

Stärkung der regionalen Handlungsebene

Arbeitspapier
Dezember 2013 Autor
Eva King

Innovative Modelle der Nutzung von Regionalentwicklungsagenturen



Strukturen der Regionalentwicklung in Europa

Modelle, Aufgaben und Kompetenzen von Regionalmanagements

Best-Practice Beispiele aus 6 Ländern

Table of Contents

1 Einleitung	3
1.1 Hintergrund der Untersuchung.....	3
1.2 Ausgangslage.....	3
1.3 Untersuchungsgegenstand und Fragen.....	4
1.4 Vorgehensweise.....	4
2. Länderüberblick – Regionalentwicklungsstrukturen in Europa	6
2.1 Schweiz.....	7
2.2 Deutschland.....	8
2.3 Frankreich.....	9
2.4 Belgien.....	10
2.5 Niederlande.....	11
2.6 Vereinigtes Königreich.....	12
2.7 Irland.....	13
2.8 Dänemark.....	14
2.9 Schweden.....	15
2.10 Finnland.....	16
3. Analyse der Modelle von Regionalentwicklungsagenturen	17
3.1 Regionalentwicklungsmodelle.....	18
3.2 Ausrichtung und Aufgabenfelder.....	20
3.3 Überschneidung der Handlungsräume & Aufgabenfelder.....	24
3.4 Einbettung in das institutionelle Gefüge.....	25
3.5 Governance Strukturen.....	27
3.6 Finanzierung.....	32
3.7 Wirkungsmessung.....	32
3.8 Erfolgsfaktoren & Herausforderungen.....	34
4. Ausgewählte Fallbeispiele - Regionalmanagement	35
4.1 Kanton Bern (CH).....	36
4.2 Regionalentwicklung Nord-Pas-De-Calais (FR).....	39
4.3 Regionalmanagement für die Region Ingolstadt (DE).....	41
4.4 Stadtumlandregion Gent (BE).....	43
4.5 Metropolregion Amsterdam (NL).....	45
4.6 City Deal and Local Enterprise Partnerships (UK).....	48
5. Anregungen für die Weiterentwicklung von Regionalmanagements	50
5.1 Schlussfolgerungen.....	51
5.2 Empfehlungen.....	54
6. Literatur	62

1 Einleitung

1.1 Hintergrund der Untersuchung

Die **Steiermärkische Landesregierung** als Partner in der ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ setzt sich mit dem Thema der „Regional Governance“ aus verschiedenen Blickwinkeln auseinander.

Im Rahmen dieser Arbeiten soll der Blick in die (nähere) Zukunft gerichtet und die Frage nach den Chancen und Potenzialen, Stärken und Schwächen des regionalen Handlungssystems bzw. der Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen auf die regionale Ebene aufgeworfen werden. Die Betrachtung von ausländischen Good-Practice Beispielen soll hier als Anregung in die Diskussion eingebracht werden.

1.2 Ausgangslage

Das vorliegende Papier widmet sich dem Thema good-practice Beispiele aus dem Ausland und der Frage, welche Kompetenzen erfolgreich auf regionale Ebene angesiedelt werden können und zur regionalen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Die Ursachen für die Herausbildung von Regional Governance Strukturen sind in den heutigen sozialen, finanziellen und politische Steuerungsparadigmen zu finden¹:

- Vernetzungsbedarf einer arbeitsteilig ausdifferenzierten Gesellschaft unter Innovations- und Anpassungsdruck im Standortwettbewerb einer globalisierten Wirtschaft.
- Soziale Innovationen in den Verhaltensweisen der Bevölkerung und Unternehmen fördern die Entwicklung polyzentrischer Räume und erfordern intermediäre Interaktionsformen und partizipative Demokratie.
- Problemzusammenhänge überschreiten Kompetenzgrenzen von Regierungs- und Verwaltungseinheiten. Die entstandenen funktionalen Räume transzendieren administrative Verwaltungsgrenzen, sowie die tradierte Arbeitsteilung zwischen Kommunen und bringen neue Kooperationen hervor.
- Kommunale Gebietskörperschaften stehen unter finanziellem und demographischem Druck, Grundversorgung und öffentliche Dienste kostengünstiger bereitzustellen.
- Hinzu kommen neue Steuerungsparadigmen in der Politik, welche sich auf eine autonome Regionalentwicklung unter dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ und auf die aktivierende Rolle des Staates stützen.
- Dieser Wandel ist auch in der regionalen Förderpolitik reflektiert, mit dezentral ausgerichteten regionalen Entwicklungsprogrammen wie der EU-Strukturpolitik.

Vor diesem Hintergrund ist in den letzten 20 Jahren eine Vielzahl regionaler Unterstützungsstrukturen entstanden. Sie sind heute zentrale Akteure der Regionalentwicklung und übernehmen ein komplexes und anspruchsvolles Aufgabenfeld, sowohl im Bereich der Verkehrsentwicklung, der Siedlungsentwicklung, des Infrastrukturausbaus, als auch der Entwicklung der wirtschaftlichen Potenziale. Sie agieren als Bindeglied

¹ aufbauend auf ÖREK 2011, Kapitel 4.1

zwischen den vorgelagerten Behörden und den lokalen Akteuren durch ihre große Nähe zu Unternehmen, Gemeinden, Institutionen und Projektträgern. In dieser Rolle können sie den Akteuren vor Ort Informationen vermitteln, bei der Projektgenerierung helfen, Mehrwert über interkommunale Dienstleistungen schaffen, gezielte Wirtschaftsförderung und Strukturinvestitionen betreiben und als Impulsgeber mit Innovationsfunktion agieren (Evaluation Mehrjahresprogramm 2008-15 NRP, CH).

1.3 Untersuchungsgegenstand und Fragen

Der Gegenstand der Untersuchung sind regionale Entwicklungsagenturen auf NUTS III Ebene in 10 europäischen Ländern: Schweiz, Deutschland, Frankreich, Belgien, Niederlande, Vereinigtes Königreich, Irland, Dänemark, Schweden und Finnland. Dies wird komplementiert durch eine Analyse der interessantesten Fallbeispiele aus 6 Ländern.

Dieses Arbeitspapier soll drei Fragen beantworten:

- Was sind die institutionellen und politischen Rahmenbedingungen für Regionalentwicklungsagenturen in verschiedenen europäischen Ländern?
- Welche Modelle und Optionen gibt es für die Nutzung von Regionalentwicklungsagenturen?
- Welche Aufgaben und Kompetenzen können erfolgreich auf regionaler Ebene angesiedelt werden?

1.4 Vorgehensweise

Die Arbeit hat den Zweck aufzuzeigen, welche Rolle Regionalentwicklungsagenturen in anderen Ländern spielen und wie die Rahmenbedingungen dafür aussehen. Die Darstellung liefert damit Anregungen für eine Weiterentwicklung der Aufgaben österreichischer Regionalmanagements - im bestehenden Rahmen über die aktuellen Möglichkeiten hinaus - als auch für die Anpassung der Rahmenbedingungen selbst.

Es werden die verschiedenen Modelle zur Nutzung von Regionalentwicklungsstrukturen auf NUTS III Ebene in 4 Schritten untersucht:

Schritt I) widmet sich einem Länderüberblick von 10 europäischen Ländern und beschreibt die institutionellen Rahmenbedingungen und Ansätze der Regionalentwicklungspolitik.

Schritt II) analysiert die verschiedenen Modelle, Aufgaben und Kompetenzen sowie die institutionelle Einbettung von Regionalentwicklungsagenturen.

Schritt III) präsentiert in einer tiefergehenden Darstellung Fallbeispiele aus 6 Ländern. Angesichts der bestehenden Vielfalt, erfolgt die Auswahl gemäß folgenden Kriterien: Regionale Verteilung, Abdeckung unterschiedlicher Organisationsformen, Entwicklungsgrad der Regionen, innovative Inhalte und Wirksamkeitsbeurteilung.

Schritt IV) fasst Anregungen für die Weiterentwicklung von regionalen Unterstützungsstrukturen zusammen.

Der Begriff "Regionalmanagement" bezieht sich auf intermediäre Organisationsformen im Sinne der regionalen Governance, welche sich mit der Gestaltung und Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse mithilfe moderner Managementmethoden befassen. Die Begriffe „Regionalmanagement“ und „Regionalentwicklungsagenturen“ werden als Substitute gebraucht. Als Region wird ein Gebiet bezeichnet, das kulturgeschichtlich, naturräumlich,

wirtschaftlich und/oder verwaltungstechnisch eine Einheit bildet. Die geographischen Grenzen einer Region sind meist nicht so exakt definiert wie bei einer Gemeinde, einem Landkreis oder einem Bundesland².

Die Fallbeispiele wurden mittels Internet- und Literaturrecherche ermittelt. Die Analyse erfolgte mittels Datenauswertung zu den Organisations- und Aufgabenprofilen der untersuchten Organisationen. Detaillierte Angaben und Webreferenzen befinden sich in einem separaten Microsoft Excel Untersuchungsblatt.

Die standardisierte Darstellung der Fallbeispiele erfolgt anhand eines Beschreibungsrasters der regionalen Entwicklungsagenturen, bestehend aus folgenden Grunddaten: Name, Webreferenz, Zahl der involvierten Gemeinden, Organisationsform und vergleichende Darstellung der Themen und Aufgabenbereiche. Auszugsweise wären dies Aufgabenbereiche wie Umsetzung der Regionalpolitik, Definierung von Entwicklungsleitbild und Strategien, Wirtschaftsförderung, Standortmarketing, Beschäftigungsförderung, Anlaufstellen für Förderprogramme, Management von Netzwerken, Projektinitiierung und -management, Innovations- und Impulszentren etc.

² Adaptiert von Buchholz F. „Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement,, Schriftenreihe des IÖW 182/06

2. Länderüberblick – Regionalentwicklungsstrukturen in Europa



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR

Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Regiosuisse ist die nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung. Pro Region gibt es ein Regionalmanagement mit unterschiedlichem Aufbau: 1) Auftrag an Gemeindeverbände als Trägerschaft für das Regionalmanagement, 2) Auftrag an die Regionalkonferenzen als Trägerschaft für das Regionalmanagement, 3) Mandat an eine Firma, die Funktion des Regionalmanagement zu übernehmen 4) Einbindung in die eigene Verwaltung.

Was

Ziel der Regionalmanagements sind die wirtschaftliche Entwicklung der Region zu fördern, Tourismusförderung und öffentliche Angelegenheiten der Gemeinden. Einige Stellen haben den gesetzlichen Auftrag, regionale Konzepte und Planungsgrundlagen zu erarbeiten und die kommunalen Planungen regional zu koordinieren.

Wie

Struktur: Regionalkonferenzen und Gemeindeverbände sind demokratisch bestellt und besitzen ein formelles Mandat. Instrumente: Verbindliche Regionalentwicklungspläne, Förderschienen, Projekte, Beschäftigungs- und Ausbildungsinitiativen sowie Gemeindeangelegenheiten und kommunale Dienste. Sie übernehmen weitere Aufgaben je nach Leistungsvereinbarung.

Ziele/Lobby

Die Regionalmanagements wurden Anfang 2008 vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) als begleitende Maßnahme zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) lanciert.

Finanzierung

Die Regionalentwicklungsstellen werden aus Mitteln der Neuen Regionalpolitik, als auch aus Gemeindemitteln finanziert und in einigen Fällen über Drittmittel und die Erbringung anderer öffentlicher Dienstleistungen.

Schwerpunkte

UMSETZUNG REGIONALPOLITIK
REGIONALENTWICKLUNG UND MANAGEMENT
PROJEKTMANAGEMENT

Stärken

Starker Föderalismus	Regionalentwicklung wird forciert durch die Schaffung von Regionen	Professionelle Regionalmanagementstellen mit adäquater Mittelausstattung
----------------------	--	--

Schwächen

Ausdünnung der Gemeinden	Regionen tlw. zu klein, überlappen nicht mit Planungseinheiten	Starke regionale Unterschiede, Wirksamkeitsmessung
--------------------------	--	--

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARK

- Gemeindeorganisation
- Raumplanung
- Regionalentwicklung
- Wirtschaftsförderung
- Organisationsstruktur
- Finanzierung

Regionalentwicklungsstellen sind demokratisch legitimiert und besitzen ein klares Mandat (Grundauftrag und erweitertes Mandat über Leistungsvereinbarungen). Sie verfügen über eine breite Finanzbasis aus a) Mitgliederbeiträgen der Gemeinden; b) Bundes- und Kantonsbeiträgen; c) Entschädigungen für erbrachte Dienstleistungen; d) Beiträgen und Spenden Dritter; e) Vermögenserträgen. Ein qualifizierter Mitarbeiterstab erlaubt ihnen eine kontinuierliche – über Projekte hinausgehende – Rolle in der Regionalentwicklung zu übernehmen.

Sie haben eine aktive Rolle in der strategischen Raumplanung durch Zuständigkeit für die regionale Richt-, Gesamtverkehrs- und Siedlungsplanung sowie deren Abstimmung.

2.1 Schweiz

3 Regierungsebenen

Föderaler Staat mit direkter Demokratie und hohem Dezentralisierungsgrad

2408 Gemeinden	26 Kantone
Gemeinde verfügt über die so genannte allgemeine Kompetenz in kommunalen Angelegenheiten. Sie nimmt alle kommunalen Aufgaben wahr.	Gemeindewesen, Schulwesen, Gesundheitswesen, Sozialhilfe, Bauwesen und Raumplanung (geteilte Kompetenz), Regionalplanung, regionale Infrastruktur
62 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene (Nur indikativ da Stand 2003) k.A. Mitarbeiter	

Der Föderalismus ist in der Schweiz auf kantonaler und Gemeindeebene stark ausgeprägt durch die Beteiligung der Kantone an der politischen Entscheidungsfindung und Gesetzesinitiativen sowie Autonomie der Kantone und Gemeinden: Der Bund darf nur regeln, was in der Verfassung ausdrücklich als seine Kompetenz erwähnt ist, alles andere regeln die Kantone in eigener Kompetenz.

Durch die Schaffung von Regionen soll die Zahl der Gemeinden in den nächsten Jahren stark verkleinert werden z.B. in Graubünden ersetzen elf Regionen die heutigen elf Bezirke, 14 Regionalverbände und 39 Kreise und die Gemeindezahl schrumpft von 158 auf ca. 50, in Glarus wurden aus 25 Gemeinden 3 Großgemeinden. Aufgrund von Fusionen und Trennungen sinkt die Zahl der Gemeinden in der Gesamtschweiz jährlich im Durchschnitt 30 Gemeinden.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

2.2 Deutschland

3 Regierungsebenen
Föderaler Staat, hoher Dezentralisierungsgrad, weitgehende Befugnisse der Länder

GENERELLE REGIONALE STRUKTUR

Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

12000 Gemeinden und Städte	300 Landkreise	16 Länder
Raumplanung, Wasser, Sozialhilfe und Jugend, Schulgebäude sowie fakultativ Kompetenz f. wirtschaftl. Entwicklung, Energie, öffentliche Infrastruktur und Kultur/Sport	Straßenbau und Instandhaltung, Sozialhilfe und Jugend, Abfallwesen sowie fakultativ Kompetenz f. wirtschaftl. Entwicklung, Tourismus, Universitäten und Bibliotheken, Kultur	Kultur, Bildung, Umwelt und Polizei, sowie geteilte Bundeskompetenzen (z.B. Sozialpolitik).
44,2 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 3,355 Mio. Mitarbeiter <small>(Nur indikativ da Stand 2007)</small>		

BEDEUTUNG VON REGIONAL GOVERNANCE

Der Föderalismus ist in Deutschland auf Länderebene stark ausgeprägt. Die Länder nehmen über den Bundesrat Einfluss auf die Bundespolitik und haben viele gemeinsame Gremien um ihre Arbeit bundesweit zu koordinieren. Die Gemeinden sind nur Exekutivorgane.

GEMEINDEREFORM

Die Gebietsreform in Westdeutschland wurde in den 1970er Jahren abgeschlossen und reduzierte die Zahl der Gemeinden von über 24.000 auf ca. 8800. In Ostdeutschland ist die Gemeindereform ebenfalls abgeschlossen und die Zahl der Gemeinden bewegt sich für Gesamtdeutschland bei 12.000. Dies wurde teils durch Vereinbarungen auf freiwilliger Basis, teils durch Hoheitsakte erreicht.

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Im Regionalmanagement in DE gibt es ein breites Spektrum von Organisationen. Der regionalpolitische Koordinationsrahmen ist die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW). Sie schreibt fest dass Regionalentwicklung möglichst über ein integriertes regionales Entwicklungskonzept und Regionalmanagementstellen in Anbindung an eine Gebietskörperschaft oder Wirtschaftsförderungseinrichtung zu bewerkstelligen ist. Daneben gibt es noch Investitions- und Wirtschaftsförderungsagenturen und eine Vielzahl anderer Einrichtungen auf Länderebene.

Was

Integrierte regionale Entwicklungskonzepte, regionale Entwicklungsmaßnahmen, regionale Konsensbildungsprozesse, regionale Netzwerke, Bündnisse, Verbundmaßnahmen, Innovationscluster u.ä. aufbauen, verborgene regionale Beschäftigungs- und Wachstumspotenziale mobilisieren.

Wie

Regionalentwicklung GmbHs und regionale Zweckverbände. Zentrales Instrument der Regionalpolitik in Deutschland ist die GRW.

Ziele/Lobby

Die GRW ist ein Förderinstrument und zugleich Strategie-, Ordnungs- und Koordinierungsrahmen für die deutsche Regionalpolitik. Darüber hinaus bildet die GRW einen Koordinierungsrahmen für andere raumwirksame Politikbereiche, z.B. für den Einsatz der Mittel aus dem Europäischen Fonds für die Regionale Entwicklung (EFRE).

Finanzierung

Die Regionalentwicklungsstellen werden aus Mitteln der GRW des Bundes, der Länder, Kreis/Gemeindemitteln und über Drittmittel finanziert.

Schwerpunkte

UMSETZUNG REGIONALPOLITIK
REGIONALENTWICKLUNG UND MANAGEMENT
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG & NETWORKING

Stärken

Starker Föderalismus	Gesetzliche Verankerung der Regionalentwicklung und RMs	Klare Aufgabenabgrenzung und Mittelausstattung der RMs
----------------------	---	--

Schwächen

Duplikation von Strukturen auf regionaler Ebene und RMs	Starke regionale Unterschiede	Vielzahl Akteure
	Professionalität in den RMs	

HINWEISE FÜR ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

Die RMs sind vor allem als Koordinationsorgan und zur Projektinitiierung in der Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung aktiv. Auf Regionalebene werden sie durch weitere Organisationen unterstützt (z.B. Investitionsbanken). Sie werden direkt über die GRW von Bund und Ländern gefördert und lukrieren über Kooperationen Drittmittel.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

2.3 Frankreich

3 Regierungsebenen

Einheitsstaat, hoher Zentralisierungsgrad

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR

Kompetenzen

36.600 Gemeinden	96 Departements	22 Regionen
Hoheitliche Funktionen, Wahlen, Soziale Fürsorge, Bildung, Gemeindestrassen, örtliche Raumplanung, öffentliche Ordnung	Soziales und Gesundheit, Raumplanung und Infrastruktur, Bildung und Kultur, wirtschaftliche Entwicklung und Umwelt	Wirtschaftliche Entwicklung, Raumplanung, Verkehrspolitik, Bildungspolitik, Beschäftigung und Ausbildung, Kultur, Schulverwaltung, Gesundheit, Management des Europäischen Strukturfonds
Ausgaben/Mitarbeiter		
21,4 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 1,6 Mio. Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)		

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

Hohe Anzahl an Kommunen in einer stark zentralisierten Verwaltung, die auf Zentralebene Wirtschaftsentwicklung und Regionalentwicklung steuert.

GEMEINDEREFORM

Aus Mangel einer echten Gemeindereform gibt es eine hohe Anzahl interkommunaler Verbände (17.000 Verbände für 36.000 Gemeinden) und seit Reformen zur stärkeren Regionalisierung in den 80er Jahren gibt es über 100 Regionalentwicklungsagenturen.

REGIONALENTWICKLUNG

Wer	Neben der nationalen Ebene betätigen sich 3 regionale Strukturen in der Regionalentwicklung und Raumplanung: 1) interkommunalen Gemeindeverbände, 2) Regionale Entwicklungsagenturen und 3) Exogene Entwicklungsagenturen (Investitionsagenturen).
Was	Die Verbände befassen sich mit Investition, Betriebsansiedelung, Unterstützung von Unternehmen, Innovation, Standortmarketing, strategischer Raumplanung, Networking, lokalen Entwicklungsprojekten, etc.
Wie	Struktur: Demokratisch legitimierter Verband mit formellem Mandat. Instrumente: Verbindliche Regionalentwicklungspläne, Förderschienen, Projekte, Beschäftigungs-, Ausbildungsinitiativen sowie Gemeindeangelegenheiten und kommunale Dienste.
Ziele/Lobby	Die Regionalentwicklung innerhalb dieser Strukturen wird vor allem von den Gemeinden und Regionen getragen. Auf zentralstaatlicher Ebene findet ebenfalls Regionalplanung und Wirtschaftsförderung statt. Strukturfondsmitteln werden künftig auf Regionsebene verwaltet.
Finanzierung	Die Gemeindeverbände und RM Agenturen finanzieren sich über Eigenerträge (Steuern), Gemeindeumlagen, Förderungen sowie direkten Gemeindedienstleistungen.

Schwerpunkte

GEMEINDEORGANISATION
KOMMUNALE
DIENSTLEISTUNGEN
REGIONALENTWICKLUNG
RAUMPLANUNG

Stärken

Hoher Anteil interkommunaler Kooperation	Formeller Auftrag der Gemeinden an Verbände und klare Kompetenzen, Instrumente	Klare Aufgabenabgrenzung und Mittelausstattung der RMs
--	--	--

Schwächen

Stark zentralisierte Verwaltung	Beteiligungsgrad von nicht Verwaltungsakteuren gering	Eingliederung der Regionalentwicklung in die Verwaltung
---------------------------------	---	---

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

Die Gemeindereform hat in den letzten Jahren gute Fortschritte in der Konsolidierung von Gemeinden erzielt. Es gibt ein breites Spektrum an Strukturen für interkommunale Zusammenschlüsse mit rechtlicher Verbindlichkeit und Steuerprivilegien für interkommunale Zusammenschlüsse, als finanzieller Anreiz für Gemeinden.
Raumplanung: Interkommunale Verbände wurden zum Zweck der integrierten Regionalentwicklung geschaffen: „Les schémas de cohérence territoriale“ sind ein strategisches und rechtsverbindliches Instrument der Raumplanung und Entwicklungsteuerung der Region mit einem Zeithorizont von 15-20 Jahren welches in Hinkunft verbindlich für alle Gemeinden werden soll.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR
Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Was

Wie

Ziele/Lobby

Finanzierung

Schwerpunkte

Stärken

Schwächen

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

2.4 Belgien

3 Regierungsebenen

Föderaler Staat, Regionalisierung & Subsidiarität der Sprachgemeinschaften

600 Gemeinden	10 Provinzen	3 Regionen	3 Sprachgemeinschaften
Zuständig für kommunale Angelegenheiten, örtliche Raumplanung, Wasser- Kanal und Abfallwirtschaft	Wirtschaftsförderung, Verkehr, Siedlungswesen, inklusive Pflichtschul- und Gesundheitswesen, Kultur; Umwelt	Landesentwicklungsplan und Flächenwidmung, Raumplanung, Wirtschaft & Handel, Landwirtschaft, Beschäftigung, Umwelt, Forschung, Energie, Öffentlichen Verkehr, Außenbeziehungen	Gemeinschaften: Flämisch, Wallonisch, Deutsch Kompetenzen: Bildungs- und Sozialwesen, Kultur, Tourismus, Sport, Gesundheitswesen
42,4 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 340.600 Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)			

Die Kompetenzen sind weitestgehend auf die drei Regionen aufgeteilt, welche über die Ebene der Provinzen und interkommunalen Verbände die Raumplanung und Wirtschaftsentwicklung abdecken und über die Sprachgemeinschaften die kulturellen und sozialen Belange.

Durch eine radikale Gemeindereform in den 70ern wurde die Zahl der Gemeinden in Belgien durch Zusammenlegung von über 2000 auf 600 reduziert.

Auf der flämischen Seite gibt es die Enterprise Agency sowie 11 Interkommunale Entwicklungsgesellschaften (z.B. Interleuven, Solva, Veneco) und in Wallonien die Agentur für Wirtschaftsentwicklung (ASE) mit 6 lokalen Strukturen der Koordination, welche unter ihrem Dach eine Reihe regionaler Entwicklungsdienstleister versammeln.

Unterstützung der Gemeinden/Regionen in der strategischen Raumplanung, Umsetzung und Raumbewirtschaftung durch kompetente Raumplaner z.B. Leerstandsmanagement, Betriebsansiedelung, Siedlungswesen, sowie bei der Entwicklung kommunaler Dienstleistungen. Sie unterstützen Unternehmen bei Innovationsvorhaben, Standortmarketing, lokalen Entwicklungsprojekten etc.

Struktur: Interkommunaler Verband oder GmbH mit Vertretung und Finanzierung der Gemeinden/Provinz. Instrumente: Strategische Entwicklungspläne der kommunalen räumlichen Struktur (GRS) sowie Umsetzungspläne (Grup), Förderschienen, Beratung, Projekte, Leerstandsmanagement und Betriebsansiedelung, Unternehmensförderung, interkommunale Dienste.

Stark entwickelte interkommunale Zusammenarbeit als Ergebnis einer nachhaltigen Gemeindereform.

Die Gemeindeverbände und RM Agenturen finanzieren sich über Eigenträge (Steuern), Gemeindeumlagen, Förderungen sowie direkte Gemeindedienstleistungen.

REGIONALENTWICKLUNG & WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG
KOMMUNALE DIENSTLEISTUNGEN
RAUMPLANUNG

<p>Stärken</p> <p> Dedizierte regionale Entwicklungsgesellschaften mit Kapitalausstattung </p>	<p> Bündelung von Raumplanung und -bewirtschaftung </p>	<p> Interkommunale Synergien in der Bereitstellung öffentlicher DL </p>
<p> Schwächen </p> <p> Starke Fragmentierung der Regierungs- und Verwaltungskompetenzen </p>	<p> Gefahr der Überschneidung von Agenturen und Verbänden und Verwaltungseinheiten </p>	<p> Hohe Kosten der kommunalen Verwaltung </p>

Wirksame Gemeindereform in den 70er Jahren mit guten Konsolidierungsergebnissen. Regionalentwicklungsgesellschaften haben Raumplanungskompetenz und betreiben Regionalentwicklung als eine gute Mischung aus Raumplanung, Wirtschaftsförderung mit lokalen Dienstleistungen (Standort), lokalem Standortmarketing und interkommunalen Dienstleistungen zur budgetären Entlastung der Gemeinden.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR
Kompetenzen
Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

2.5 Niederlande

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat mit ökonom. Verwaltungsstrukturen & regionalen VW-Einheiten

415 Gemeinden	12 Provinzen
Zuständig für örtliche Raumplanung, Bau- und Siedlungswesen, Verkehr, Gesundheit, Schulwesen, Soziales, Kultur, Tourismus und Sport	Regionalentwicklung und Planung, Verkehr, Energie, Tourismus, soziale Einrichtungen, Umwelt, Kultur, Sport- und Freizeit
33,8 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene	
184.000 Mitarbeiter (Nur indikativ, da Stand 2007)	

Die Niederlande sind ein dezentralisierter Einheitsstaat. Die Provinzen sind Verwaltungseinheiten mit Selbstverwaltungsorganen, es wird ihnen kein Staatscharakter zugesprochen und sie haben relativ geringe Befugnisse und sind nicht mit österreichischen Bundesländern zu vergleichen. Unterhalb der Provinzen gibt es als dritte und unterste Ebene im vertikalen Staatsaufbau die Gemeinden.

Alle Gemeinden haben unabhängig von der Größe die gleichen Befugnisse. Auch deshalb drängt die Regierung auf die Auflösung kleinerer Gemeinden. Durch teils freiwillige, teils erzwungene Fusionen sinkt die Zahl der Gemeinden kontinuierlich, 2012 waren es noch 415, die Regierung hat allerdings angekündigt, dass es im Jahr 2025 nur noch Gemeinden mit mindestens 100.000 Einwohner geben soll.

Wer	Es existieren für alle Regionen Investitionsagenturen (AGs) und regionale Entwicklungsagenturen (Programmverwaltungsbehörden). Für die Metropolregion Amsterdam gibt es außerdem eine eigene PPP Entwicklungsplattform (ein freiwilliger Zusammenschluss öffentlicher und privater Partner).		
Was	Direktinvestitionen in der Region, strategische Beteiligungen und Unterstützung von Unternehmen bei der Betriebsansiedelung. Regionale Entwicklungsprogramme und EU-Förderungsabwicklung. Umfassende Projektentwicklung und -umsetzung zu Transportinfrastruktur, Raumplanung und Regionaler Wirtschaftsstruktur.		
Wie	Struktur: Aufgabenbündelung per Region für Investition/Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung in Investitionsagenturen und Entwicklungsagenturen. Instrumente: Ausgeprägte Wirtschafts- und Standortpolitiken, Förderschienen und Fonds. Regionalentwicklungsprojekte entlang EU und Nationaler Förderprogrammenschwerpunkte. PPP für Metropolregion.		
Ziele/Lobby	Starke Wirtschaftsorientierung/Förderung, ausgeprägte Wirtschaftsstrukturprogramme und integrierte Entwicklungsstrategien. Programmabwicklung gebündelt per Region in der Verwaltung.		
Finanzierung	Investitionsgesellschaften gehören anteilig dem Ministerium und den Provinzen. Die RM sind Verwaltungsstellen und werden aus Mitteln der Provinzen und Städte/Gemeinden finanziert.		

Schwerpunkte

REGIONALE WIRTSCHAFTSSTRUKTUR UND INVESTITIONEN
REGIONALENTWICKLUNG & FÖRDERUNG
STRATEGISCHE INFRASTRUKTUR

Stärken	Stark aufgestellte regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften	Entwicklungspolitiken und Förderungsadministration pro Region	Dynamische Entwicklungsmodelle für Metropolregion
Schwächen	Keine autonomen Entwicklungsgesellschaften (außer Metropolregion)	Starke Wirtschaftsorientierung potentiell zu Lasten anderer Themen z.B. Soziales	Raumplanung kein Schwerpunkt

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

Regionalentwicklung ist vor allem Wirtschaftsentwicklung. Stark ausgeprägte Wirtschaftsförderung mit umfassendem Spektrum an Dienstleistungen, Förderschienen, Beteiligungsgesellschaften, etc.
Regionalentwicklungsgesellschaften dienen vor allem der EU- und nationalen Förderadministration und Projektinitiierung.
Stark dynamisches und interessantes RM-Modell für die Metropolregion Amsterdam (PPP).



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

2.6 Vereinigtes Königreich

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat, Regionalisierung nimmt in den letzten Jahren zu, Spielraum der regionalen Verwaltungseinheiten stark vergrößert, mehr PPPs

GENERELLE REGIONALE STRUKTUR

12 000 Parishes, Community Councils and Town Councils	34 County Councils, 238 Non-Metropolitan Councils	26 Northern Ireland District Councils,	82 Unitary Authorities
Kompetenzen	Zuständig für sehr lokale Angelegenheiten und Interessensvertretung	Straßen und Verkehr, strategische Raumplanung, Abfall, Schulwesen und Soziales, Bibliotheken	Örtliche Planung, Bau- und Siedlungswesen, Umwelt, Abfall
Ausgaben/Mitarbeiter	29 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 2,904 Mio. Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)		

BEDEUTUNG VON REGIONAL GOVERNANCE

In Folge einer Verwaltungsreform und Dezentralisierung im Jahr 1997 wurden wesentliche Verwaltungskompetenzen den Gebieten von Schottland, Wales und Nordirland übertragen und mehr föderale Elemente geschaffen.

GEMEINDEREFORM

In den 1970 wurde eine Regionalverwaltungsstruktur, bestehend aus County Councils und kleineren Distrikten, geschaffen, welche in den folgenden Jahrzehnten, durch Unitary Authorities ersetzt wurden.

REGIONALENTWICKLUNG

Wer	Mit dem Antreten der konservativen Regierung 2010, wurden die regionalen Entwicklungsagenturen abgeschafft und durch Local Enterprise Partnerships und CityDeals ersetzt. Diese delegieren wesentliche Kompetenzen für eine autonome Entwicklungsplanung und -gestaltung an die Städte/Regionen und sind eine Form der Public-Private Partnerships (PPP).
Was	Neue Finanzierungsmodelle um in Wachstum zu investieren, Ausbildung für Fachkräfte zu steuern und qualifiziertes Personal und Jobs bereitzustellen, Spielraum um örtliche Unternehmen zu unterstützen (e.g. Venture Capital), Finanzierungsmodelle für kritische Infrastruktur (Transport) und verbesserte Governance Mechanismen um lokale Akteure und die Wirtschaft zu involvieren.
Wie	Struktur: Local Enterprise Partnership GmbHs mit Vertretern der Verwaltung und Privatwirtschaft Instrumente: Schwerpunktmäßig Investitions- und Förderinstrumente, die kofinanziert sind (Bund-Regionen und Private), Wirtschaftsförderung durch Beteiligung und Investitionen, Qualifikationsmaßnahmen, lokale (Verkehrs)Infrastruktur und Siedlungsbau.
Ziele/Lobby	Mehr Kompetenzen für die Städte/Regionen (von übergeordneten Stellen) zur lokalen Wirtschaftsförderung.
Finanzierung	Bündelung von Finanzmitteln (Förderungen, Zuweisungen, kommunale Beiträge, private Investitionen)

Schwerpunkte

REGIONALER FINANZIERUNGSSPIELRAUM & DEZENTRALISIERUNG VON KOMPETENZEN
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG & BESCHÄFTIGUNG

Stärken

Dezentralisierung von Kompetenzen und Mitteln	Ergebnisorientierung	Erhöhter regionaler Handlungsspielraum
---	----------------------	--

Schwächen

Demokratische Kontrolle der neuen Regionalstrukturen	„Privatisierung“ der wirtschaftlichen Entwicklung	Kompetenzdelegation ohne notwendige Ressourcen
--	---	--

HINWEISE FÜR ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

Unter der konservativen Koalition wurden wesentliche Kompetenzen dezentralisiert, dies geschieht aber nicht immer mit zusätzlichen Ressourcen. In vielen Fällen werden „kreative“ Finanzierungsansätze, eine Mischung aus öffentlichen und privaten Mitteln vorgeschlagen. Die neuen Local Enterprise Partnerships sind die Gewinner dieser Neuregelung, und die Wirtschaft, insbesondere lokale Unternehmen haben dadurch ein größeres Mitspracherecht bei öffentlichen Ausgaben. Die *de facto* Privatisierung der wirtschaftlichen Entwicklung wirft jedoch Fragen zu Rechenschaftspflicht und Interessenkonflikten auf.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR

Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Was

Wie

Ziele/Lobby

Finanzierung

Schwerpunkte

Stärken

Schwächen

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation

Raumplanung

Regionalentwicklung

Wirtschaftsförderung

Organisationsstruktur

Finanzierung

2.7 Irland

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat mit geringem Dezentalisierungsgrad

80 Municipalities	34 County und 5 City Councils	8 Regional Authorities	2 Regionalversammlungen
Örtliche Raumplanung, Straßenbau und Instandhaltung, Siedlungswesen, Freizeiteinrichtungen	Straßen und Verkehr; strategische Raumplanung, Wasserwesen und Umwelt, Abfall, Zivilschutz, Kultur; Sport, Bibliotheken	Koordination öffentlicher Verwaltungen, Supervision und Monitoring von Strukturfondsmitteln	Koordination öffentl. Verwaltung, Supervision und Monitoring von Strukturfondsmitteln, Regionale Umsetzung Nationaler Entwicklungsplan, Programmmanagement
20 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 35.000 Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)			

Stark zentralisierte Verwaltung. Relative große Verwaltungseinheiten von County + City Councils mit schwach ausgeprägter Subsidiarität. Die Regionalversammlungen wurden 2001 im Zusammenhang mit der Verwaltung von Strukturfondsgeldern eingeführt.

Nach der Abschaffung der Grundbesitzsteuern in den späten 1970er Jahren wurde es für die lokale Verwaltungsebene schwieriger, Finanzmittel aufzubringen, sodass sich ein stark zentralisiertes System mit finanzieller Abhängigkeit von der Zentralregierung herausbildete.

In Irland wurden zwei Regionen gegründet, um einen ausgewogeneren Ansatz zur Gestaltung und Durchführung von EU-finanzierten Programmen zur Regionalentwicklung zu verfolgen. Die Regionen sind der Süden und Osten (S & E) und die Region Border, Midland und Western (BMW).

Unterstützung der Regionen bei der Regionalentwicklung durch Umsetzung von Förderprojekten zur Wirtschaftsförderung, Beschäftigung, Innovation und Soziales.

Struktur: Die Regionalversammlungen/-verwaltungsstellen werden durch die jeweiligen gewählten lokalen und regionalen Vertretungen bestimmt. Instrumente: Förderschienen, regionale Entwicklungsprojekte, Management und Monitoring, Beratung.

Stark zentral gesteuerte Regionalentwicklung mit zentralen Verwaltungsstrukturen und beschränkter Mitsprache von lokalen Verwaltungen.

Die Regionalversammlung ist kofinanziert durch das Irische Finanzministerium und den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) in der Ausführung seiner Aktivitäten als Managing Authority für regionale Programme.

EU FÖRDERUNGSABWICKLUNG
REGIONALENTWICKLUNG

Regionale Struktur zur Koordination von Förderprojekten der Regionalentwicklung

Defizite in der Dezentralisierung	Schwach ausgeprägte regionale Ebene	Zentral gesteuerte Regionalentwicklung
-----------------------------------	-------------------------------------	--

Irland ist eher ein Negativbeispiel durch die schwach aufgestellte lokale Verwaltungsebene und die stark zentralisierte Regionalentwicklung und Förderabwicklung.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR
Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Was

Wie

Ziele/Lobby

Finanzierung

Schwerpunkte

Stärken

Schwächen

HINWEISE FÜR

ÖSTERREICH/STEIERSMARK

Gemeindeorganisation

Raumplanung

Regionalentwicklung

Wirtschaftsförderung

Organisationsstruktur

Finanzierung

2.8 Dänemark

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat, jedoch mit ausgeprägter Selbstverwaltung der lokalen Ebene

269 Municipalities (Kommuner)	14 Counties (Amtskommuner)
Abfallwesen, Kinderbetreuung und Schulwesen, Kultur, Sport, öffentliche Dienste	Gesundheitswesen, Höhere Schulen, Öffentlicher Verkehr, Raumplanung und Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung
63,1 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene	
669.000 Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)	

Die regionale Ebene ist verantwortlich für das Pflichtschulwesen und Gesundheitswesen und ist einer der größten Arbeitgeber. Viele Aufgaben wurden mit der Gemeindereform zentralisiert und werden so in zentralen gemeinsamen Strukturen erbracht. Die Ausgaben für die öffentliche Verwaltung für diese Ebene liegen bei knapp 60 Prozent und werden zur Hälfte für die Herstellung öffentliche Dienste aufgewendet, während etwas mehr als ein Drittel für Transferleistungen (z.B. Arbeitslosengeld, Renten und SU) ausgegeben wird.

1950 gab es in Dänemark fast 1.400 Gemeinden. Durch freiwillige Zusammenschlüsse verringerte sich diese Anzahl bis 1970 auf 1.089. In zwei Schritten wurde die Anzahl der selbstständigen Gemeinden drastisch reduziert: Bei der ersten großen kommunalen Gebietsreform 1970 wurde die Anzahl der Gemeinden von 1.089 auf 277, bei der jüngsten kommunalen Gebietsreform 2007 schließlich auf 98 Gemeinden reduziert.

Die Business Agency und die Regionen und regionalen Entwicklungsforen sind die wesentlichen Akteure in der Regionalentwicklung.

Zuschüsse für Entwicklungsprojekte, Zusammenarbeit, Verträge und Vereinbarungen, z. B. Copenhagen Capacity, Østdansk Tourismus und Fonds Fehmarnbelt Entwicklung, Entwicklungspartnerschaften und große regionale Initiativen wie Competence Bereit 2020, etc.

Struktur: Die Business Agency ist Teil der Wirtschafts- und Wachstumspakt-Ministerien und die Regionen sind öffentliche Verwaltungen. Instrumente: Die Business Agency bündelt die gesamte Wirtschaftsförderung inkl. EFRE. Die Regionen beschließen die regionalen Entwicklungsstrategien und übernehmen regionale Koordination und Projektmanagement. Regionalentwicklung ist eine öffentliche Aufgabe die von den nationalen/und personalstarken regionalen Verwaltungen wahrgenommen wird. Auf interkommunaler Ebene werden öffentliche Aufgaben & Dienstleistungen gebündelt und gemeinsam abgewickelt.

Die Gemeindeverbände und RM Agenturen finanzieren sich über Eigenerrträge (Steuern), Gemeindeumlagen, Förderungen sowie direkten Gemeindedienstleistungen.

GEMEINDEORGANISATION
KOMMUNALE DIENSTLEISTUNGEN
REGIONALENTWICKLUNG
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Hoher Anteil öffentlicher Verwaltung & Dienstleistung	Regionalentwicklung als hoheitliche Aufgabe	Wirtschaftsförderung als hoheitliche Aufgabe
---	---	--

Hohe Kosten der öffentlichen Verwaltung

Wirksame Gemeindereform 2007 mit einer noch stärkeren Konsolidierung der Gemeinden von 277 auf 98.

Regionale/kommunale Verwaltungen bündeln viele Kompetenzen, verfügen über ausreichend Mittel und sind ein gewichtiger Arbeitgeber in der Region. Sie stellen gegenüber der Norm eine Vielzahl öffentlicher Dienstleistungen bereit (vor allem im Gesundheitswesen) und betreiben auch Regionalentwicklung.

Die Regionalentwicklung wird unterstützt von den Regionalentwicklungsforen (Multi-Stakeholder-Approach) und der nationalen Business Agency, welche gezielte Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsstrategien ausarbeiten.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR

Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Was

Wie

Ziele/Lobby

Finanzierung

Schwerpunkte

Stärken

Schwächen

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARKE

Gemeindeorganisation

Raumplanung

Regionalentwicklung

Wirtschaftsförderung

Organisationsstruktur

Finanzierung

2.9 Schweden

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat, mit hoher kommunaler Selbstverwaltung & finanzieller Autonomie

290 Gemeinden (Kommuner)	20 Counties (Landsting)	2 Regions (Skane & Västra Götaland)
Umwelt, Abfall und Wasser, Bildung, Gesundheit, Soziale Dienste, Öffentlicher Verkehr, Raumplanung, Straßenbau	Öffentlicher Verkehr, Tourismus, Gesundheit, Berufs- u. Bildungswesen, Kultur	Metropolregionen entstanden aus einem Zusammenschluss von Counties. Umfassendere Kompetenzen im Bereich Regionalentwicklung.
46,6 % Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 1,051 Mio. Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)		

Die lokale Verwaltungsebene ist in der lokalen Selbstverwaltung in Schweden bedeutsam und erbringt einen Großteil der öffentlichen Dienstleistungen, zusätzlich ist sie mit 83% aller öffentlich Bediensteten Schwedens größter Arbeitgeber.

Der Local Government Act in 1991 hat den kommunalen Behörden weitgehende Autonomie beschert. Rund um 2000 wurden die lokalen Verwaltungsstrukturen reformiert und das ‚Komiteesystem‘ durch ein stärker ‚parlamentarisch‘ geprägtes System ersetzt.

Regionalentwicklung ist eine öffentliche Aufgabe und findet über regionale Entwicklungssekretariate, die bei den Regionen angesiedelt sind, statt.

Handel und Industrieentwicklung, Infrastruktur und Kommunikationsinfrastruktur; Forschung und Entwicklung, Bildung, Internationale Kooperation und Förderabwicklung (Strukturfonds).

Struktur: Regionalentwicklung ist in der öffentlichen Verwaltung angesiedelt. Instrumente: Förderung des Unternehmertums und von wirtschaftlichen Netzen, Investitionen in Forschung und technologische Entwicklung (FTE) (Schweden führt die Rangliste in Europa), Verbesserung der Verkehrs- und Informationsinfrastruktur, Wissens- und Kompetenzentwicklung sowie Förderschienen.

Regionen und Gemeinden als starke Player in der Verwaltung.

Die Kosten für die öffentliche Verwaltung und Regionalentwicklung werden vor allem durch Steuern aufgebracht.

GEMEINDEORGANISATION
KOMMUNALE
DIENTLEISTUNGEN
REGIONALENTWICKLUNG

Hoher Anteil öffentlicher Verwaltung & Dienstleistung	Regionalentwicklung als hoheitliche Aufgabe	Finanzausstattung der regionalen/kommunalen Ebene
---	---	---

Mangelnde Dynamik der öffentlichen Strukturen	Hohe Kosten der öffentlichen Verwaltung	Zu geringer Anteil an PPPs und Netzwerken
---	---	---

Die Regionalentwicklung wird über ein nationales Forum koordiniert, in welchem Bund und Regionen vertreten sind und gemeinsam Strategien zur Wettbewerbsfähigkeit, sowie Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsstrategien ausarbeiten.

Die regionalen/kommunalen Verwaltungen sind verantwortlich für die Umsetzung der Regionalpolitik und Regionalentwicklung.

Auffallend hoch ist der Anteil öffentlicher Dienstleistungen und öffentlich Bediensteter. Die Funktion der öffentlichen Hand als Arbeitgeber und die hohen Qualitätsansprüche an die öffentliche Hand als Dienstleister.



LÄNDERPROFIL

ANZAHL REGIERUNGSEBENEN
ZENTRALISIERUNG/
REGIONALISIERUNGSGRAD

GENERELLE REGIONALE
STRUKTUR

Kompetenzen

Ausgaben/Mitarbeiter

BEDEUTUNG VON REGIONAL
GOVERNANCE

GEMEINDEREFORM

REGIONALENTWICKLUNG

Wer

Was

Wie

Ziele/Lobby

Finanzierung

Schwerpunkte

Stärken

Schwächen

HINWEISE FÜR
ÖSTERREICH/STEIERMARK

Gemeindeorganisation
Raumplanung
Regionalentwicklung
Wirtschaftsförderung
Organisationsstruktur
Finanzierung

2.10 Finnland

2 Regierungsebenen

Einheitsstaat, mit starker kommunaler Dienstleistungsstruktur

320 Gemeinden (kunta)	70 Verwaltungsgemeinschaften (seutukunta)	19 Regionen (maakunta)
Gesundheitswesen, Soziales, Bildungswesen, Raumplanung und Baubehörde, Öffentliche Infrastruktur (Strassen, Kanal, Wasser, Abfall, etc.), Kultur, Sport, Freizeit	Zusammenschluss der Gemeindeverwaltungen zum Zwecke der Wirtschaftsförderung und der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen.	Regionalentwicklung, Raumplanung, Vorbereitung und Durchführung von Strukturfondsprojekten. Für speziellere Aufgaben der Fachverwaltung bestehen 15 Gewerbe-, Verkehrs- und Umweltzentren.
40,7% Anteil Ausgaben für Kommunal & Regionalebene 430.000 Mitarbeiter (Nur indikativ da Stand 2007)		

Die kommunale Selbstverwaltung wird in Finnland in den 320 Gemeinden ausgeübt. Während die Gemeinden in den dichter besiedelten Gegenden Finnlands der Größe nach mit mitteleuropäischen Gemeinden vergleichbar sind, haben die Gemeinden besonders in der Nordhälfte des Landes meist eine erhebliche geographische Ausdehnung. Zwei Drittel der öffentlichen Dienstleistungen werden von den Kommunen erbracht. Die Kommunalverwaltung ist getrennt von der Zentralregierung und die kommunalen Stellen sind teilweise vom Staat unabhängig.

Die traditionelle Aufteilung Finnlands in Provinzen (lääni) ist zum Beginn des Jahres 2010 aufgegeben und durch 19 Regionen und 70 regionale Zusammenschlüsse ersetzt worden. Die Gemeindereform hat zu neuen interkommunalen und lokalen Strukturen geführt und die Anzahl der Gemeinden auf 320 reduziert.

Die wesentlichen Akteure sind die Zentralebene (legt übergeordnete regionale Entwicklungsziele fest), die Regional Councils und neun regionale Entwicklungspartnerschaften (leiten und koordinieren regionale strategische Programme und formulieren die regionalen Entwicklungsziele und Maßnahmen der verschiedenen administrativen Bereiche. Sie übernehmen auch die Strukturfondsverwaltung und die Verantwortung für regionales Projektmanagement.

Förderung von Wirtschaft und Industrie, Förderung des Tourismus, räumliche Struktur, Soziale Dienste, Regionalplanung.

Struktur: Ministerium, Regional Council und Regionale Partnerschaften sind öffentliche Körperschaften. Instrumente: Staatliche Regionalentwicklung, interministerielle & regionale Entwicklungspläne und Förderkoordination. Regionale Partnerschaften zur interkommunalen Abstimmung und Einbindung privater Akteure.

Zentralstaatlich gesteuerte Regionalentwicklung, jedoch mit regionalen Verwaltungs- und Koordinationsstellen, welche Programme schreiben und Finanzierung beantragen.

Die Kosten für die öffentliche Verwaltung und Regionalentwicklung werden vor allem durch Steuern aufgebracht.

GEMEINDEORGANISATION
KOMMUNALE DIENSTLEISTUNGEN
REGIONALENTWICKLUNG
RAUMPLANUNG

Hoher Einfluss von regionalen/kommunalen Strukturen	Vielzahl an Dienstleistungen werden durch öffentliche Hand erbracht	Schaffung von 9 dezidierten Entwicklungspartnerschaften auf Regionsebene bzw. Verwaltungen
---	---	--

Hoher Verwaltungsaufwand für Projektadministration
--

Finnland hat eine ausgeprägte kommunale und regionale Verwaltungsebene mit vielen Befugnissen, und umfassender Mittel- und Personalausstattung, die über 9 regionale Verbände Regionalentwicklung und Raumplanung betreiben. Diese Struktur wird ergänzt durch eine zentralstaatliche Koordination und dezidierte Regionalpolitik, die nationale Ziele und Förderschwerpunkte festlegt.

3. Analyse der Modelle von Regionalentwicklungsagenturen

3.1 Regionalentwicklungsmodelle

Obwohl die Ziele der Entwicklungsagenturen größtenteils sehr ähnlich sind – sie dienen in der Regel dazu die Wettbewerbsfähigkeit und regionale Attraktivität zu stärken - unterscheiden sich die Modelle, Aufgabenfelder und Instrumente im Einzelnen doch sehr stark voneinander.

Regionalmanagements weisen eine große Vielfalt an Charakteristika auf.

Dies betrifft Variationen in ihrer: (1) Größe und räumlichen Skala, (2) Rolle im Entwicklungssystem, (3) Ausrichtung & Aufgaben, (4) Schlüsselbeziehungen und institutionelle Einbettung, (5) Governance Struktur, (6) Finanzierungsmechanismen, (7) Erfolgsfaktoren und (8) Wirkungsmessung.

Drei Faktoren wirken maßgeblich auf das Modell der Entwicklungsagenturen:

(*aufbauend auf OECD, 2010):

1) Entwicklungsvorstellungen

Die Vorstellungen der vertretenen Region bzw. des Fördergebers (Bund, Land) sind ausschlaggebend. Beispielsweise wurden die Schweizer Regionalmanagementstrukturen als Implementierungsmechanismus für die neue Regionalpolitik gegründet und die steirischen Regionalmanagements sind stark durch ihre Rolle in der Raumplanung und als animateur für EU Strukturfondsprojekte geprägt.

2) Rollenaufteilung

Die Aufteilung der Rollen mit anderen Akteuren der regionalen Entwicklung, insbesondere der Wirtschaftsförderung, spielt eine wichtige Rolle.

Zwei Konfigurationen können hier unterschieden werden: Regionen, in denen es zu starken Überschneidungen zwischen den Aufgaben und Funktionsräumen der einzelnen Unterstützungsstrukturen kommt und solche, in denen die Akteure ihre Aufgaben, Ausrichtungen und Funktionsräume klar abzugrenzen vermögen.

Die erstere Situation findet sich beispielsweise in französischen Regionen, in denen eine Vielzahl regionaler Unterstützungsstrukturen bestehen, mit oft überlappenden Mandaten. Dieses Phänomen führt teilweise zu redundanten Aktionen und Projekten und Konkurrenz statt Komplementarität unter den Agenturen.

Die inhaltliche Abgrenzung erfolgt durch Spezialisierung wie im Fall der NOM Investment and Development Agency der Nördlichen Niederlande, welche sich exklusiv mit endogener Entwicklung durch Direktinvestitionen und Firmenansiedelung in der Region befasst. Die räumliche Abgrenzung kann am Beispiel deutscher und Schweizer Regionalentwicklungsstellen studiert werden.

3) Wirtschaftsstruktur der Region

Die Ausrichtung der Agenturen und ihrer Aktivitäten passt sich stark dem Profil der Unternehmen der Region an. So befassen sich die Einen stark mit Exportförderung und

Internationalisierungsaktivitäten, während wiederum Andere sich auf die ortsansässige Wirtschaft konzentrieren und lokale Wertschöpfungsnetzwerke stärken wollen.

Modelle

Zur Unterscheidung der verschiedenen Typen von regionalen Entwicklungsagenturen scheint die Klassifikation auf Basis von zwei Variablen sinnvoll: "Geografisches Gebiet" und "Technisches Gebiet".

"Geografisches Gebiet" unterteilt den räumlichen Wirkungsbereich in größere regionale Einheiten im Sinne von NUTS II, z.B. Regionen/Bundesländer und in kleinere räumliche Einheiten (NUTS III und darunter), solche über und unter 300.000 Einwohnern. Der Grenzwert von 300.000 entspricht der Abgrenzung zwischen Metropolen und anderen Gebieten und stellt eine kritische Größe für bestimmte Maßnahmen dar.

"Technisches Gebiet" unterscheidet die prinzipielle Ausrichtung (endogen/exogen) und Expertise der Organisationen (Spezialisten/Generalisten). Folglich werden vier Organisationstypen abgegrenzt:

- *Regionalmanagements (RM) welche mehrheitlich exogen* arbeiten, haben als Hauptaufgabe die Ansiedelung und die Betreuung von externen Firmen in dem Gebiet.
- *Endogene Spezialisten* sind auf einen bestimmten Bereich konzentriert, sehr oft Innovationsförderung.
- Die Aktivitäten der *klassisch-endogenen Regionalmanagements* drehen sich um die ansässigen Unternehmen. Sie übernehmen die klassischen Aufgaben der Regionalentwicklung: Unternehmensförderung (Gründung, Entwicklung und Übergabe), Beratung der Gemeinden, Entwicklung der lokalen Angebotsstruktur, Vermarktung des Gebiets, regionale Informationsdrehscheibe und Förderberatung. Dies kann auch exogene Aktivitäten miteinschließen, der Großteil bleibt jedoch auf endogene Projekte fokussiert.
- *Endogene Regionalmanagements mit erweiterten Funktionen* sind darüber hinaus in weiteren Bereichen aktiv, z.B. in Raumplanung, Tourismus, Finanzierung, Infrastrukturvorhaben, etc.

In der Typologie der Entwicklungsagenturen sind folglich unterschiedlichen Modelle nach Maßgabe des geographischen Gebiets zu finden (*weiterentwickelt auf Basis von CNER 2012):

GEOGRAFISCHES / TECHNISCHES GEBIET	GEBIET <300.000 EINWOHNER	GEBIET > 300.000 EINWOHNER	REGION / LÄNDER
RM MEHRHEITLICH EXOGEN	SPEZIALISTEN < 300.000 Einwohner z.B: Charente Developpement (FR),	SPEZIALISTEN >300.000 Einwohner z.B.: Telesis Vbg (AT)	z.B.: Nord France Invest (FR)
RM SPEZIALISIERT ENDOGEN	z.B. Verbände zur räumlichen Entwicklung SCoTS (FR)	z.B.: Interkommunale Verbände (BE)	z.B.: MPI Midi Pyrenees (FR)
RM MEHRHEITLICH ENDOGEN, KLASSISCH	SUB-REGIONALE GENERALISTEN < 300.000 Einwohner z.B: Interkomm. RMs (BE) Braunschweig (DE)	z.B.: Luzern West (CH)	REGIONALE GENERALISTEN z.B.: Ingolstadt (DE), RM Bern (CH)
RM ENDOGEN MIT ERWEITERTEN FUNKTIONEN	z.B: North-East LEP (UK)	x	z.B: Amsterdam (NL), Greater Birmingham (UK)

3.2 Ausrichtung und Aufgabenfelder

Ausrichtung

1) Regionale Entwicklungsagenturen

Mit Ausnahme von einigen regionalen Generalisten wie z.B. Regionalmanagement Ingolstadt und Bern und den Metropolregionen Greater Birmingham und Amsterdam, welche sich auf endogene Regionalentwicklung konzentrieren, gibt es auf regionaler Ebene oft spezialisierte Agenturen, die in zwei Bereiche fallen:

- **Internationalisierung:** Positionierung und Vermarktung der Region nach außen z.B. Nord France Invest, Bretagne International.
- **Innovation & Forschung:** Internationale und grenzüberschreitende Forschung und Entwicklung z.B. MPI Midi-Pyrenees, Regionalmanagement und Regionale Cluster Basel und Genf, Technologiecluster Bodensee.

2) Bezirksagenturen und Strukturen auf lokaler Ebene

Hier ist die größte Diversität an Strukturen zu finden, ohne große Unterschiede zwischen Bezirks- und lokaler Ebene.

- Förderung des Gebiets und lokale Vermarktung

Diese Ziele werden im Großen und Ganzen von allen untersuchten Organisationen getragen und beinhalten eine große Anzahl unterschiedlicher Aktivitäten: zu den „traditionellen“ Aufgaben zählen die Erstellung und Aktualisierung von Regionalmarketingunterlagen und Kommunikationsmitteln, Teilnahme an Messen aber auch zielgerichtete Projekte zur Vermarktung lokaler Produkte (z.B. Absinth-Route, Werkraum Bregenzerwald, Holzverarbeitende Betriebe Uri, industrielle Ökologie Wallis). Diese Rolle ist mehr und mehr verbunden mit der laufenden Beobachtung der Entwicklung in der Region (Umsetzung von Studien, Datenbanken zu regionalen Projekten, Vernetzung lokaler Hersteller). Beispielsweise organisiert die regionale Entwicklungsagentur Veneco in Belgien die Verwaltung von freien Flächen und Betriebsgebieten in der Region, untersucht die RM Ingolstadt Wertschöpfungsnetzwerken in der Region und agiert die RM Agentur Saint-Omer in Frankreich als regionales Wissensnetzwerk mit dem Ziel, die lokalen Akteure über die sozio-ökonomische Entwicklung und mögliche Alternativen und Handlungsstrategien zu informieren.

- Unterstützung von lokalen und externen Unternehmen bei der Ansiedlung

Gab es in den 90er Jahren viele lokale Agenturen zur Standortvermarktung, hat sich der Schwerpunkt der regionalen Standortförderung und Ansiedlung von regionsfremden Unternehmen in dem Ausmaß von der lokalen auf die regionale Ebene verlagert, in dem klar wurde, dass im internationalen Standortwettbewerb nur Gebiete mit einer gewissen Mindestgröße, guter Vernetzung und Skaleneffekte eine Chance haben. Dieses Aufgabenfeld spielt hauptsächlich in Regionalmanagements von Metropolregionen eine Rolle (z.B. Ingolstadt, Amsterdam, Basel), während sich lokale Agenturen mehr auf die endogene Regionalentwicklung konzentrieren. Hierbei bieten die lokalen Strukturen eine Vielfalt von Unterstützungsleistungen (Unternehmensgründerportal, Entwicklung von Unternehmenszonen und Betriebsgebieten, lokale Wertschöpfungsnetzwerke) für einzelne und Gruppen von Unternehmen an.

Aufgabenfelder

Das Spektrum der Aufgaben, die Entwicklungsorganisationen verfolgen, variiert enorm. Es ist ein wachsenden Katalog, und nicht alle Entwicklungsagenturen verfolgen die gleichen Ziele.

Die Vielfalt der Aufgaben ist in nachfolgender Abbildung dargestellt:

PANORAMA AUFGABENBEREICHE DER REGIONAL- MANAGEMENTS	Kanton Waadt ADN (CH)	Region Luzern West (CH)	Kanton Bern (CH)	Landesent- wicklungsgesell- schaft Thüringen (DE)	Regionalent- wicklung Braunschweig (DE)	„Initiative Regionalmana- gement für die Region Ingolst- adt“ (DE)	L'agence d'urbanisme et de développeme- nt de la région de Saint-Omer (FR)	Interkommun- ale Strukturen (FR)	Interkommun- ale Verbände zur integrierten Regionalentw- icklung: Les schémas de cohérence territoriale (FR)	Interkommun- ale Entwicklungs- und Raumplanungs- gesellschaft der Region Mons- Borinage- Centre (BE)	Die IDELUX- IAEC-IDELEX Agentur für wirtschaftlich e Entwicklung der Provinz Luxemburg (BE).	12 Interkommun- ale Entwicklungsg- esellschaften für Flandern (BE)	Metropolreg- ion Amsterdam (NL)	CityDeal Greater Birmingham and Solihull (UK)	The North East Local Enterprise Partnership (UK)
Aufgabenbereiche															
Umsetzung Regionalpolitik	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Umsetzung anderer Politiken	X			X				X		X	X	X	X	X	
Regionalentwicklung, Definition von Entwicklungsregionen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entwicklungsstrategien definieren	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Wirtschaftsförderung, Neue Einkommensquellen, Erwerbsmöglichkeiten erschliessen	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Wettbewerbsfähigkeit, Standortqualität stärken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Standortmarketing, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X
Beschäftigungsförderung, Arbeitsplätze schaffen, erhalten	X	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Landschaftsqualität	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lebensqualität	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gemeindeorganisation		X		X	X			X		X	X	X	X		
Innovationsimpulse, Technologiezentrum, Forschungsförderung	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Clustermanagement				X	X	X				X			X	X	X
PPP Investment Funds	X	X									X		X	X	X
Firmenansiedelung/Investitionen	X			X		X				X	X	X	X	X	X
Strukturfonds Projekte/Nationale Förderungen	X							X					X	X	X
Anlaufstelle für Förderprogramme (EU, Land, Bund)	X	X	X		X			X				X		X	X
Koordinations- und Vermittlungsfunktion (zw Ebenen, Akteuren, etc.), Lobbying	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Management von Netzwerken	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Projekttinitierung, -management u. - unterstützung, Evaluation für eigene & Fremdprojekte	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X
Prozessunterstützung	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Beratung, Wissensmanagement	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Nachhaltige Entwicklung	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X
Raumplanung	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		

Die Hauptaktivitäten der regionalen Entwicklungsagenturen und eine detaillierte Beschreibung sind in dieser Tabelle wiedergegeben:

Aufgabenkatalog	Detailbeschreibung
Regional-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung und Weiterführung von regionalen Entwicklungskonzepten, Definition von Entwicklungsregionen, Stärkung regionaler Identität & Selbstverantwortung • Lebensqualität für die Bevölkerung und nachhaltige Entwicklung
Raumplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindliche räumliche Entwicklungs-, Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepte • Flächenbewirtschaftung (Gewerbeflächenmanagement und Wohnungsbau, örtliche Raumplanung) • Landschaftsqualität fördern (Umwelt, Energieberatung)
Wirtschafts-förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation weiterer Entwicklungspotenziale zur Verbesserung der Wertschöpfung innerhalb der Region • Erarbeitung von Konzepten zur regionalen Wirtschaftsförderung • Wettbewerbsfähigkeit und Standortqualität stärken, Standortmarketing
Beschäftigungs-förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Konzepten zur regionalen Beschäftigungsförderung • Regionale Qualifikationsschwerpunkte und Ausbildungsprogramme
Investitionen (Infrastruktur und FDI)	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturelle Investitionsschwerpunkte (z.B. Verkehr, Mobilität) • Betriebsansiedelung, Seed Finance, Beteiligungen, FDI, Beratungsleistungen
Innovations-management	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsförderung, Kooperation mit Bildungseinrichtungen • Technologiecluster, Technologie- und Innovationszentren
Öffentlich-private Kooperation (PPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung und Bündelung von Wissen & Initiative in der Region • Nutzung und Bündelung vorhandener Finanzmittel & PPP
Netzwerk, Lobbying	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinations- und Vermittlungsfunktion • Stärkung des regionalen Zusammenhalts in regionalen Netzwerken durch Innenmarketing
Finanzierungsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsgerechte, schnelle und effiziente Abstimmung des Einsatzes von Fördermitteln, Investment Leverage durch Kofinanzierung
EU/Nationale Fördermittel	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Lukrieren und Management von Fördermitteln und Fördervehikeln
Projektinitiierung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektentwicklung, Management, Monitoring u. Querschnittsthemen • Prozessunterstützung, Studien, Aus- und Fortbildung • Beratung, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
Gemeindeorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Interkommunale Lenkungs-, Arbeits- und Projektgruppen
Kommunaler Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunales Management von Abfall, Wasser und Verkehr
Andere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Tourismus, Kultur, Soziales,

3.3 Überschneidung der Handlungsräume & Aufgabenfelder

Die breite Palette der Aufgaben von Regionalmanagements hat dazu geführt, dass die Aktivitäten von Regionalentwicklungsagenturen für viele unübersichtlich, wenig greifbar, schlecht kommunizierbar und noch weniger messbar erscheinen. Für andere Akteure ist nicht gleich erkennbar, welche Instrumente welchen Zweck verfolgen und die verschiedenen Stoßrichtungen der Regionalentwicklungsagenturen werden als verwirrend wahrgenommen.

Aufgrund der Überschneidungen in den Kompetenzen, Aufgaben und im geographischem Gebiet kommt es teilweise zu Reibungsverlusten zwischen den Agenturen. Am Beispiel der regionalen Vermarktung wird deutlich, dass es schwer fällt – bei der großen Anzahl an Initiativen auf lokaler und Bezirksebene - diese zu koordinieren. Ebenso erscheint es schwierig, regionale Wachstumspole und Clusterinitiativen abzustimmen, da diese auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen intervenieren, welche nicht den Funktionsräumen der Entwicklungsagenturen entsprechen, jedoch sehr ähnliche Aktivitäten, im Bereich Regionalmarketing und Animation der Wirtschaftssektoren entfalten.

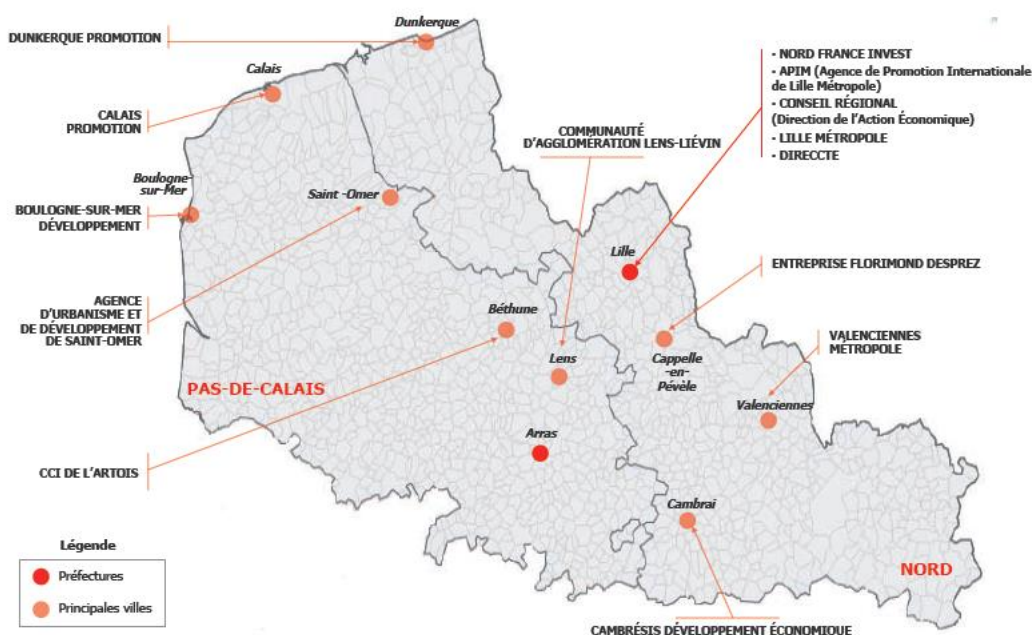
Diversität der regionalen Entwicklungsagenturen

Es besteht eine große Vielfalt an regionalen Entwicklungsagenturen. Besonders in den Ländern Frankreich, Belgien und Deutschland zeigt sich die große Vielfalt regionaler Akteure:

Frankreich – „Millefeuille“ der Regionalmanagements

In Frankreich waren im Jahr 2013 hundert Regionalmanagements (<http://www.cner-france.com/>) aktiv, pro Region durchschnittlich 5 Agenturen. Typisch für Frankreich sind die Überschneidungen der verschiedenen Strukturen.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren im Gebiet der Region Nord-Pas-De-Calais 5 dezidierte Entwicklungsagenturen sowie 9 Akteure im weiteren Umfeld tätig. (Quelle : CNER, 2012)

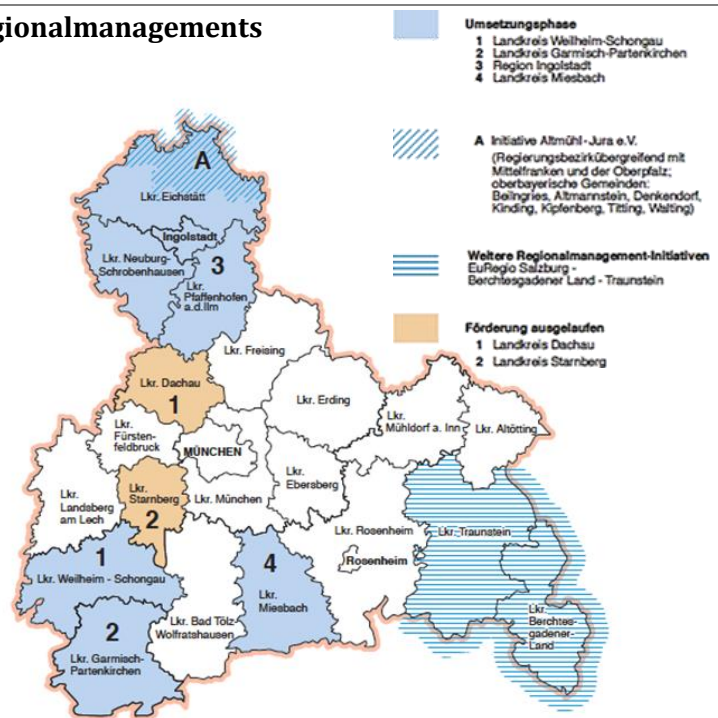


Deutschland – Funktionsräume der Regionalmanagements

Trotz der starke Vielfalt an endogenen und exogenen Regionalentwicklungsagenturen sind die Aktivitäten und Funktionsräume der Agenturen geografisch stärker abgegrenzt.

Beispiel : Die Regionalmanagements in Oberbayern beziehen sich entweder auf eine klar definierte Region oder agieren auf sub-regionaler oder interregionaler Ebene.

(Quelle : Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, 2011)



3.4 Einbettung in das institutionelle Gefüge

Steuerungsebenen

Strategische Ebene

Auf strategischer Ebene sind Regionalmanagements stark an die übergeordneten nationalen und Landes-/Kantons-/Regionsinstanzen als Fördergeber und Instanz der regionalen Entwicklungsprioritäten gebunden.

Operative Ebene

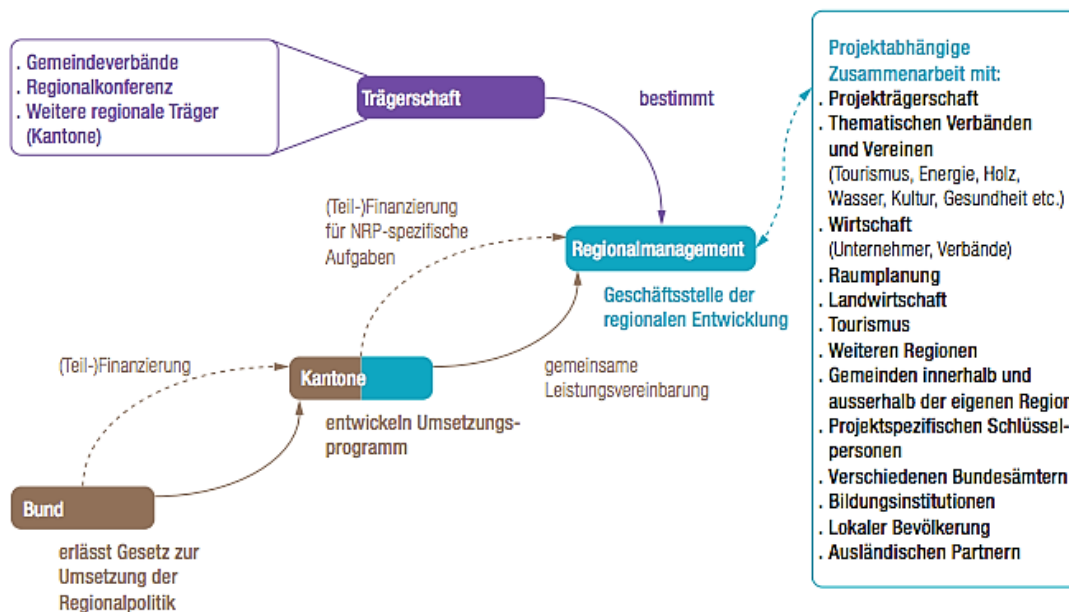
Auf operativer Ebene besitzen die Regionalmanagements eine enge und vertrauensvolle Basis mit den Gemeinden und kommunalen Interessensvertretungen. Ihre Positionierung erleichtert die Interaktion mit den relevanten regionalen Akteuren (Wirtschaftsvertreter, Sozialpartner, öffentliche Stellen, Verbände und Vereine). Durch die Tatsache, dass sie keine unmittelbare Interessensvertretung der Region sind, werden sie als neutrale Plattform und Versuchslabor gesehen, in dem alle Akteure im Interesse der Region zusammenkommen und in relativer Autonomie Pläne für die Zukunft diskutieren können.

Auf Beteiligungsebene

Die Regionalmanagements involvieren eine große Anzahl an Akteuren und Partnern, wobei die Interaktionen zwischen den einzelnen Partnern nicht immer klar sind.

Institutionelle Einbettung der Regionalmanagements

(Quelle: Regiosuisse, 2012)



Aus Sicht der Entwicklungsagenturen gibt es eine Reihe von Schlüsselbeziehungen mit anderen Organisationen und Gruppen, die im Zentrum des lokalen Entwicklungssystems stehen. Obwohl sich diese Verhältnisse je nach der Natur des Systems in Bezug auf seinen Umfang, Fokus, Ziele, Politik und Rechtsrahmen ändern können, zählen die Verbindungen zur lokalen und regionalen politischen Führung, Verbände & Stakeholder-Organisationen, andere Entwicklungsagenturen, sowie Partnern der Privatwirtschaft und den Medien in allen Fällen zum Aktionsspektrum.

Lokale und regionale politische Führung

Die Einbindung der öffentlichen Verwaltungen gewährleistet den Zugang zu öffentlichen Mitteln. Für viele Handlungsfelder bedarf es zudem hoheitlicher Befugnisse. Aus diesem Grund ist die Einbindung von Kommunen und Landkreisen in regionale Managementprozesse unverzichtbar.

Verbände & Stakeholder-Organisationen

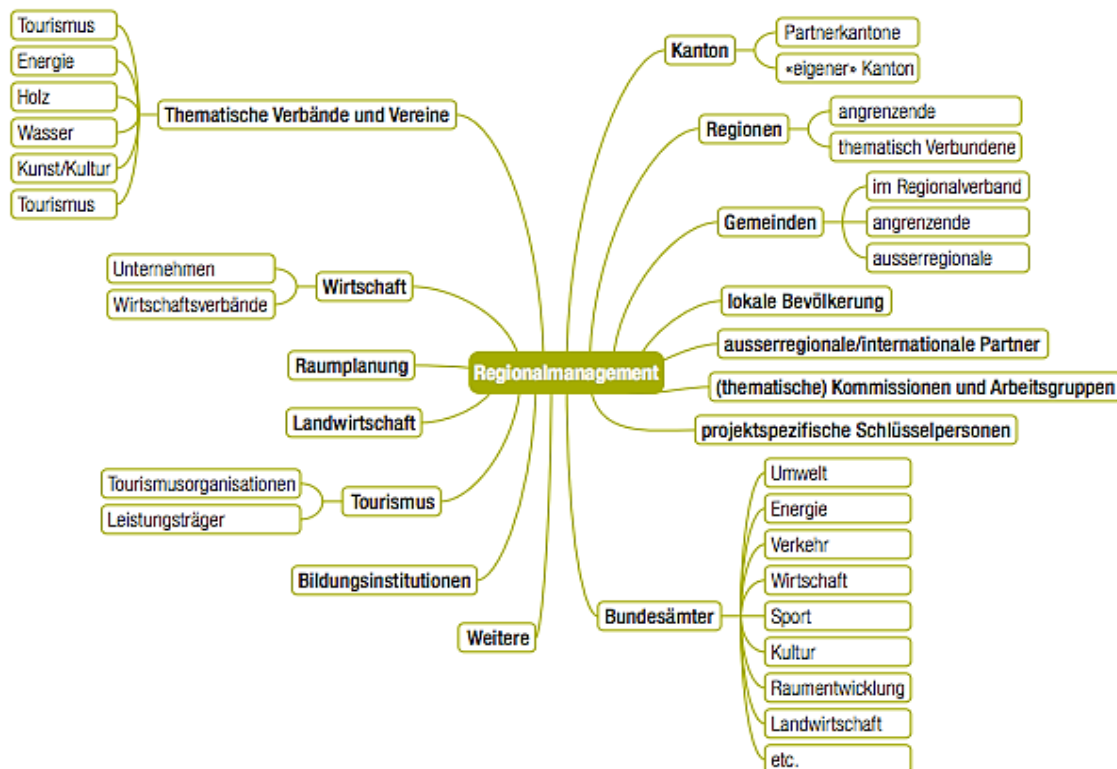
Regionale Verbände, Vereine und Interessenvertretungen bündeln die Interessen und das Wissen ihrer Mitglieder und tragen dadurch zu gewinnbringenden Diskussionen und kreativen Lösungsansätzen und Mobilisierung von Ressourcen bei. Sie sind wichtige Kooperationspartner.

Regionale Unternehmen

Die Unternehmen in der Region sind natürliche Partner für den Prozess der Regionalentwicklung, da diese ein generisches Interesse an Wirtschafts- und Infrastrukturbedingungen in der Region haben und eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Projekten spielen können.

Übersicht potentieller Akteure im Regionalmanagement

(Quelle: Regiosuisse, 2012)



3.5 Governance Strukturen

Die Governance Strukturen der Regionalmanagements spiegeln das weite Spektrum an gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Akteuren wieder.

Die Governance Strukturen versammeln üblicherweise die politischen Vertreter der Region. Es kommt auch häufig vor, dass Vertreter der übergeordneten Behörden assoziiert werden. Wirtschaftsvertreter und wirtschaftliche Interessensvertretungen sind systematisch in allen Strukturen vertreten, um sicherzustellen, dass die geplanten Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit die Bedürfnisse der Betroffenen erfüllen und Strategien an die lokalen Gegebenheiten angepasst und effektiv sind. Darüber hinaus sind auch oft Vertreter der Zivilgesellschaft wie auch der Sozialpartner vertreten. Mögliche weitere Vertreter finden sich im Spektrum der Tourismusverbände, interkommunalen Verbände und anderer lokalen Akteure wie der Presse.

Das klassische Governance Schema der Entwicklungsagenturen orientiert sich an folgender Struktur:

Governance Strukturen



Die Organisationsform hängt von der jeweiligen Zielrichtung und vom Institutionalierungsgrad ab. Üblich sind öffentliche, halböffentliche und private Partnerschaften.

Für Regionalmanagements überwiegt die Zahl der in die Verwaltung eingegliederten Strukturen bzw. formelle Formen der Kooperation (z.B. Gemeindeverbände):

1. Auftrag an Gemeindeverbände als Trägerschaft für das Regionalmanagement
2. Auftrag an die Regionalkonferenzen als Trägerschaft für das Regionalmanagement
3. Einbindung in die eigene Verwaltung
4. Regionales Netzwerk von öffentlichen und privaten Akteuren
5. Mandat an Firma, die Funktion des Regionalmanagement zu übernehmen
6. Öffentlich-private Kooperation (Public-Private-Partnership)

Die verschiedenen Governance-Modelle der Regionalmanagements und ihre Bewertung:

Governance Formen von Regionalmanagements

TYP A: Gemeindeverbände als Träger

ABGRENZUNG: Nach den Verwaltungsgrenzen der beteiligten Gemeinden

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Gemeinden, gegebenenfalls weitere eingebundene Akteure. Region/Land/Kanton hat über Leistungsvereinbarung Mitbestimmungsrecht.

BEISPIEL: Luzern West (CH), IDELUX (BE), Interkommunale Strukturen (FR)

Vorteile

Gute Verankerung in den Gemeinden und in der Region

Funktioneller Bezug zu Gemeinden und Region

Nachteile

Eigeninteressen der beteiligten Gemeinden können regionales Denken und Handeln gefährden

Miteinbezug anderer wichtiger Regionalentwicklungsakteure schwierig

TYP B: Regionalkonferenzen als Trägerschaft

ABGRENZUNG: nach funktional abgegrenzten Räumen

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Regionalkonferenz, in der öffentliche und teilweise private Vertreterinnen versammelt sind. Region/Land/Kanton hat Einfluss über Leistungsvereinbarung.

BEISPIEL: Kanton Bern (CH), GO Provinzen Overijssel und Gelderland (NL)

Vorteile

Einbindung vieler aktiver und passiver Akteure möglich

Ausrichtung auf funktionale Räume

Nachteile

Aufwändige Aufbau- und Entscheidungsprozesse

TYP C: Einbindung in die eigene Verwaltung

ABGRENZUNG: nach Verwaltungsgrenzen

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Verwaltungsbehörden

BEISPIEL: Metropolregion Lyon (FR), Kanton Jura = Region (CH),

Vorteile

Direkter Zugang zu Finanzierungspartnern auf regionaler und nationaler Ebene

Kurze Entscheidungswege

Nachteile

Geringere Akzeptanz bei Unternehmen und lokalen Akteuren

Geringere regionale Verankerung

TYP D: Interkommunale Entwicklungsgesellschaft

ABGRENZUNG: nach Verwaltungsgrenzen

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Interkommunale Körperschaft mit politischen Vertretern der kommunalen Ebene

BEISPIEL: Stadtumlandsregion Gent-Veneco (BE), Interkommunale Verbände (FR)

Vorteile

Spezialisiert auf bestimmte Bereiche, Standortentwicklung, Planungsgemeinschaft, etc. Direkter Zugang zu Finanzierungspartnern auf regionaler und nationaler Ebene

Kurze Entscheidungswege

Nachteile

Geringere Akzeptanz bei Unternehmen und lokalen Akteuren

Einbindung anderer Akteure schwer möglich

TYP E: Regionales Netzwerk von öffentlichen & privaten Akteuren

ABGRENZUNG: Nach funktionalen Räumen, in welchen gemeinsame Interessen realisiert werden

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Exekutivorgane der Kooperation und Beschlussfassungsorgane der beteiligten Gemeinden

BEISPIEL: Amsterdam Metropolregion (NL)

Vorteile

Offene Kooperation mit der Möglichkeit, je nach Themenkreis unterschiedliche Akteure aus der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung einzubinden. Lobbyingplattform und gemeinsame Planung

Nachteile

Legitimation, Finanzierung und Durchführung sind nicht notwendigerweise auf derselben Ebene angesiedelt, sondern erfordern separate Strukturen.

TYP F: Ausgelagert an private Firma

ABGRENZUNG: Nach funktionalen Räumen in welchen gemeinsame Interessen realisiert werden

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Exekutivorgane der Kooperation und Beschlussfassungsorgane der beteiligten Gemeinden

BEISPIEL: RegioSuisse (CH), Telesis Vorarlberg (AT), Schaffhausen (CH)

Vorteile

Professionelles Management, Expertise und Flexibilität

Nachteile

Geringe Verankerung in der Region

Möglichkeit von Interessenskonflikten

TYP G: Public-Private Partnerships

ABGRENZUNG: Nach funktionalen Räumen mit Schwerpunkt auf wirtschaftsnahe Projekte unter Einbeziehung privater Initiativen und privater Finanzierung

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ: Exekutivorgane der Kooperation unabhängig von den demokratischen Beschlussfassungsorganen der jeweiligen Ebene

BEISPIEL: City Deal und Local Enterprise Partnerships (LEP) (UK), Ingolstadt Regionalentwicklung (DE)

Vorteile

Starke Beteiligung von Unternehmen an Regionalentwicklungsprojekten

Möglichkeit der Erschließung zusätzlicher finanzieller Ressourcen zur Finanzierung und Risikoübernahme

Nachteile

Vereinnahmung der Regionalentwicklung und Ausrichtung ausschließlich auf wirtschaftliche Projekte

Überproportionale Repräsentation großer Unternehmen, mit der Gefahr kleinere innovative Unternehmen zu vernachlässigen

(Quelle: Aufbauend auf RegioSuisse (2012))

Rechtsformen von Regionalmanagements

Regionalmanagement Strukturen sind denkbar als:

Der Rechtsform folgend:

- Eingetragener Verein
- GmbH (auch unter kommunaler Trägerschaft)
- Regionalversammlungen
- Kommunale Zweckverbände für regionale Entwicklung
- Interkommunale Gemeindeverbände
- Interkommunale Lenkungs-, Arbeits- und Projektgruppe u.a.
- Frankreich: Associations, société d'économie mixte, groupement d'intérêt public, établissement industriel et commercial ou société publique locale

Dem Zweck folgend:

- Stadt/Umland Entwicklungsgesellschaften
- Investment Agenturen
- Lokale Wirtschaftspartnerschaften
- Regionale Entwicklungsagentur
- Kommunale Arbeitsgemeinschaft
- Regionaler Planungsverband

3.6 Finanzierung

Der Großteil der regionalen Entwicklungsagenturen finanziert sich über:

- öffentliche Beiträge, welche die Grundkosten decken aus Bundes-, Landes- oder Gemeindemitteln in Form von Regionalförderungen, Zuweisungen und Mitgliedsbeiträgen/Kostenübernahme und Fördermitteln aus EU-Töpfen/Projektfinanzierung.
- Zum Teil finanzieren Interessensvertretungen (z.B. Wirtschaftskammer) die Ausgaben mit. Mit Ausnahmen von dem Public-Private Partnership Modell sind Marktmechanismen (Investitionsfonds) und private Finanzquellen nur schwach vertreten (maximal 10%).

Als nicht-öffentliche Finanzierungsquellen spielen eine Rolle:

- Private Investitionen, Ko-Finanzierung, Kostenbeteiligung (Firmen, privatrechtliche Beteiligungen in PPP-Modellen)
- Selbst erwirtschaftete Mittel (Leistungsentgelte für Dienstleistungen, Managementleistungen, Flächenbewirtschaftung, Studien, etc.)
- Förderung über Kooperationen mit Verbänden und Institutionen, Spenden, Sponsoring.

In den meisten Ländern gibt es eine Basisfinanzierung (Förderung & Mitgliedsbeiträge) in der Höhe von ca. 200.000 Euro. Die Höhe der Budgets der einzelnen Agenturen unterscheidet sich jedoch stark. Je nach Bedeutung der Agentur und Region kann das Budget zwischen 200.000 – 6,5 Millionen Euro liegen.

So ergab eine Umfragen unter allen französischen Agenturen beispielsweise ein

3.7 Wirkungsmessung

durchschnittliches Budget von 1,62 Millionen Euro, mit individuellen Budgets zwischen 457.000 Euro und 6,36 Millionen Euro (Quelle: CNER, 2012, 53 Agenturen)

Regionalmanagements sind Zweckverbände mit dem Auftrag, die regionale Entwicklung zu fördern. Wie ihre Wirkung gemessen und kontrolliert wird, ist ein entscheidender Aspekt ihres Erfolges, ihrer Überzeugungskraft und Nachhaltigkeit.

Auch für die am besten etablierten Regionalmanagements bleibt es von Bedeutung, greifbare Wirkungen zu erzielen. Dies gilt umso mehr in Zeiten des politischen Wandels und knapper werdender öffentlicher Mittel.

Trotz dieser Forderung bleibt die systematische Wirkungsmessung von RMs bis dato unterentwickelt (siehe dazu auch ÖREK, Arbeitspapier, „Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung“ Stand November 2013). In der Diskussion wird deutlich, dass Bestrebungen bestehen, die Wirkungsorientierung und -messung von regionalen Unterstützungsstrukturen in Zukunft stärker auszubauen. Mögliche Ansätze zur Wirkungsmessung und gemeinsamen Indikatoren der Regionalentwicklung kommen hier einerseits von der EU (z.B. ESPON-Netzwerk, www.espon.eu) und andererseits von den Fördergebern mit Unterstützung der statistischen Zentralämter (BFS Schweiz, INSEE France, Regionalatlas Deutschland, etc.).

Die am weitesten verbreitete Art der Wirkungsmessung besteht in Impact Assessments von Projekt zu Projekt. Dabei wird der Umfang, in dem Regionalmanagements mit ihren Aktivitäten Mehrwert in der regionalen Entwicklung erzeugen, additiv ermittelt, und erfasst in der Regel nur materielle Ergebnisse, während immaterielle Wirkungen unberücksichtigt bleiben, z.B. die Anzahl geschaffener Netzwerke, die gelungene Vermarktung der Region nach außen, die Stärkung regionaler Identität, die regionale Akzeptanz und der Bekanntheitsgrad. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um Auto-Evaluation.

Messbarkeit und Qualitätsmanagement

Die Regionalmanagements, die eine Wirkungsmessung durchführen, definieren messbare Zielgrößen und Indikatoren für ihre Performance. Die Leistungsüberwachung kann im Wesentlichen in zwei Gruppen von Indikatoren geteilt werden:

- (1) die interne Überwachung der Organisationsleistungen in Bezug auf operative Effizienz, Effektivität und Qualität, und
- (2) die Messung der Außenwirkung, um Stakeholder und Geldgeber über die Wirkung der Maßnahmen auf die regionale Entwicklung zu informieren.

Die folgende Übersicht erläutert eine Reihe von Indikatoren, die zur Wirkungsmessung in der Praxis herangezogen werden.

Dadurch, dass die Wirkungsmessung projektspezifisch erfolgt und von den definierten Zielen abhängt, werden die Indikatoren hier nur als eine kleine beispielhafte Auswahl präsentiert.

Indikatoren zur Messung der internen Performance:

- Teilnehmerzahl
- Zahl durchgeführter Beratungen für Private und Unternehmen
- Anzahl der Teilnehmer an Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Anzahl an organisierten Treffen und Networking Foren
- Beteiligungsquoten von Frauen, Jungen, Alten, etc.
- Umfassendes Informationsangebot, Plattformen, Datenbanken, etc.
- Umfang der finanziellen Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmen
- Umfang Managementdienstleistungen
- Anzahl und Umfang durchgeführter Projekte
- Fördermittelbewirtschaftung und erwirtschaftete Mittel
- etc.

Indikatoren zur Messung der externen Wirkung:

- Erzielte Wertschöpfungssteigerung
- Anzahl Unternehmensneugründungen
- Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze und Einkommen
- Rate der qualifizierten Arbeitskräfte in der Region
- Belegungsrate der Business- und Technologieparks
- Arbeitsmarktteilnahme und Wiederbeschäftigungsrate von Arbeitslosen
- Schaffung von wertschöpfender Infrastruktur,
- Einsparungen und Wachstumseffekt für Transportinfrastrukturen, CO₂-Vermeidung
- Um- und Neuwidmung, Erschließung inklusive Revitalisierung von Flächen
- Anzahl/m² neu geschaffener Wohneinheiten, Geschäftsflächen und Betriebsanlagen
- Anzahl abgeschlossener Bauprojekte
- Energiesparmaßnahmen und -effekte (CO₂-Reduktion)
- Anzahl an zusätzlichen Besuchern in der Region
- Umfang Direktinvestitionen und Firmenansiedelungen in der Region

3.8 Erfolgsfaktoren & Herausforderungen

Die folgenden Stärken und Schwächen von Regionalmanagements sind laut Literatur und praktischen Umfragen bei Betroffenen maßgeblich für den Erfolg (aufbauend auf OECD, 2010):



4. Ausgewählte Fallbeispiele - Regionalmanagement

4.1 Kanton Bern (CH)

Auftrag an die Regionalkonferenz als Trägerschaft für das Regionalmanagement

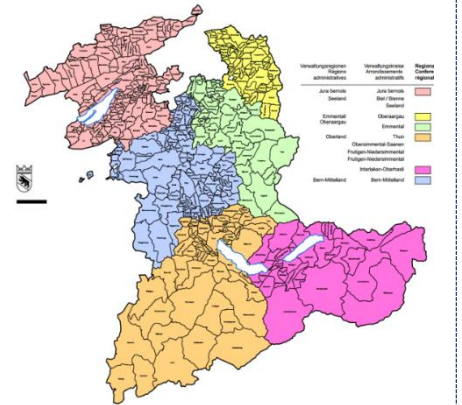
Web: <http://www.jgk.be.ch>

Zahl der involvierten Gemeinden:

Beispiel: Bern Mittelland 95
Gemeinden bilden die
Regionalkonferenz Bern-Mittelland.
Der Perimeter erstreckt sich von
Limpach im Norden bis Guggisberg im
Süden und von Clavaleyres im Westen
bis Bowil im Osten. Auf einer Fläche
von 947 km² wohnen knapp 40 % der
Berner Bevölkerung und befinden
sich rund 50 % der Arbeitsplätze im
Kanton Bern.

Mitarbeiter:

Regionalkonferenzen zusammen
mit den Planungsregionen,
Regionalmanager + Team
(zwischen 6-22 Mitarbeitern).



Regionalmanagements im Kanton Bern (räumliche Einteilung)

Anlass & Zielsetzung:

Die Regionalkonferenzen sind zuständig für Regionalentwicklung und wurden vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) als begleitende Maßnahme zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) lanciert und finanziell gefördert.

Der Kanton legt, gestützt auf den kantonalen Richtplan, die inhaltlichen Ziele der bernischen Agglomerationsstrategie fest. Damit wird der inhaltliche Rahmen für Städte und Agglomerationen als spezifischer Wirtschafts- und Lebensraum festgelegt und ein Rahmen geschaffen, um ihre besonderen Bedürfnisse im Rahmen der Tätigkeiten des Kantons und des Bundes zu berücksichtigen.

Die Regionalkonferenzen sind das verbindliche Instrument der regionalen Zusammenarbeit der Gemeinden. Sie sind nach Maßgabe der besonderen Gesetzgebung für die regionale Richt-, Gesamtverkehrs- und Siedlungsplanung sowie deren gegenseitige Abstimmung, die regionale Kulturförderung sowie die regionalen Aufgaben im Bereich der Regionalpolitik zuständig.

Aufbau:

Kernstück der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ) ist es, die Agglomerationen als Wachstumsmotoren zu stärken, ohne den ländlichen Raum zu vernachlässigen. Zu diesem Zweck wurde das Regionalkonferenz-Modell entwickelt. Regionalkonferenzen ermöglichen es, die Zusammenarbeit der Gemeinden in wichtigen regionalen Fragen zu vereinfachen, verbindlicher und demokratischer auszugestalten. Die rechtlichen Grundlagen für die Einführung von sechs Regionalkonferenzen im Kanton Bern wurden in der kantonalen Volksabstimmung vom 17. Juni 2007 geschaffen. Die entsprechenden Verfassungs- und Gesetzesbestimmungen sind am 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Sie bilden auch die Grundlage für die Erarbeitung der Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepte (RGSK).

Aufgaben:

Die kantonale Gesetzgebung überträgt der Regionalkonferenz fünf Aufgabenbereiche: Raumplanung, Verkehr, Kultur, Regionalpolitik und Energieberatung.

Die Gemeinden können der Regionalkonferenz weitere Aufgaben wie Wirtschaft aus ihrem Zuständigkeitsbereich übertragen und sie für Dienstleistungen beauftragen oder in der Regionalkonferenz Themen wie Soziales koordinieren. Grundlage für die Organisation und Tätigkeit der Regionalkonferenz bildet nebst den Vorgaben im kantonalen Gemeindegesetz das Geschäftsreglement.

Aufgaben im Bereich Raumplanung

Die Regionalkonferenz Bern-Mittelland ist, gestützt auf Art. 98 des kantonalen Baugesetzes (BauG), für die Regionale Richtplanung zuständig. Sie hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Erarbeitung des Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepts (RGSK) Bern-Mittelland
- Erarbeitung weiterer regionaler Richtpläne und Konzepte im Bereich Landschaft, Umwelt, Ver- und Entsorgung

- Behandlung aller für die Raumplanung relevanten Fragen
- Stellungnahmen gegenüber Dritten im Rahmen von Vernehmlassungen und anderen Anfragen im Bereich Raumplanung
- Koordination mit dem Fachbereich Verkehr.

Aufgaben im Bereich Regionalpolitik

Die Teilkonferenz Regionalpolitik umfasst 71 Gemeinden. Die Regionalpolitik erfüllt im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Unterstützung von Initiativen Privater, Institutionen und Organisationen im ländlichen Raum bei der Bearbeitung und Einreichung von Gesuchen
- Durchführung von Projekten zur Regionalpolitik
- Mithilfe beim Aufbau und der Betreuung neuer Trägerschaften

Die regionalen Förderschwerpunkte sind: Erlebnis-Natur-Bewegung, soziale Innovationen, Bildungsinnovationen, erneuerbare Energien, regionale Produkte.

Im Rahmen der Regionalpolitik stehen Finanzhilfen (Starthilfe) und Darlehen für Projekte der Entwicklungsinfrastruktur zur Verfügung. Diese Projekte entfalten ihre Wirkung primär im ländlichen Raum. Die Kommission Regionalpolitik ist als verantwortliches Fachgremium tätig, unterstützt das Regionalmanagement und beurteilt die eingereichten Projektgesuche bzw. leitet diese mit einem Antrag an die zuständige kantonale Stelle weiter. Der Kanton entscheidet abschließend über die Projektgesuche.

Aufgaben im Bereich Wirtschaft

Zusammenarbeit der Gemeinden im wirtschaftlichen Standortwettbewerb. Als Grundlage für den wirkungsvollen, gemeinsamen Auftritt wurde die Marke WIRTSCHAFTSRAUM BERN eingeführt. Der Wirtschaftsraum Bern setzt sich für die Ansiedlung von Unternehmen und die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen ein. Er erbringt Leistungen für die 36 Gemeinden der Teilkonferenz Wirtschaft, die im Gegenzug dafür einen finanziellen Beitrag leisten. Hauptaufgaben des WIRTSCHAFTSRAUM BERN sind:

- Betrieb einer Kontaktstelle für Firmen, Organisationen und Gemeinden
- Standortmarketing und Standortberatungen
- Führen einer Firmen- und Grundstückdatenbank
- Durchführung von Netzwerkveranstaltungen
- Koordination mit dem Fachbereich Regionalpolitik.

Aufgaben im Bereich Soziales

In der Regionalkonferenz Bern-Mittelland hat die Kommission Soziales folgende Aufgabenschwerpunkte:

Zusammenarbeit in Fragen regionaler Sozialpolitik

- Lobbying kommunaler Anliegen von regionalem Interesse
- Beratung der Exekutiven der Region
- Erarbeitung von Empfehlungen oder Richtlinien für eine einheitliche Praxis
- Anregung und Vorbereitung regionaler Projekte oder Kampagnen
- Erarbeiten regionaler Ziele im Bereich Sozialwesen in Zusammenarbeit mit den Gemeinden
- Fachkontakte und Vertretung gemeinsamer Fachinteressen gegenüber Kanton, Bund und Dritten.

Aufgaben im Bereich Kultur

Die Teilkonferenz Kultur umfasst die Kerngemeinde Bern und 76 umliegende Gemeinden. Gestützt auf das kantonale Kulturförderungsgesetz (KFG) leisten die Regionsgemeinden nebst Kanton und Stadt Bern einen Subventionsbeitrag an die vier größten Kulturinstitutionen in der Stadt Bern.

Gemäß Geschäftsreglement hat die Teilkonferenz Kultur folgende Aufgaben:

- Erarbeiten und Controlling von Subventionsverträgen mit bedeutenden Kulturinstitutionen
- Entwickeln und Pflegen einer regionalen Kulturpolitik
- Erarbeiten und Umsetzen des regionalen Kulturkonzepts
- Zusammenarbeit mit Kulturkommissionen anderer Regionalkonferenzen sowie mit dem Kanton
- Behandlung aller Fragen im Zusammenhang mit regionaler Kulturförderung
- Stellungnahmen gegenüber Dritten im Rahmen von Vernehmlassungen und anderen Anfragen im Bereich Kultur.

Aufgaben im Bereich Energieberatung

Die Regionalkonferenz Bern-Mittelland ist gestützt auf Art. 56 des kantonalen Energiegesetzes (KEng) beauftragt, eine unabhängige Energieberatungsstelle zu führen. Die öffentliche Energieberatungsstelle Bern-Mittelland bietet insbesondere an:

- Beratung für Gemeinden, Unternehmen und Privatpersonen

- Beratung beim Reduzieren des Energiebedarfs
- Beratung bei der Umstellung auf alternative Energiequellen
- Beratung bei der Wahl der richtigen Heizung

Das Beratungsangebot der Energieberatung in der Region Bern-Mittelland deckt die ganze «Energie-Palette» ab: Heizung, Beleuchtung, Warmwasser, energieeffizientes Bauen und Sanieren, Betriebsoptimierung, erneuerbare Energien oder Förderprogramme.

Detailbeschreibung: Regionale Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepte

Mit den Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepten RGSK sollen Gesamtverkehrs- und Siedlungsentwicklung auf Stufe Region mittel- bis langfristig abgestimmt und in Einklang gebracht werden.

Grundlage für die Erarbeitung der RGSK ist die Strategie für Agglomerationen und Regionale Zusammenarbeit SARZ, welche u.a. die Bildung von Regionalkonferenzen vorsieht.

Der Kanton legt die Vorgaben für die Erarbeitung der RGSK verbindlich fest. Die RGSK der 1. Generation wurden ab Mitte 2009 erarbeitet und per Mitte 2012 beim Kanton zur Genehmigung als teilregionale Richtpläne eingereicht. Sie enthalten das jeweils zugehörige Agglomerationsprogramm AP V+S der 2. Generation. Der Kanton hat in der RGSK Synthese die RGSK bewertet und priorisiert und im kantonalen Synthesebericht zusammengestellt.

Die Berner RGSK / AP V+S und der kantonale Synthesebericht RGSK 2012 wurden beim Bund zwecks Mitfinanzierung von Verkehrsmaßnahmen aus dem Infrastrukturfonds eingereicht. Bis Ende 2012 wurden sämtliche RGSK vom Amt für Gemeinden und Raumordnung als teil-regionale Richtpläne genehmigt. Damit verfügen alle Regionen über ein behördenverbindliches Instrument zur Abstimmung von Verkehr und Siedlung.

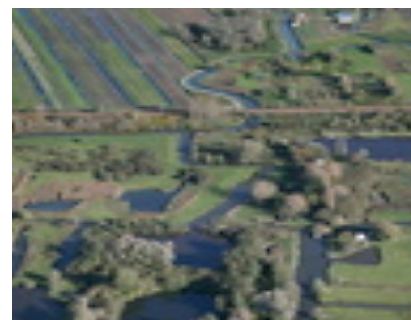
Organisationstruktur & Finanzierung:

Basisförderung von Bund und Kantonen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP). Für größere Projekte des Verbandes kann eine spezielle Projektfinanzierung vorgesehen werden. Diese besteht aus a) zweckgebundenen Beiträgen der interessierten Verbandsgemeinden; b) zweckgebundenen Beiträgen von Bund oder Kanton; c) zweckgebundenen Beiträgen Dritter; d) Dienstleistungserträgen aus Projekten.

4.2 Regionalentwicklung Nord-Pas-De-Calais (FR)

Agentur für Raumplanung und Regionalentwicklung

<http://www.aud-stomer.fr/>



Zahl der involvierten Gemeinden:

Zuständigkeit für das Gebiet von 152 Gemeinden und 5 interkommunaler Verbände der Provinzen Saint-Omer, Hazebrouck und Fruges in der Region Nord-Pas-De-Calais.

Mitarbeiter:

Die Agentur hat ein Büro mit einem 20-köpfigen multidisziplinären Team.

Anlass & Zielsetzung:

Die 1974 als interkommunaler Verein gegründete Agentur befasst sich mit regionaler Entwicklung und Raumplanung und gehört zu den Netzwerken der National Federation of Urban Planning Agenturen (FNAU).

Aufbau

Das Entscheidungsgremium der Agentur besteht aus der Generalversammlung mit Vertretern der Gemeinden und einem 10-köpfigen Vorstand aus politischen Vertretern der Region und der Wirtschaftskammer.

Die Agentur ist eingebettet in das institutionelle Gefüge der Akteure auf regionaler Ebene: Nord-France-Invest, APIM Agence de Promotion Internationale de Lille Métropole, Direction de l'Action Économique, Lille Métropole, Directe, Dunkerque Promotion, Boulogne-Sur-Mer Développement, CCI de l'Artois, Cambrésis Développement Economique, Valenciennes Métropole, und Communauté d'Agglomération Lens-Lievin. Der wirtschaftliche Entwicklungsplan (SRDE - Schéma régional de développement économique) in Nord-Pas-de-Calais wird auf regionaler Ebene von einer ständigen Konferenz abgestimmt. 250 Akteure aus allen sozio-ökonomischen Bereichen sind in lokalen Projekten zur wirtschaftlichen Entwicklung engagiert (PLDE - Projets locaux de développement économique).

Aufgaben:

- Regionale Governance Plattform des territorialen Zusammenhalts,
- Strategische Planung und Innovation,
- Beobachtung und laufendes Monitoring der territorialen Entwicklung,
- Regionales Ressourcen- und Dokumentationszentrum,
- Raumplanung und laufende technische Unterstützung in der regionalen Programmierung.

RAUMPLANUNG

Das zentrale Planungsinstrument in französischen Regionen ist das „Schema de Cohérence Territoriale“ welches 2000 eingeführt wurde. Dieser strategische Rahmenplan zur nachhaltigen Entwicklung ist auf 10 Jahre ausgerichtet. Das territoriale Kohärenz-Schema ist ein Planungs-Rahmendokument, das die alten Masterpläne ersetzt und auf das bezogene Gebiet die Koordination verschiedener öffentlicher Maßnahmen in der Stadtplanung, Wohnen, Verkehr und Umwelt in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung erlaubt. Das ScoT definiert den regionalen Umfang eines Entwicklungsprojektes und macht Aussagen über das Planungs- und Entwicklungspotenzial eines Projekts für die Region.

Diese Grundzüge werden in jeder Gemeinde in den Bebauungsplan (PLU) übersetzt; der Bebauungsplan wie auch die Gemeinschaftspläne müssen kompatibel sein.

STUDIEN UND PROJEKTE ZUR REGIONALEN WIRTSCHAFTSSTRUKTUR, BESCHÄFTIGUNG UND UMWELT

Die Agentur observiert und analysiert Veränderungen in den verschiedenen Politikbereichen der Region mit dem Ziel die regionale Gemeinschaft bei Entscheidungen zu unterstützen (Flächenverbrauch, Arbeitsplätze, ...). Sie bereitet bestimmte Themen inhaltlich auf und versorgt die Entscheidungsträger mit Kennzahlen zum Thema, verfasst Studien und Berichte, zum Beispiel:

- Business-Parks und territoriale Gliederung der Tätigkeitsbereiche,
- Entwicklung der Saint-Omer Wirtschaftsstruktur
- Observatorium zu Beschäftigung und Ausbildung
- Wirtschafts-Observatorium für Tourismus
- Lokaler Wirtschaftsentwicklungsplan

REGIONALES RESSOURCEN- und DOKUMENTATIONSZENTRUM

Das Ressourcenzentrum wurde als Werkzeug zur Entscheidungsunterstützung bei der Umsetzung der öffentlichen Politiken aufgebaut. Es organisiert und teilt Wissen zur regionalen Entwicklung mit allen seinen Partnern.

Die Gebiete bündeln die Daten und nutzen sie für Diagnose, Überwachung und Beobachtung der Entwicklungen vor Ort und um gemeinsame Visionen für die Zukunft zu formulieren. Das Informationszentrum steht den öffentlichen Behörden, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zur Verfügung. Diese können es dazu nutzen, ihre Ansätze zu vergleichen und ihre Projekte zu verbessern.

Organisation & Finanzierung:

Die Agentur finanziert sich über Gemeindebeiträge, direkte Subventionen der Präfektur und Region. Außerdem ist die Wirtschaftskammer CCI an den Entwicklungsagenturen beteiligt und kofinanziert 20% des Budgets. Sie stimmt sich bei Missionen und Aktionen endogener Entwicklung ab und übernimmt die Verantwortung für exogene Entwicklungsaktivitäten.

4.3 Regionalmanagement für die Region Ingolstadt (DE)

Public- Private Partnership

<http://www.ingolstadtlandplus.de/aktuelles.html>



Trägerschaft & involvierten Gemeinden:

Public-Private-Partnerships zwischen Stadt Ingolstadt, Landkreise Eichstätt, Neuburg-Schrobenhausen und Pfaffenhofen sowie die Unternehmen Audi, Bauer, Cassidian, EDEKA Südbayern und Media-Saturn. Umfasst 67 Gemeinden.

Mitarbeiter:

6 Mitarbeiter
Geschäftsführung, Presse,
Projektmanagement
inklusive
Eventkoordinatoren.

Anlass & Zielsetzung:

Die Initiative Regionalentwicklung wurde 2008 als Kooperation von Audi und der Stadtverwaltung von Ingolstadt und den Landkreisen Pfaffenhofen, Eichstätt und Neuburg-Schrobenhausen gestartet mit dem Ziel den Standort zu stärken. Die Region zählt bereits heute zu einem der stärksten Wirtschaftsräume Deutschlands und will erfolgreichster Standort Deutschlands in den nächsten 10 Jahren werden.

Aufbau:

Die INITIATIVE REGIONALMANAGENT ist als Verein strukturiert und bindet als Public-Privat-Partnership öffentliche und private Akteure aus der Region Ingolstadt ein. Sie wird von einem Vorstand aus politischen und Firmenvertretern geleitet und verfügt über einen vollamtlichen Geschäftsführer und Team.

Die Mitarbeit ist in einem dreistufigen Verfahren möglich: 1) Vereinsmitglieder: lokale Akteure können sich durch Mitgliedschaft im Verein an der Regionalentwicklung beteiligen. 2) Expertengruppen: gewährleisten den Gedankenaustausch und die Vernetzung von Vereinsmitgliedern und anderen aktiven Akteuren. Die Expertengruppen arbeiten innerhalb eines regionalen Handlungsfelds und stimmen ihre Arbeit untereinander ab. 3) Projektgruppen: befassen sich mit konkreten Maßnahmen und Projekten des Regionalmanagements.

Aufgaben:

Koordiniertes und kooperatives Handeln der lokalen politischen und wirtschaftlichen Akteure steht im Vordergrund. Verbesserung der Standortqualität, hohe Innovationsfähigkeit, Verbesserung der Lebensqualität, Steigerung der Attraktivität der Region, Wahrung von Beschäftigungsmöglichkeiten, Etablierung einer Wissenschafts- und Bildungsregion und Förderung der Natur- und Kulturlandschaft.

Zu den Schwerpunkten zählen:

1. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Basierend auf einer umfassenden Analyse der Wertschöpfungsketten in der Region werden gezielt Initiativen gesetzt um die regionale Wirtschaft zu unterstützen. Dies umfasst Wirtschaftsförderung, Standortwahl und Gründerberatung, verstärkte Zusammenarbeit in Forschung & Entwicklung, Herstellernetzwerke und eine Initiative zur Energiewende.

2. REGIONALMARKETING

Entwicklung einer Dachmarke als Grundlage für ein effektives und effizientes Regionalmarketing basierend auf dem Leitbild: "Ingolstadtlandplus", die Alleinstellungsmerkmale der vier regionalen Mitgliedsgebiete sollen sich nun zu einem Ganzen verbinden.

3. REGIONALES TOURISMUSNETZWERK

Ziel ist es touristische Vermarktungsinstrumente (z.B. Routennetze) mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten zu konzipieren und zu realisieren. Mit ihrer Verbreitung soll der Tourismusstandort Ingolstadt nachhaltig gestärkt werden.

4. MOBILITÄT UND VERKEHR

In Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Partnern, sollen die Wirtschafts- und Pendlerströme in der Region untersucht und als Grundlage für die Gestaltung einer zukünftigen, optimierten Verkehrsführung dienen. Anschließend sollen entsprechende Maßnahmen gemeinsam mit den Akteuren geplant und umgesetzt werden.

5. REGIONALE BESCHÄFTIGUNGSPLANUNG

Eng verbunden mit der Cluster-Initiative Ingolstadt, soll eine Analyse frühzeitig Beschäftigungstrends erkennen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Entwicklung des zukünftigen Fachkräfteangebots in der Region.

6. BILDUNGSINITIATIVEN

Das Regionalmanagement analysiert die Bildungssituation in der Region, um Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Ein Bildungs- und Wissensatlas soll auch Prognosen über die weitere Entwicklung aufstellen und geeignete Steuerungsmaßnahmen aufzeigen. Gemeinsam mit der Clusteranalyse zum Beschäftigungstrend entsteht so eine durchgängige Strategie für eine wettbewerbsfähige Region. Gemeinsam mit den Akteuren soll die Umsetzung der Maßnahmen eingeleitet werden.

Projekte:

Es gibt eine Anzahl von Projekten zu den Schwerpunktthemen:

- Erzeugernetzwerk
- Gründerportal
- Ausbildungsportal
- Virtual Innovation Forum
- Energieforum

Analysen:

Gemeinsam mit wissenschaftlichen Partnern entwickelte die Region einen neuen Ansatz zum Verständnis der Wertschöpfungskompetenz der Region Ingolstadt. Diese Studie zeigt die zentralen, branchenübergreifenden Wertschöpfungsfelder, in denen die Betriebe und Institute der Region Ingolstadt aktuell tätig sind, sowie Wertschöpfungsfelder, die vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und Trends über das Potenzial verfügen, sich zu solchen zu entwickeln. Die wesentlichen Wissensträger in einzelnen Wertschöpfungsfeldern sowie ihre Wissensbestände und Kompetenzen werden vernetzt.

Organisationstruktur & Finanzierung:

Die Regionalentwicklung finanziert sich aus Bundesförderungen zur Agglomerationspolitik, Landesförderungen der Regionalentwicklung, sowie Beiträgen der beteiligten Städte/Landkreise, Gemeinden und privaten Sponsoren aus der Wirtschaft.

Einbettung in das institutionelle Umfeld der Akteure auf regionaler Ebene:

- Die IRMA ist eine endogene Regionalmanagementstruktur. Auf strategischer Ebene ist sie in die Regionalpolitiken des Bundes und des Landes Bayern eingebunden. Auf operativer und Beteiligungsebenen ist eine begrenzte Anzahl bedeutender lokaler wirtschaftlicher und politischer Akteure beteiligt.
- Andere Akteure auf regionaler Ebene:
Regionaler Planungsverband Ingolstadt-Eichstätt-Neuburg-Schrobenhausen und Pfaffenhofen, Europäische Metropolregion München e.V., Regionalmanagement der Initiative Altmühl-Jura e.V. erstreckt sich auf Gemeinden des nördlichen Landkreises Eichstätt und der angrenzende Bereiche in Mittelfranken und der Oberpfalz.

4.4 Stadtumlandregion Gent (BE)

Interkommunale Entwicklungsgesellschaft

Web: <http://www.veneco.be>



Zahl der involvierten Gemeinden:

Zusammenschluss von 27 Gemeinden im Stadtumlandgebiet von Gent/Flandern.

Mitarbeiter:

8 Mitarbeiter, darunter qualifizierte Raumplaner und Projektkoordinatoren.

Anlass & Zielsetzung:

Veneco ist eine regionale Service Organisation für Planung und wirtschaftliche Entwicklung. Sie wurde als vollwertige interregionale Entwicklungsgesellschaft (GmbH) geschaffen, welche den Kommunen bei der Umsetzung der vielfältigen regionalen Entwicklungsziele hilft. Die interkommunale Zusammenarbeit stellt Dienstleistungen von hoher Qualität für die Partner bereit und hilft den Kommunen, Kosten zu senken.

Aufbau:

VENECO ist eine Service-Partnerschaft, die vor allem auf dem Gebiet der Raumplanung und sozio-ökonomische Expansion tätig ist. Ihre Grundsätze sind:

1. Regionale Entwicklung ist eine Erweiterung der Instrumente der Kommunen;
2. Die Gemeinden sind die eigentlichen Kunden;
3. Veneco ist ein Bottom-up Betrieb;
4. Die Notwendigkeit der interkommunalen Zusammenarbeit kommt aus der Region;
5. Veneco entwickelt interkommunale Dienstleistungen;
6. Veneco folgt dem Prinzip der Subsidiarität im interkommunalen Betrieb;
7. Veneco befasst sich sowohl mit Konzeption als auch der Umsetzung;
8. Veneco ist eine neutrale Plattform und erbringt Dienstleistungen für alle beteiligten Städte und Gemeinden;
9. Veneco ist ein exklusiver Dienstleister für die Gemeinden und niemand sollte Veneco mitbeanspruchen;
10. Interkommunale Zusammenarbeit wird unterstützt durch gute interne und externe Kommunikation;
11. Regionale Entwicklung funktioniert auf Basis von Konsens;
12. Interkommunale Zusammenarbeit beruht auf Solidarität.

Aufgaben:

Raumplanung

Raumplanung und Strategien zur räumlichen Struktur sind auf drei Ebenen angelegt. Auf der Ebene der Flämischen Region, der Provinz und der Gemeinde. Veneco unterstützt die Gemeinden bei der Vorbereitung ihrer kommunalen räumlichen Struktur (GRS). Die GRS ist ein politisches Dokument, das den Rahmen für die gewünschte räumliche Struktur auf den Gemeindegebieten festlegt. Sie bietet eine langfristige Vision für die räumliche Entwicklung der Region.

Ein wichtiges Arbeitsgebiet von Veneco sind Machbarkeitsstudien zu den Wohnbedürfnissen, gewerblicher Entwicklung und Wirtschaftsstruktur, welche auch zur Mitgestaltung der Politik dienen. Es erfolgt sowohl quantitative (Anzahl des verfügbaren Wohnraums) als auch qualitative (Gebäudetypen, Größe der Gebäude,...) Forschung.

Der zweite Typ sind exekutiv-politische Studien zur Umsetzung. Die räumliche Umsetzung erfolgt ebenfalls auf drei Verwaltungsebenen: Flämische Region, Provinz - und Kommunen. Veneco unterstützt Gemeinden bei der Erstellung von kommunalen räumlichen Umsetzungsplänen (Grup). Ein kommunaler räumlicher Umsetzungsplan wird entwickelt, um die Vision, wie sie in der kommunalen räumliche Struktur beschrieben steht, durchzuführen. Er legt das regionale Entwicklungsprogramm (Funktionszuteilung von Flächen) fest. In einer Grup werden zusätzlich zu den Regeln der Planung, Bebauungs- und Management-Prinzipien aufgezeichnet. Weiters werden Teilregionale Entwicklungskonzepte von Veneco vorbereitet (Flächennutzung: Wohngebiete, Gewerbegebiete, Grünzonen) und in Fällen wo der öffentliche Nutzen überwiegt, Enteignungspläne vorgesehen.

Dienstleistungen

Veneco unterstützt die Gemeinden mit verschiedenen Arten von Dienstleistungen. Zu den umfangreichen Aufgaben gehören Aktivitäten, wie die Unterstützung der kommunalen Land-, Wohn- und städtebauliche Qualität und technischen Beratung.

- Layout und Management des Vakanz Registers (Häuser, Gebäude und Unternehmen), Umschichtung von leer stehenden Gebäuden
- Layout und Management des Baulücken Registers
- Management einer geographischen Themen-Datei: „Right To Buy“
- Technische Beratung und Gutachten zu ungeeigneten/unbewohnbaren Flächen, Compliance Zertifikate
- Beratung zu städtischen Lizenzen und Freistellungen

Gewerbegebietsentwicklung

- Projektentwicklung für Gewerbeparks und Betriebsansiedelung (Flächenauswahl, Vorstudie, Konzept, Planung, Straßen und Verkehr, Abwasser, Kanal)
- Projektmanagement (Detailplanung, Vergabe, Umsetzungsbeaufsichtigung)
- Vermarktung (Partner, Betriebsansiedelung)
- Parkmanagement

Wohngebiete und Siedlungsplanung

- Projektentwicklung für neue Wohneinheiten (Flächenauswahl, Konzept, Planung, Straßen, Verkehr, Abwasser)
- Projektmanagement (Detailplanung, Vergabe, Umsetzungsbeaufsichtigung)

Landschaftsplanung, Umwelt und Energieberatung

- Dienstleistungen im Bereich des Umwelt-Baus, der Landschaftsplanung, Beratung, Planung, Verzeichnisse.
- Bereitstellung von billigen Krediten für Energiesparmaßnahmen. Veneco ermöglicht Einrichtungen, den hohen Anforderungen an die obligatorischen Energie-Standards gerecht zu werden, und dies auf einem erschwinglichen Weg.

Organisationstruktur & Finanzierung:

Das Thema der Kooperation ist die Erhaltung und Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die interkommunale Zusammenarbeit befasst sich mit:

- Raumplanung, Beratung der Gemeinden
- Gebietsentwicklung, Planung und Realisierung von Betriebsstandorten und Betriebsansiedelung
- Wohneinheiten; Landschaftsplanung
- Energiefonds (Energiespardarlehen)

Das Grundkapital von VENECO wird mehrheitlich von den Gemeinden aufgebracht und zu einem geringeren Anteil von der Provinz.

4.5 Metropolregion Amsterdam (NL)

Netzwerk öffentlich und privater Partner

Web: <http://www.metropoolregioamsterdam.nl/>



Zahl der involvierten Gemeinden:

Zusammenschluss von 36 Gemeinden der Provinzen Nord-Holland und Flevoland und der Amsterdam City Region.

Mitarbeiter:

Die Mitarbeiter der Plattformen werden von den entsendenden Organisationen gestellt und von vollamtlichen Mitarbeitern koordiniert. Dies umfasst insgesamt einen Personenkreis von 45 Personen inklusive Koordinatoren.

Anlass & Zielsetzung:

Die Amsterdam Metropolitan Area gehört zu den europäischen Top-Fünf der wirtschaftlich stärksten Regionen. Das Thema der Kooperation ist die Erhaltung und Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

Die MRA Zusammenarbeit befasst sich mit:

- Strategischen Leitungsaufgaben für die eigenständige Entwicklung der Region und
- Koordination
- Monitoring der wirtschaftlichen und räumlichen Entwicklung (Bruttoregionalprodukt, Innovation, etc.)
- Benchmarking mit anderen Europäischen Regionen
- Kontinuierliche Entwicklung

Aufbau:

Die MRA Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis. Alle Partner arbeiten aus eigener Kraft, Erfahrung und bringen ihr Know-how ein, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, und die Wohn-, Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern.

Die Koordination der MRA Aktivitäten auf dem Gebiet der Raumplanung, Verkehr und Wirtschaft erfolgt über drei Plattformen:

- Plattform Planning (PRO),
- Plattform Accessibility Amsterdam Metropolitan Area (PBM),
- Plattform regionale Wirtschaftsstruktur (PRES).

Die drei Präsidenten der Plattformen und die regionale Vertretung von Flevoland bilden das Präsidium der MRA. Unter der Plattform Planning sitzt die administrative Lenkung. Die demokratische Legitimierung der Entscheidungen findet in den Räten der beteiligten Gemeinden und Provinzen statt. Das Präsidium der MRA stimmt die strategischen Aufgaben der verschiedenen Domänen aufeinander ab. Auch die Beratungsorgane haben eine koordinierende Funktion.

Aufgaben:

Das Thema der Kooperation ist die Erhaltung und Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die MRA Zusammenarbeit erstreckt sich auf die Themen Wirtschaft, Urbanisierung und Mobilität, mit den integrierten Prioritäten im Bereich der Landschaft, Natur, Wasser, Energie und Nachhaltigkeit. Auf der Grundlage dieser Themen werden die fünf wichtigsten Ziele formuliert, die auch die abschließende Grundlage für die Diskussion und Verhandlungen mit dem Staat bilden:

1. Schaffung angemessenen Wohnraums in attraktiven und differenzierten Wohngebieten, als Beschäftigungsimpuls und zur Wiederbelebung des Immobilienmarktes
2. Raum- und Sicherheit - Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen, mit Fokus auf Reduzierung der Leerstandsquote von Büros
3. Ein gut funktionierendes internationales, nationales, regionales und lokales Verkehrsnetz;
4. Stärkung der kulturellen und landschaftlichen Qualitäten
5. Themen der Wasserwirtschaft

Projekte:

Es gibt eine Vielzahl von Projekten, die zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der MRA beitragen. Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven und Ausrichtung der Regierungen, Unternehmen und Forschungseinrichtungen arbeiten eng zusammen.

- Im „**Amsterdam Wirtschaftsrat**“ - kurz "das Board" - nimmt die 'triple helix' Zusammenarbeit Gestalt an.
- Eine international wettbewerbsfähige Region muss sich explizit im Ausland präsentieren. **Amsterdam-Marketing** ist für die Vermarktung und Förderung der MRA und die Kampagne "IAMsterdam" verantwortlich.
- Jährlich siedeln mehr als 100 neue ausländische Firmen in die MRA. Für die Anziehung von ausländischen Unternehmen arbeiten die Gemeinden in der MRA via **Amsterdam In Business (AIB)** zusammen.
- Zwei wichtige Projekte sind Amsterdam SMART City & Amsterdam Grüne Metropole

Die **Plattform Firmen und Büros** (Plabeka) wurde 2005 gegründet und ist ein Teil der Plattform regionale Wirtschaftsstruktur (PRES). Sie dient als progressive, informelle Allianz der regionalen und lokalen Behörden in der Amsterdam Metropolitan Area.

RAUMPLANUNG

Raumplanung wird als zentrale strategische Aufgabe verstanden. Eine gute Raumplanung trägt zur Entwicklung der Amsterdam Metropolregion bei. Wichtige Themen sind die Förderung der räumlichen Entwicklung und Struktur sowie Stärkung der Landschaft.

Der große Bevölkerungsdruck in der MRA erfordert eine gute räumliche Ausrichtung, Expansion und Verdichtung. Darüber hinaus werden Anstrengungen auf die Entwicklung eines nachhaltigen Wohn- und Lebensumfeldes gerichtet. Die MRA soll jetzt und in Zukunft eine Region sein, wo Unternehmen und Bewohner sich gerne ansiedeln und bleiben.

Derzeit arbeitet die MRA an einer gemeinsamen regionalen Agenda der Provinzen Nordholland, Flevoland und Utrecht. Die neue regionale Agenda wird Mitte 2013 fertiggestellt und bildet die Basis der Anhörung, welche die Region zweimal jährlich mit dem Staat führt. Im Zuge der Diskussion werden Vereinbarungen zwischen dem Staat und der Region beschlossen über die Verteilung der staatlichen Mittel für die Land- und Infrastrukturprojekte in den Niederlanden.

Aktuelle Projekte sind:

- Die integrale Gebietsentwicklung mit strategischen Interventionspunkten (z.B. Flughafen Schiphol-Regionsentwicklung)
- Projekte zur Nachhaltigkeit mit dem Ziel, die Region MRA im Jahr 2040 energieneutral zu machen.
- Projekte zur Wohngemeinschaft und zum Siedlungswesen um das Wachstum der Region um voraussichtlich 300.000 Haushalte in drei Jahrzehnten (2010-2040) zu bewältigen.
- Projekte zur Metropol Landschaft - Die typisch holländische Landschaft ist von großem Wert für die Dynamik der Metropolregion. Aus diesem Grund, ist die Erhaltung, Bewirtschaftung und Entwicklung der einzigartigen grünen-blauen Struktur ein wichtiger Schwerpunkt der Amsterdam Metropolregion.

ACCESSIBILITY AMSTERDAM METROPOLITAN AREA

Die Verbesserung der Erreichbarkeit trägt zur Entwicklung der Amsterdam Metropolregion als Wirtschaftsregion der Randstad bei. Aus diesem Grund, ist dieses Thema auf der Tagesordnung der MRA. Die Plattform Barrierefreiheit Amsterdam Metropolitan Area (PBM) koordiniert alle Aktivitäten im Zusammenhang mit Verkehrs- und Transport-Projekten.

Die Vorteile der regionalen Zusammenarbeit innerhalb der Plattform sind evident. Mit vereinten Kräften können Entscheidungen in Den Haag über größere Verkehrs- und Transport-Projekte beschleunigt werden. Die Durchführung der Projekte läuft auch glatter. Ferner wird durch die Zusammenarbeit sichergestellt, dass die MRA besser in der Lage ist, auf Probleme in Bezug auf Erreichbarkeit zu reagieren.

Die PBM Plattform kommt im Jahr im Durchschnitt sechs Mal zusammen und unterhält enge Beziehungen mit der Plattform Planning (PRO) und der regionalen Wirtschaftsstruktur Plattform (PRES). Dies erfolgt mit dem Ziel, eine ordnungsgemäße Koordinierung von Wirtschaftspolitik und Raumplanung sicherzustellen. Darüber hinaus ist die Plattform ein wichtiger Partner für die nationale Regierung. In Zuge des Strategieprozesses „Sustainable Amsterdam Metropolitan Area“ wurde von der PBM eine Vision für die Erreichbarkeit und Barrierefreiheit der Metropolregion in Auftrag gegeben. Dies gibt der Plattform seine Vision gegenüber aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Bezug auf die Zugänglichkeit der MRA.

REGIONALE WIRTSCHAFTSSTRUKTUR

Die Globalisierung und europäischen Integration führen zu starken Veränderungen in der wirtschaftlichen Struktur. Die Plattform Wirtschaftsstruktur konzentriert sich auf die sich ergebenden Herausforderungen.

Die Amsterdam Metropol Region ist eine Wirtschaftsregion, nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Kontext. Die Stärke der regionalen Wirtschaft liegt in der breiten Struktur mit mehreren Clustern von internationaler Bedeutung. Mit dem Flughafen Schiphol, dem Seehafen und dem Amsterdam Internet Exchange Point (**AMS-IX**) ist die Region optimal international verbunden. Weitere Trümpfe sind eine starke Wissensinfrastruktur und eine gebildete und international ausgerichtete Bevölkerung.

Organisationstruktur & Finanzierung:

Die MRA = 36 Gemeinden + 2 Provinzen + 1 Stadtregion wird durch die teilnehmenden Gemeinden und Provinzen finanziert.

Sie bildet eine wichtige Kooperationsbasis zwischen Bund, Land, Region und Gemeinde sowie anderen Akteuren (Netzwerk mit politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen Akteuren, Interessensverbänden) in und außerhalb der Region.

4.6 City Deal and Local Enterprise Partnerships (UK)



Kooperation öffentlicher und privater Partner

Web: <https://www.gov.uk/government/publications/city-deals-wave-1> und <http://www.nelep.co.uk/>

Zahl der involvierten Gemeinden:

Im Fall der CityDeals: Großstädte und umliegende Gemeinden, im Fall von LEPs im Schnitt 2-10 Gemeinden und private Partnerorganisationen. Die Definition der Region und Partnerwahl erfolgt nach funktionalen Kriterien.

Mitarbeiter:

Je nach Region bestehen die Organe aus Board (10-20 Mitglieder), Komitees und Mitarbeiterstab (ca. 10-20 Mitarbeiter).

Anlass & Zielsetzung:

CityDeals/LEPs entstammen einer Neuregelung der Verwaltungskompetenzen gemäß Localism Act 2011 welcher Städten und Regionen weitreichende Kompetenzen - General Power of Competence (GPC) – einräumt. Städte und Regionen können dadurch neue Aufgaben zur lokalen Wirtschaftsförderung von übergeordneten Stellen anfordern. Jede Leistungsvereinbarung inkl. Leistungen und Verpflichtungen ist maßgeschneidert und reflektiert die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stadtgebiete und Regionen.

Das Ziel ist es, jene Befugnisse und Instrumente an die Städte/Regionen zu delegieren, welche diese benötigen, um das lokale wirtschaftliche Wachstum anzukurbeln, zielgerichtet Qualifikationen der Arbeitskräfte in der Region zu steuern, zentrale Infrastrukturprojekte voranzutreiben, sowie Projekte oder Initiativen zu initiieren, welche die Governance-Strukturen der jeweiligen Stadt/Region stärken z.B. durch Beteiligung von Akteuren aus dem privaten Bereich.

Aufbau:

CityDeals und Local Enterprise Partnerships (LEPs) sind eine Kombination aus dynamischer Wirtschaftsführung mit der Unterstützung von lokalen Verwaltungen. Die LEPs setzen sich aus Beamten und Mitarbeitern von Kommunen, Abgeordneten, Think Tanks und der Privatwirtschaft zusammen. Diese arbeiten gemeinsam mit dem Department for Business Innovation and Skills und der Abteilung für Gemeinden und Kommunalverwaltung in Whitehall (Bund) zusammen.

Beispiel: Die Greater Birmingham and Solihull LEP ist eine GmbH. Sie managt die Investitionsfonds (Growing Places Fund und 'Enterprise Zone' Einkünfte). Die Finanzmittel und Zuweisungen werden vom Birmingham City Council im Namen des LEP gehalten. Neben dem Board gibt es eine Reihe von Komitees welche sich mit spezifischen Aufgaben des LEP befassen. Diese bestehen beispielweise aus der Business Support and Access to Finance Sub-Group; dem LEP Employment and Skills Board; der Transport Sub-Group; der Planning Sub-Group; und der Funding Sub-Group. Den Vorsitz in diesen Komitees führen LEP Direktoren, welche aus dem öffentlichen und privaten Bereich rekrutiert werden. Diese folgen Verwaltungsrichtlinien und berichten an das LEP Board.

Aufgaben, Kompetenzen und Finanzierung:

Durch die CityDeals/LEPs erhalten die regionalen Verwaltungsstellen mehr Kompetenzen:

Finanzmittel/Finanzierungsmodelle, um in Wachstum zu investieren

Der CityDeal greift, die nach Maßgabe der Regionen und Kommunen größte Einschränkung für lokale wirtschaftliche Maßnahme auf, öffentliche Mittel welche in der Region ausgegeben werden, zu priorisieren, zu maximieren (financial leverage) und effektiv zu nutzen.

- „Earn Back“ ist ein neues ergebnisorientiertes Zahlungsmodell, welches einer Stadt im Gegenzug für Wachstum einen Anteil der nationalen Steuererträge anbietet (Greater Manchester).
- „New Development Deals“ sind eine Möglichkeit, kritische öffentliche Infrastrukturen durch zukünftig höhere steuerliche Erträge zu finanzieren. Es erlaubt den Regionen, auf der Basis von künftigen Gewerbesteuererträgen in den wichtigsten Entwicklungs-Zonen (Newcastle, Sheffield und Nottingham) Gelder aufzunehmen.

- „Wirtschafts-Investment Funds“: bieten die Möglichkeit, vielschichtige Finanzierungsquellen (inkl. Förderungen) und Gewerbesteuererinkommen in einem einzigen Fonds zu bündeln, private Kapitalinvestitionen zu mobilisieren und in lokalen Prioritäten zu investieren. Städte sollen in der Lage sein, sich selbst tragenden Anlagefonds aufzulegen, welche die Abhängigkeit von Zuschüssen der Zentralregierung verringern (Greater Birmingham und Solihull, Bristol und West of England, Greater Manchester, Leeds Region Stadt, Region Liverpool und Sheffield City Region).

Die EU-Strukturfondsmittel fließen in die öffentlichen Finanzmittel mit ein.

Größerer Spielraum, um die Ausbildung von Fachkräften zu steuern und qualifiziertes Personal und Jobs bereitzustellen

- Lokales Skills Funding Modell: Kofinanzierung aus lokalen Beiträgen (öffentlich/privat) und nationalen Mitteln, um ein Investitionsbudget für Qualifizierungsmaßnahmen zu schaffen, welches durch die Regionen autonom verwaltet wird und den örtlichen Erfordernissen von Betrieben entspricht (Sheffield City Region)
- ‚Skills Bank‘: Eine gemeinnützige Organisation der Arbeitgeber, welche im Umfang der öffentlichen Ausgaben Qualifizierungsmaßnahmen kofinanziert und bei welcher Unternehmen die erforderlichen Qualifikationen und Lehrstellen bedarfsgerecht abrufen können.
- ‚Outcome Incentives‘: Modell, das Regionen größere Spielräume über Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch ergebnisorientierte Bezahlung und Anreizsysteme geben soll (Greater Manchester und Liverpool City Region).
- ‚City Apprenticeship Hubs‘: erlaubt Regionen, die Zahl der Lehrstellen durch Unterstützung von KMUs zur Aufnahme von Lehrlingen, durch Lehrwerkstätten, Vermittlungsstellen und Anreizsysteme zu steigern (Bristol und West of England, Greater Manchester, Leeds City Region, Newcastle und Nottingham).
- ‚Localized Youth Contracts‘: lokale Alternative zum nationalen Programm für 16-17-jährige um die Zahl der Jugendlichen ohne Beschäftigung oder Ausbildung zu reduzieren (Young People Not in Education, Employment or Training (NEET) (Leeds City Region, Liverpool, Newcastle).

Größerer Spielraum, um örtliche Unternehmen zu unterstützen (e.g. Venture Capital)

- ‚Local Venture Capital Funds‘: Investitionsfonds, kofinanziert aus lokalen und nationalen Mitteln, um in High-Tech Start-Ups und Wachstumsunternehmen der Region zu investieren (Nottingham).
- ‚Business Growth Hubs‘: Regionsbasierte Business Hubs, die alle notwendigen Dienste und Unterstützungen konzentrieren, die Unternehmen zur Ansiedelung, Wachstum und Wirtschaftsverkehr brauchen (Greater Manchester und Bristol und West England).

Mehr Kompetenzen um kritische Infrastruktur (Transport) zu finanzieren und direkt zu verwalten

- ‚Rail Devolution‘: Gibt den Regionen mehr Kompetenzen in Bezug auf den Schienenverkehr (Verwaltung, Vergabe, Franchise Agreements für lokale und regionale Zugverbindungen). (Bristol und West England, Leeds City Region, Greater Manchester und Sheffield City Region).
- ‚Devolution of local transport majors funding‘: Bundesbeiträge zu lokalen Transportbudgets für eine bessere Mittelausstattung der Regionen und um Investitionen in strategische Transportinfrastruktur vorzunehmen (Greater Birmingham und Solihull, Bristol und West England, Leeds City Region und Sheffield City Region).
- ‚Localized Asset Management‘: Gemeinsames Investitionsprogramm, das nationale und regionale Mittel in der Wirtschaftsregion bündelt, um Siedlungsneubau und Regeneration zu fördern. (Greater Birmingham und Solihull, Bristol und West England, Greater Manchester, Liverpool und Newcastle).
- ‚Broadband‘: Investitionen für den Ausbau und die flächendeckende Erreichbarkeit von Breitband Internet. (Bristol und West England, Greater Manchester, Leeds City Region, Newcastle, Greater Birmingham und Solihull).
- ‚Low carbon pioneering cities‘: lokale Programme um kritische Investitionen in Low-Carbon Technologien und in Infrastruktur zu fördern, Low-Carbon Jobs zu schaffen und GHG Emissionen zu reduzieren. ((Greater Birmingham und Solihull, Leeds City Region, Greater Manchester, Newcastle, Nottingham).

5. Anregungen für die Weiterentwicklung von Regionalmanagements

5.1 Schlussfolgerungen

Das Potential regionaler Unterstützungsstrukturen

Die Untersuchung unterstützt die Erkenntnis, dass regionale Entwicklungsagenturen signifikante Beiträge zur Planung und Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien leisten können.

Die wichtigsten Beiträge regionaler Entwicklungsagenturen zur regionalen Zusammenarbeit werden wie folgt bewertet:

Realisierung von Entwicklungspotentialen

- Ausschöpfung regionaler Entwicklungspotentiale und gezielte Investitionen in Infrastruktur, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Region
- Geschwindigkeit und Größenordnung der Projekte. Entwicklungsagenturen verfolgen Entwicklungspotentiale schneller und in größerem Umfang als dies in Städten oder lokalen Verwaltungen normalerweise der Fall ist.
- Sie erlauben kostengünstige und zielgerichtete Lösungen zu identifizieren.
- Sie sind in der Lage auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen zu agieren und alternative Funktionsräume für die Regionalentwicklung zu definieren. Sie können somit flexibel auf wirtschaftliche Probleme, die auf lokaler, regionaler oder interregionaler Ebene auftreten, reagieren.
- Sie können ein wichtiges Entwicklungsinstrument sein, indem sie Ressourcen, und Beziehungen in Entwicklungsvisionen für die Region in neuer Weise miteinander kombinieren.
- Stärkung der regionalen Ebene. Die „Regionalisierung“ der öffentlichen Leistungen des Staates und der territorialen Entwicklungspolitiken stärkt die Beziehung mit regionalen Institutionen und ihren Agenturen (Struktur, formaler Auftrag, Legitimation).

Instrument zur Umsetzung von regionsbezogenen Politiken

- Sie können bei der Schaffung eines unternehmerfreundlichen Klimas und Herstellung operativer Strukturen helfen, welche die Verwirklichung von nationalen und regionalen Entwicklungspolitiken erst möglich machen.
- Sie erlauben dem Land/Bund, lokale Entwicklungsziele durch ein kohärentes, nahtloses und umfassendes lokales Entwicklungssystem zu verfolgen.
- Sie vereinen separate Interventionen und schaffen so Mehrwert. Wirtschaftliche Entwicklungsinitiativen in Städten und Regionen sind oft Gegenstand von verstreuten Anstrengungen aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungsmechanismen und politischen Agenda denen sie dienen (Koordinationsversagen, Informationsasymetrie).
- Bündelung von Aufgaben der vor- und nach gelagerten Ebene zur Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen.

Stärkung regionaler Netzwerke und Kooperationen

- Als Kooperationsplattformen können Entwicklungsorganisationen oft vielfältige Akteure zusammen bringen und Ressourcen mobilisieren, wie dies anderen kommunalen Strukturen oft nur schwer gelingt.
- Sie erlauben den Zugang zu lokalen funktionalen problembezogenen Netzwerken und den entscheidenden lokalen Akteuren und Multiplikatoren.
- Sie bieten notwendige Führerschaft für regionale Problemlösung und für regionale Entwicklung. Sie stellen die notwendigen Kompetenzen und Prozesse zielgerichtet zur Verfügung.
- Sie können die Koordination der verschiedenen regionalen Organisationen und Akteure in Bezug auf exogene Entwicklungsaktivitäten wie Firmenansiedelung und Innovation sicherstellen.
- Sie agieren als Entwicklungs- und Management Gesellschaften und professionelles vis-a-vis für Unternehmen mit klarer Kundenorientierung und Serviceangebot (Mittelausstattung, Mitarbeitern).

Regionales Know-how

- Als Organisation stellen sie einen regionalen Know-How Pool dar, mit einschlägigem regionalen Wissen und Erfahrung in einer Bandbreite von Bereichen.
- Sie erlauben eine Fundierung regionaler Entwicklungsstrategien, angepasst an die regionalen Bedürfnisse und Erfordernisse und ein langfristig orientiertes stabiles Entwicklungssystem.
- Sie sind Innovations- und Impulszentren (abseits ordnungspolitischer Aufgaben).

Stärkung regionaler Identität

- Sie helfen das Image und die regionale Identität zu erneuern und zu stärken im Hinblick auf eine zukunftssträchtige Entwicklung der Region.
- Sie unterstützen diesen Prozess mit professionellen Branding- und Marketingaktivitäten.

Bündelung finanzieller Ressourcen

- Sie erlauben die Bündelung von Mitteln, Budgets und Förderungen.
 - Sie ermöglichen mehr Finanzierungsspielraum durch öffentlich-private Kofinanzierung, finanziellen Multiplikator und Risikoteilung (z.B. PPP und Joint Ventures).
 - Sie bieten einen rechtlichen und fiskalen Rahmen und Assistenz beim finanziellen Management von territorialen Projekten.
 - Sie stellen eine Plattform dar für interregionale und interkommunale Projekte und Kooperationen in vielen Politikbereichen wie Raumplanung und bei öffentlichen Diensten, z.B. Müll und Wasser.
-

Herausforderungen

- Die große Vielfalt und Anzahl regionaler Unterstützungsstrukturen bilden die **Partikularinteressen** der jeweiligen Region und einzelner Sektoralpolitiken (Regionalentwicklung, Tourismus, Wirtschaftsförderung, Raumplanung) ab.
- Bei starken Überschneidungen von Aufgaben und Funktionsräumen kommt es zu Konkurrenz zwischen den Agenturen der Regionalentwicklung.
- Die Situation von zu kleinen und spezialisierten Agenturen ist mittelfristig schwierig, da ihnen kritischer Masse fehlt und die Finanzierbarkeit solcher Einrichtungen bei knappen Budgets auf Grenzen stößt. Es erscheint daher notwendig, sie entweder in eine größere Struktur einzubinden oder sie mit zusätzlichen Aufgaben auszustatten.
- Die Agenturen müssen sich weiterentwickeln, um sich den neuen Gegebenheiten durch geänderte Bedürfnisse sowie beschränkten finanziellen Ressourcen anzupassen.
- Um das Mandat der Regionalentwicklung wirksam umsetzen zu können, besteht die Notwendigkeit einer kritischer Größe (Mindestgröße der Region), mit dem Risiko, dass ländliche Gebiete vernachlässigt werden, da die zunehmende Urbanisierung eine Zentrifugalwirkung hat.
- Die wirtschaftliche Entwicklung ist ein Institution-Building-Prozess. Sie erfordert die Schaffung von Planungssystemen und Institutionen, welche den lokalen Entwicklungsprozessen über einen längeren Zeitraum folgen und diesen qualitativ und quantitativ steuern können.
- Hierzu benötigen die RMs bessere Diagnose- und Entwicklungsinstrumente, um die Ursachen von stagnierender Entwicklung und mögliche Entwicklungspfade für die Region zu verstehen.
- Hierzu gehört auch die politische Akzeptanz des Rückbaus von Infrastruktur und relationeller Entwicklungsunterschiede zwischen Regionen.
- Die Zusammensetzung der Governance Struktur spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg und die Kontinuität der Entwicklung. Ein politisch besetztes Governance System kann temporär „instabil“ und die Einbindung von nicht-institutionellen Akteuren schwierig sein, da ihm die notwendige Neutralität fehlt.
- Die langfristige Beteiligung von Unternehmen ist schwierig und viele ziehen sich nach einer Weile zurück, wegen der oft schwer messbaren Ergebnisse, nicht direkt erkennbarem Nutzen und wegen des hohen Zeitaufwands.
- Lokale Entwicklungsagenturen müssen stärker als bisher einen Wirkungsnachweis erbringen, dass sie effektives Mittel zur operativen Umsetzung von Entwicklungspolitiken sind.

5.2 Empfehlungen

Potentiale für ein erweitertes Aufgabenspektrum des Regionalmanagements

Der Vergleich der Aufgaben und Kompetenzprofile von Regionalmanagement Strukturen in Europa mit den Regionalentwicklungsstellen in Österreich/Steiermark liefert bereits wichtige Hinweise für ein erweitertes Aufgabenspektrum:

Aufgabenkatalog RMs in Europa

Aufgaben österreichischer/steirischer RMs

Regionalentwicklung	Regionalentwicklung
Raumplanung	Mitwirkung an regionalen Entwicklungsprogrammen
Wirtschaftsförderung	Generelle Wirtschaftsstruktur
Beschäftigungsförderung	Generelle Beschäftigungsmöglichkeiten
Investitionen (Infrastruktur und FDI)	
Innovationsmanagement	
Öffentlich-private Kooperation (PPP)	
Netzwerk, Lobbying	Netzwerk, Lobbying
Finanzierungsquellen, Financial Leverage	
EU/Nationale Fördermittel (Strukturfonds, Regionalpolitik)	Beratung zu EU Fördermitteln
Projektinitiierung, Projektmanagement	Projektinitiierung
Gemeindeorganisation	
Professioneller Dienstleister für die Gemeinden	
Andere Aufgaben	

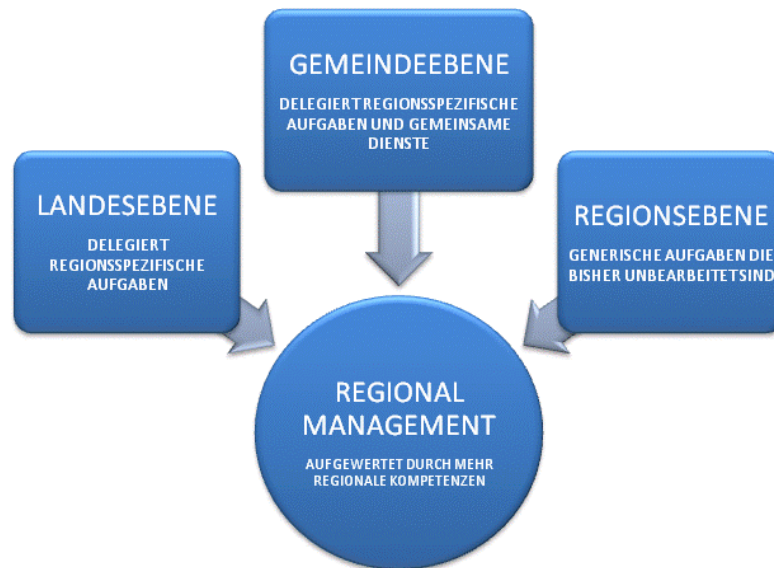
Der **Direktvergleich des Aufgabenspektrums** zeigt große Lücken vor allem im Bereich Wirtschaftsförderung, Koordination regionaler Investitionen, Beschäftigungsförderung, Finanzmittelausstattung und Innovationsmanagement sowie in Diensten für die Gemeinden. In den RMs werden keine kommunalen Dienstleistungen und Aufgaben der Gemeindeebene übernommen.

Hinsichtlich **Aufgabentiefe** zeigt eine Detailanalyse betreffend der einzelnen Aufgabenfelder weitere Schwachpunkte, z.B. wirken die steirischen RMs im Bereich Raumplanung zwar an den regionalen Entwicklungsprogrammen mit, engagieren sich jedoch nicht weiter im Management der räumlichen Struktur (verbindliche Verkehrs- und Siedlungsplanung, Gewerbeflächenmanagement, etc.), eine Aufgabe, die vielen anderen RMs in Europa zukommt.

Auch in der Qualität der Aufgabenerfüllung, dem Akteursspektrum, der Organisationsstruktur und Finanzierung lassen sich weitere Lücken ausmachen und Anregungen für eine Verbesserung der Wirksamkeit von österreichischen/steirischen RMs finden.

Bei eingehender Betrachtung, finden sich noch mehr interessante Anknüpfungspunkte durch konkrete Fallbeispiele, da diese jeweils Aufschluss über konkrete Projekte, Instrumente und die Partnerlandschaft für erfolgreiche RMS geben. Solche zusätzlichen Aufgabenschwerpunkte und -potentiale sind auf deren mögliche Umsetzbarkeit hin zu prüfen, unter Einbezug der Verwaltungsstruktur, der verfassungsmäßigen Kompetenzen, politischen Zielvorstellungen und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten in Österreich/der Steiermark.

Vorschlag für eine weitere Vorgehensweise zur Definition von neuen Aufgabenfeldern:



Das Regionalmanagement ist am besten positioniert, die Schnittmenge von Aufgaben mit Bezug auf die Region auf Landesebene (top-down), auf Gemeindeebene (bottom-up) sowie generischen Aufgaben auf Regionesebene (horizontal) zu übernehmen.

Aufgaben auf Landesebene

Anknüpfungspunkte können hier aus Fachbereichsdiskussionen (z.B. Wirtschaftsförderung, Verkehrsplanung, etc.) sowie von der politischen Führung (zuständige LandesrätInnen) kommen. Auch eine Analyse der bestehenden regionsspezifischen Aufgaben, wie sie z.B. im Leistungskatalog des Landes Steiermark (2013) verzeichnet sind, zu Arbeitsmarktförderung, Wohnbauförderung, Gesundheitsversorgung, etc. und detaillierter in der Leistungsbeschreibung des Landes vorgesehen sind (z.B. Fachsozialplanung (ABT 11), Regionale Qualifizierungsschwerpunkte (ABT 06BS), können weitere Anhaltspunkte liefern.

Ein guter Ansatzpunkt kann auch in den Verwaltungsausgaben gefunden werden, wie sie in der

- Förderungsübersicht des Landes an den Landtag (Regionale Projektträger/Mittelzuordnung),
- dem Landesbudgetkostenvoranschlag (Regionale Zuschüsse, Förderungen, Zuweisungen) und
- der EU Förderübersicht (Aufschlüsselung nach Region) enthalten sind.

Aufgaben von der kommunalen Ebene

Ausgangspunkt kann hier die Diskussion mit den Bürgermeister/Gemeinderäten sein, zur gemeinsamen Lösung von kommunalen Aufgaben, sowie für Synergien, Mittel und gemeinsame Interessen gegenüber Land und Bund (z.B. Infrastruktur und Investitionen).

Aufgaben von der horizontalen Ebene

- Strategische Leitungsaufgaben für die eigenständige Entwicklung der Region,
- Koordination,
- Monitoring der wirtschaftlichen und räumlichen Entwicklung (Bruttoregionalprodukt, Innovation, etc.),
- Benchmarking mit anderen europäischen Regionen,
- Kontinuierliche Regionalentwicklung,
- Standortmarketing, regionale Identität,
- Regionale Verkehrsinfrastruktur,
- Dienstleistungen für Unternehmen (Betriebsansiedlung, Förderung, Gewerbegebietserschließung), Einwohner (Soziales, Beschäftigung, Qualifikation, Kultur, Erholungsräume/Umwelt) und Touristen (Tourismus, Standortmarketing und touristische Infrastruktur (themenbezogen)).

10 Ansätze um die regionale Zusammenarbeit zu stärken

Die Empfehlungen beziehen sich auf die folgenden zentralen **Problemkreise**:

- 1) Politische Notwendigkeit
- 2) Sektorale Koordination
- 3) Effizienz & Akzeptanz
- 4) Finanzierungsmechanismen
- 5) Wirkungsorientierung
- 6) Kompetenzen
- 7) Raumplanung
- 8) Regionalentwicklung
- 9) Wirtschaftsförderung
- 10) Standortförderung

Die Empfehlungen basieren auf einem qualitativen Benchmarking mit Regionalentwicklungsstrukturen in Europa, die als Positivbeispiele für Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung und Raumplanung gesehen werden können und so als Anregung für eine Diskussion dienen können.

1) Politische Zielsetzung

- Stärkung der Regionalebene als ‚verlängerter Arm‘ der Verwaltung, zur Wirtschaftsförderung, nachhaltigen Entwicklung, um Infrastruktursynergien und Kostenersparnis zu erzielen (Raumplanung und Raumbewirtschaftung, Wasser, Siedlung, Öffentlicher Verkehr, etc.) und Lebensqualität zu erhalten
- Die Regionen sind das Zielgebiet der EU-Förderungen und brauchen eine bessere, schlagkräftigere Struktur um langfristig positive Effekte zu erzielen (Vorfinanzierungsfähigkeit und Projektkompetenz z.B. Reporting, Monitoring, Qualitätsmanagement, etc.).

- Die Regionalmanagements können als gemeinsame Interessensvertretung der Gemeinden auftreten, zur Investitionswerbung, im Bereich Wirtschaftsförderung, in der verwaltungstechnischen Zusammenarbeit und dem öffentlichen Dienstleistungspektrum.
- Dies gilt umso mehr für Metropolregionen, welche in den nächsten Jahren wesentliche Wachstumsherausforderungen meistern müssen, wofür es funktionaler Zusammenarbeit (über Verwaltungsgrenzen und -behörden hinaus) und neuer Instrumente bedarf.
- In Bezug auf die Bevölkerung erfordert der demographische Wandel und neue Lebensstile andere regionale Managementstrukturen und Ausgleich von finanziellen Lasten.

2) Sektorale Koordination

- Zweckmäßige Abgrenzung der Region (funktionale Räume, horizontal & vertikal). Innovation und wirtschaftliche Entwicklung braucht eine gewisse Größe – einen Raum, der über eine gewisse Unabhängigkeit verfügt. Ebenso ermöglicht eine gewisse Größe einen größeren finanziellen Spielraum (z.B. Methode vorgeschlagen von IIs LEDA, 2009).
- Regionalentwicklung als Anlass zur landesweiten Koordination von Sektorapolitiken durch gemeinsame Beiräte. So können separate Interventionen auf ihren Mehrwert überprüft werden (siehe Agglomerationspolitik der Schweiz) und Finanzmittel gebündelt werden.
- Innovation & Vernetzung: Nur eine starke Vernetzung inner- und außerhalb der Region bringt notwendiges Know-how und notwendige Erfahrungsbreite für innovative und nachhaltige Projekte zusammen.

3) RM Effizienz steigern und Akzeptanz erhöhen

- Schlagkräftige Führungsstrukturen und eine stärkere Strategie- und Umsetzungsrolle der RMs.
- Schlüsselpersonen und starke Zugpferde: Das RM ist auf innovative Persönlichkeiten als Regionalmanager angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln.
- RMs nicht nur als Projektträger am Lebenszyklus der Förderstruktur orientiert, sondern mit einer kontinuierlichen Rolle in der Regionalentwicklung.
- Bessere Informationsausstattung und Analysekapazität. Verbesserung der regionalen Datenbasis und kontinuierliches Monitoring der regionalen Entwicklung - RMs sollen zu den Themen Demographie, Integration, Krisenmanagement, Wirtschaft, Jugend etc. effektiv in der Lage sein, Strategien zu entwickeln und deren Umsetzung zu planen, dafür benötigen sie professionelle Tools und Instrumente.
- Bessere Mittelausstattung und interdisziplinäres Know-how der Mitarbeiter ist Voraussetzung für ein breiteres Aufgabenfeld. Nicht nur Projekt Know-how, sondern auch Fachkompetenz (z.B. Raumplanung, Energieberatung).
- Finanzausstattung und Betriebsmittel, insbesondere Stärkung der Eigenmittelausstattung und Finanzierung der Grundstruktur von seitens der Verwaltung (Bund, Land oder Gemeinden).
- Erfolgskontrolle verbessern und Wirkungsmessung standardisiert einführen.
- Überprüfung der optimalen Organisationsgröße und geographischer Einheiten: in bestimmten Bereichen die eine kritische Größe erfordern, kann es sinnvoll sein, die Energien in größeren Räumen zu bündeln z.B. Standortentwicklung, Standort-Vermarktung, Clusterinitiativen.

4) Finanzierungsmechanismen und Financial Leverage

- Zur Finanzierung von wichtigen Infrastrukturvorhaben in den Regionen sollen die Regionalmanagements eine koordinierende Rolle übernehmen und die Mittel aus den verschiedenen Bundes- und Landestöpfen, kommunalen Budgets und Förderungen bündeln.

- Regionalentwicklungsfonds: das RM braucht Freiräume um Entwicklung zu gestalten. Bewährt haben sich Regionalentwicklungsfonds, d.h. ein begrenzter finanzieller Spielraum, den das RM nach eigenem Ermessen einsetzen kann (z.B. für Vorstudien, Businesspläne, etc.).
- Für bestimmte Projekte scheint es auch denkbar, mehr Finanzierungsspielraum durch öffentlich-private Kofinanzierung, private Risikobeteiligung durch Entwicklung von Public-Private-Partnerships und Joint Ventures, nach dem britischen und französischen Vorbild, (Investmentfonds, PPPs Social Enterprise) aufzubauen.
- Mit entsprechendem Know-how auf Seiten des RM können sie für die Kommunen einen rechtlichen und fiskalen Rahmen bieten, der das finanzielle Management von territorialen Projekten ermöglicht.
- RMs können und sollten auch vielmehr als Plattform für interregionale und interkommunale Projekte und Kooperationen in vielen Politikbereichen eine Rolle spielen, z.B. in Raumplanung und bei öffentlichen Diensten, wie Müll, Wasser. Dies erlaubt es, finanzielle Erträge und Investitionen besser auszugleichen. Interkommunale Dienste laufen in den meisten Fällen profitabel, während Maßnahmen der Regionalentwicklung hauptsächlich ausgabenseitig wirksam werden.

5) Klare Wirkungsorientierung (Wirkungsmodell)

- Klare Wirkungsorientierung & fokussierte Entwicklungsstrategie.
- Das Wirkungsmodell, nachdem das Regionalmanagement arbeitet, sollte explizit formuliert sein.
- Es braucht eine schlüssige und den Verhältnissen angepasst Entwicklungsstrategie, die auch umgesetzt wird. Weniger ist oft mehr. Eine gemeinschaftlich erarbeitete regionale Entwicklungsstrategie steckt den Rahmen der zu fördernden Projekte und Gebiete ab.
- Abschätzung des regionalwirtschaftlichen Potentials (Multiplikator/Inzidenz/Input-Output Analyse) und regionalwirtschaftlichen und sozialen Resilienz (Soziale Netzwerkanalyse) – könnten Instrumente unter mehreren sein.
- Umfassende und regelmäßige Evaluation der Wirkung.

6) Aufgabenfelder um sinnvolle Kompetenzen erweitern

- Bündelung von Aufgaben der verschiedenen regionalen Unterstützungsstrukturen
- Verbindlichkeit der Zusammenarbeit, klares Mandat und Kompetenzen der RMs.
- Mehr (formelle) Kompetenzen auf Regionsebene ansiedeln (Dezentralisierung von Bundes und Landesaufgaben) und (inter-)kommunaler Ebene (Delegation nach oben)

Aufgabenerweiterung um mögliche Felder:

- Kultur: Regionale Identität stärken, gemeinsame Finanzierung von Kultureinrichtungen (z.B. Schweiz)
- Gemeindeorganisation: Erbringung von Gemeindedienstleistungen durch RMs, Synergien für Gemeindeaufgaben und verstärkte Bereitschaft der Gemeinden zur Finanzierung. Verbindliche Aufgabendelegation (z.B. Schweiz, Frankreich) und exklusive Dienstleistungen für Gemeinden (z.B. Belgien)
- Kommunale Zweckverbände: gemeinsamer Overhead, RMs könnten kommunale Dienstleistungen übernehmen/eingliedern, das könnte bessere Synergien und mehr Interesse der Gemeinden, die RMs zu finanzieren, bedeuten.
- Raumplanung: Vergrößerung der Befugnisse (dies kann in Abwesenheit einer geänderten rechtlichen Grundlage auch auf freiwilliger Basis erfolgen, indem das Land ein Anreizsystem schafft)
- Stadt-/Umlandsentwicklung: Die Entwicklung von Agglomerations- und Metropolräumen zählt zu den empirisch am besten nachgewiesenen Wachstumsstrategien. Siehe Positivbeispiele Malmö, Gent, Bern; dies ist auf jeden Fall für Landeshauptstädte und andere regionale Zentren anzudenken.

- Investitionen (Infrastruktur und FDI): Einbindung der RMs in die exogenen Strategien zur Investitions- und Betriebsansiedelung (ähnliche Rolle wie AFII Frankreich). Prospektion und gemeinsame Arealentwicklung.
- Wirtschaftsförderung und Innovation: Einbettung lokaler Wertschöpfungsnetzwerke in überregionale Strategien zur gegenseitigen Verstärkung.
- Public-Private Partnerships: für die Finanzierung und professionelle Umsetzung kommerzieller Vorhaben wie Infrastruktur und Gewerbegebietsentwicklung und Social Enterprises für gemeinnützige Projekte und lokale partizipative Initiativen.
- Beschäftigung & Ausbildung: die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften in der Region stellt einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Dementsprechend kann die Zusammenarbeit mit und Schaffung von Ausbildungsprogrammen und Abbildung von regionspezifischen Bedürfnissen eine Aufgabe in der Regionalentwicklung sein.
- Tourismus: Für die enge Zusammenarbeit bzw. gemeinsame Agentur für Regionalentwicklung und Tourismus gibt es einige Beispiele in der Praxis (z.B. Nord-Pas-De-Calais, Wallis).
- Soziales & Gesundheit: In der flächendeckenden Gesundheitsversorgung und Prävention gibt es Möglichkeiten für die Bündelung von Aufgaben auf interkommunaler Ebene.

7) Umfassendere Rolle in der Raumplanung

- RMs in der Schweiz, Frankreich, Belgien haben stärkere Kompetenzen in Verkehrs-, Raum- und Siedlungsplanung sowie Implementierung.
- Zuständigkeit der RMs für verbindliche Richtkonzepte über Leitbildentwicklung hinaus.
- Interkommunale und regionale Richtpläne und Kohärenzschemata sind verpflichtend und fördern ein abgestimmtes Verhalten der beteiligten Kommunen in Fragen der Planung, regionalen wirtschaftlichen Entwicklung (z.B. Gewerbezone) und Abstimmung mit anderen Politikbereichen.
- Pro-Aktive Raumbewirtschaftung z.B. Belgien - (Kataster, Leerstandsmanagement, Gewerbeflächenbewirtschaftung und Gewerbegebiete etc.) als regionale Dienstleistungen für Kommunen, aber auch private Interessenten.
- Entwicklung gemeinsamer interkommunaler Wohn- Arbeits- und Gewerbezone, geteilter Investitionen inklusive finanziellem Ausgleich der Lasten und Vermarktung.

8) Regionalentwicklung als Konstante

- Regionalentwicklung wird in anderen Ländern (z.B. Schweden, Niederlande) als umfassende Aufgabe verstanden, für welche die Regionalmanagements auch dauerhaft und nicht nur ad hoc über Projekte zuständig sind.
- Hierzu verfügen die Organisationen über den notwendigen formellen Auftrag, ausreichend Eigenmittel und Personalressourcen um eine kontinuierliche Managementfunktion sicherzustellen.
- Förderungen von EU-Strukturfonds, nationale Förderschienen, regionale und private Mittel werden gebündelt, um regionale Prioritäten im Bereich Infrastrukturausbau zu finanzieren und qualitative regionale Dienste (z.B. Bildungsmaßnahmen) bereitzustellen.
- Eine öffentliche Grundlagenfinanzierung stellt die organisatorische Kontinuität sicher.

9) Unternehmertum & Wirtschaftsförderung

- Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen vor Ort fördern – Qualifizierung (Ausbildungseinrichtungen & Innovationsnetzwerke fördern).
- Mehr Firmeninitiative und formelle Beteiligung von Unternehmen in den Regionalmanagementstrukturen z.B. Fachkommissionen in der Schweiz oder LEP in UK.

- Professionelle Netzwerkanalyse und PPP, Partnerschaften mit lokalen Vermarktungsunternehmen (Arealmarketing, Produktvermarktung, etc. – Aufgabe RM).

10) Standortförderung

- Gemeinden konkurrieren bei der industriellen und gewerblichen Entwicklung, weil diese zentral für die Schaffung regionaler und lokaler Arbeitsplätze sind. Standortförderung hilft, der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte vorzubeugen und bietet eine Alternative zum Tourismus.
- Die kommerzielle Standortförderung der Gemeinden besteht jedoch oft nur darin, kurzfristig auf einzelne Anfragen durch interessierte Firmen zu reagieren. Meist fehlt der regionale Blick auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt, wodurch Ressourcen verloren gehen. Erfolgversprechender ist es, wenn Gemeinden gemeinsam versuchen, interessierten Firmen ein Paket an attraktiven Möglichkeiten zu offerieren und sich somit als Region zu profilieren.
- Gemeinsame Strategie zur industriellen und gewerblichen Standortförderung als Rahmen dafür, wie die Arbeit in den Gemeinden organisiert werden muss und welchen rechtlichen Rahmen sie einzubetten ist und wie nachhaltige Strukturen geschaffen werden können. Im Detail könnte zum Beispiel verordnet werden, dass Gemeinden Industrie- oder Gewerbebezonen gemeinsam planen (z.B. Regionalentwicklung Vorarlberg & Wallis INTEREG B Projekt COMUNIS)
- RMs in anderen Ländern betreiben eine weitaus aktivere Standortentwicklung und Firmenansiedlungspolitik (oft in Kombination mit Investment Agenturen und Betriebsansiedelung) z.B. im Vereinten Königreich, Dänemark, Niederlande, Frankreich und spezifische Dienstleistungen z.B. Belgien.
- RMs als subsidiär-komplementäre Struktur in enger Kooperation mit übergeordneten Verwaltungseinheiten und spezialisierten Agenturen der exogenen Entwicklung (ABA, Advantage Austria, INNA.at, WKO).
- Staatlichen Agenturen müssen wissen, ob sie die Anforderungen von potentiellen Investoren erfüllen können (geeignete Flächen, Betriebsanlagen, Lieferanten, qualifizierte Arbeitskräfte, Universitäten, etc.). Statt neue Funktionen in den Regionen anzusiedeln, können die regionalen Entwicklungsagenturen, welche die Region gut kennen und bereits operativ sind, genutzt werden. Im Fall, dass die Region die Anforderungen erfüllen können, bereiten sie die entsprechenden Investment-Dossiers für potentielle Investoren vor. (Diese Art von mehrstufiger Organisation, AFII genannt, funktioniert heute in Frankreich sehr gut und führt jährlich zur Ansiedelung von 700 neuen Unternehmen).
- Außenwirkung und Standortmarketing über die Landesgrenzen hinaus (Webpräsenz, Profilierung).

Aus der Untersuchung ergeben sich klare kurz- bis mittelfristige Anregungen für die Weiterentwicklung österreichischer/steirischer Regionalmanagements:

- ✓ **Effektive politische Führung mit schlagkräftigem Vorstand und Büro (Exekutivrolle, Mindestpersonalausstattung) für das Regionalmanagement**
- ✓ **Professionalisierung der Organisation (Wandlung von Projektkompetenz zu kontinuierlicher Regionalentwicklung)**
- ✓ **Aufgabenbündelung (Gemeinden) und neue Aufgabenfelder (Delegation vom Land)**
- ✓ **Effektive Funktionsräume für Standortentwicklung und Vermarktung**
- ✓ **Mittelaufbringung und Grundlagenförderung**
- ✓ **Stärkung der ‚rechtlichen Basis‘ und Auftrag: ‚Umsetzung‘ der Strategie des Landesentwicklungsleitbildes, attraktive Lebensräume zu schaffen und den Wettbewerb zu stärken.**

6. Literatur

CNER, 2012, Agences de développement économique : état des lieux et perspectives, Etude, October 2012

ÖREK – PS, 2013, „Regionale Handlungsebene“, Thema „Vision Region“, Version 18.11.2013

OECD, 2010, Organising Local Economic Development, THE ROLE OF DEVELOPMENT AGENCIES AND COMPANIES, Greg Clark, Joe Huxley, Debra Mountford, Paris

RegioSuisse (2012), Regionalmanagement, Regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Brig.

ILS LEDA (2009), “How to Define the Optimum Administrative and Geographic Boundaries for a Local Economic Development Agency”, ILS LEDA.