unterstützen
- Projektentwicklungen koordinieren und unterstützen
- Als Bindeglied Wirtschaft-Kanton / Entwicklungsakte-Kanton und Wirtschaft-Gemeinden fungieren
- Wirtschaftlichkeit anstreben
- Kommunikation leben
- «Spürhund», Mediator, und Motivator sein
- Standortmarketing betreiben
- Netzwerkarbeit leisten
- Gemeindearbeit unterstützen
- Servicestelle sein

Einige Punkte dieser Liste kann das Regionalmanagement nicht selber wahrnehmen. Das Standortmarketing wird beispielsweise eher eine Aufgabe der kantonalen Wirtschaftsförderungsstellen sein. Eine enge Zusammenarbeit mit Partnern ist deshalb wichtig.

Auch wenn das Regionalmanagement nicht alle Funktionen selber erfüllen muss, bleibt doch eine umfangreiche Liste von Aufgaben bestehen. Diese Aufgaben können nicht durch eine Person alleine bewältigt werden. Die Zeiten des Regionssekretärs als Einzelkämpfer scheinen definitiv vorbei zu sein. Es müssen also mehr Ressourcen bereit gestellt werden. Mögliche Wege sind die Vergrößerung der Region durch Zusammenlegen mehrerer Regionen wie im Oberwallis geschehen: Vier Regionen wurden zu einer verschmolzen. Die neue Region Oberwallis verfügt nun über 6 Mitarbeiter. Eine andere Strategie kann in der Bereitstellung von mehr finanziellen Mitteln in den bestehenden Strukturen liegen (vgl. weiter unten).

Muss der Regionalmanager zwingend aus der Region stammen?

Das hängt stark von der Grösse des Regionalmanagements und der Region ab. Wichtig ist, dass im Regionalmanagement ein gutes Beziehungsnetzwerk zu den regionalen Akteuren vorhanden ist. Wenn beispielsweise im Regionalmanagement eine Person aus der Region stammt und dieses gute Netzwerk hat, kann es gut sein, dass eine zweite, externe Person beigezogen wird, welche dieses Netzwerk nicht hat, dafür aber vielleicht andere Kompetenzen einbringt. In kleinen Regionen sind die Voraussetzungen anders. Dort wird der Regionalmanager vielfach alleine agieren müssen. Ein neuer, externer Regionalmanager kann sich dank der überschaubaren Verhältnisse rasch sein Netzwerk aufbauen. In kleinen Regionen kann eine externe Person neue Ideen einbringen. Sie wird zudem in der Regel nicht a priori Konflikte mit wichtigen Personen in der Region haben und kann deshalb eher integrativ wirken und etwas bewegen.

Das Regionalmanagement muss über genügend finanzielle Mittel verfügen. Wie kann das erreicht werden?

Gewünscht wird von allen Workshopteilnehmern ein Sockelbeitrag zur Finanzierung der Aktivitäten des Regionalmanagements. Das ist wichtig, um die koordinative Funktion wahrnehmen zu können und sich am Aufbau von Projekten beteiligen zu können. Über den Sockelbeitrag hinaus können finanzielle Mittel durch die Beteiligung an Projekten oder beispielsweise die Übernahme von Geschäftsstellenfunktionen generiert werden.

Entscheidungskompetenz und Budgethoheit

Keine der Regionen, die im Workshop vertreten waren, hat eine Entscheidungskompetenz über Projekte der NRP. In allen Fällen liegt die Entscheidungskompetenz beim Kanton. Aus Sicht der territorialen Gouvernanz ist dies falsch. Gewünscht wird von allen Seiten eine regionale Kompetenz mit einem Globalbudget (so wie die Kantone auch ein Globalbudget zur Realisierung des kantonalen Umsetzungsprogramms vom Bund haben).

Zusammenarbeit Kantone – Regionen

In der bisherigen Regionalpolitik war das Know How der Regionalentwicklung auf Stufe Regionen angesiedelt. In der neuen Regionalpolitik sind die Kantone die zentralen Akteure der Regionalpolitik. Entsprechendes Know How muss zuerst aufgebaut werden. In wie fern die Regionen in die kantonalen Prozesse einbezogen wurden, ist sehr unterschiedlich. Es braucht deshalb gerade in der Startphase der

NRP einen Findungsprozess zwischen Regionen und Kantonen. Wünschenswert wären gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen.

Was ist die beste Organisationsform für eine Region?

Die bisherigen IHG-Regionen waren in der Regel als Verein organisiert, wobei die Gemeinden die Träger waren. Neu tauchen auch Modelle auf wie eine Aktiengesellschaft, z.B. die Region Idee Seetal AG. Was sind die Argumente für die verschiedenen Modelle?

Aktiengesellschaft

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug der Wirtschaft • Image: „Kein Staatsbetrieb“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann eine AG hoheitliche Funktionen ausüben (z.B. Raumplanung?) • Wie hoch soll der Anteil der Wirtschaft am Aktienkapital sein?

Verein

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug der Gemeinden • Demokratische Abstützung der Entscheide 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht attraktiv für Wirtschaft

Das Modell ist damit einerseits abhängig von der angestrebten Positionierung der Region: eher marktwirtschaftliches Auftreten versus eher hoheitliches Auftreten.

Jede Region hat aber auch eine bestimmte Entwicklung durchgemacht. Es wird deshalb verfehlt sein, ein bewährtes Modell über Bord zu werfen, nur weil ein anderes Modell gerade in Mode ist. Wichtiger als die reine Rechtsform ist letztlich, wie die regionalen Akteure inkl. Wirtschaft in die Prozesse einbezogen werden können.

Aufgabenteilung innerhalb der Region

Die Aufgabenteilung innerhalb der Region ist noch nicht in allen Fällen optimal geregelt. In einem Beispiel ist die Präsidentin gleichzeitig Geschäftsführerin. In einem anderen Beispiel werden VR-Mitglieder selber aktiv bei der Projektgenerierung. Eine klare Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene ist in diesen Fällen (noch) nicht vollzogen.

Dem Vorstand / Verwaltungsrat kommt bei einer klaren Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene eine wichtige Controlling-Funktion zu. Diese ist in den Regionen noch nicht optimal geregelt. Gewünscht wird ein spezifischer Erfahrungsaustausch zu diesem Thema mit Modelllösungen.

Die Weiterbildung und der Erfahrungsaustausch sind nicht nur wichtig für die operative Ebene, sondern auch für die strategische Ebene. Diesbezüglich wurde am Workshop der Wunsch nach entsprechenden Weiterbildungsangeboten auch für die strategische Ebene geäußert. Die Durchführung der Veranstaltung der Konferenz der Regionen unter Einbezug beider Ebenen wurde sehr begrüßt.

Conclusion

Le séminaire d'Olten a permis de mettre en évidence les points suivants :

- Le management régional doit être composé d'une équipe qui présente beaucoup de compétences.
- Les cantons doivent déléguer aux régions des compétences financières (par exemple sous la forme d'un budget cadre) et des compétences pour décider s'il faut soutenir des projets ou pas.
- Il faut renforcer les échanges entre régions, et entre régions et cantons.
- Ces échanges doivent se faire à plusieurs niveaux, entre les managers mais aussi entre comités.
- Il faut continuer à organiser des séminaires comme à Olten, où les managers et leurs comités sont invités et où l'accent est mis sur les discussions.

Le prochain séminaire de la Conférence des régions est prévu le 12 novembre 2009 à Olten.