

Projekt Pro Green: Grenzüberschreitendes Netzwerk zwischen dem Land Tirol und der Autonomen Provinz Bozen- Südtirol in den Bereichen nachhaltiges Bauen und erneuerbare Energie

Dokument zur Entwicklung des Netzwerks

INHALT

Vorwort.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Das Projekt Pro Green	4
Theoretische Grundlagen für die Entwicklung eines Netzwerks	4
Die Ausgangssituation.....	6
Vision	8
Allgemeine Ziele.....	9
Entwicklungsprogramm	9
Planung des Netzwerks	9
Management des Netzwerks.....	10
Aufbau und pflege der Kooperationsplattform	10
Kommunikationsmassnahmen.....	11
Innovationsimpulse.....	11
Entwicklung strategischer Projekte.....	11
Analyse der Ergebnisse.....	12
Arbeitsplan 2015	12
Schlussbetrachtungen.....	13

VORWORT

Die drei Länder der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino stehen vor großen Herausforderungen im Bereich der Energiepolitik. Es gilt die Energieversorgung unserer BürgerInnen und unserer Unternehmen langfristig sicher zu stellen und dafür Sorge zu tragen, dass diese nachhaltig und sozial verträglich gestaltet wird, im Einklang mit der atemberaubenden Naturschönheit und der vielfältigen Flora und Fauna unserer Region, die diese so lebenswert und einzigartig machen.

Durch eine effektive Förderung erneuerbarer Energieträger, gepaart mit umsichtigen Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz wird die Energiewende gelingen. Die Länder Tirol, Südtirol und Trentino haben im Mai 2012 ein Einvernehmensprotokoll im Bereich des nachhaltigen Bauens und der grünen Technologien unterzeichnet, um gemeinsam diese Herausforderungen zu meistern.

Ein wesentliches Ziel ist es die in den Bereichen des nachhaltigen Bauens und der erneuerbaren Energien tätigen Unternehmen der Europaregion erfolgreich miteinander zu vernetzen und neue Felder der Zusammenarbeit zu kultivieren. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch ein starkes Netzwerk innovativer Unternehmen können wir den Herausforderungen der Energiewende innerhalb der Europaregion besser gerecht werden und zusätzlich die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Unternehmen stärken. Diese sind Garanten für ökologisch verträgliches Wirtschaftswachstum und nachhaltig gesicherte Arbeitsplätze, von denen letztendlich alle Bürgerinnen und Bürger der Europaregion profitieren.

Das Interreg-Projekt Pro Green legt den Grundstein dazu und ist deshalb eine wesentliche Säule in unserem Streben nach einer nachhaltigen, klimafreundlichen und vor allem sozial verträglichen Energiezukunft der Europaregion.



Günther Platter
Präsident des EVTZ
"Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino"
Landeshauptmann von Tirol



Arno Kompatscher
Präsident der Autonomen Provinz
Bozen-Südtirol



Ugo Rossi
Präsident der Autonomen Provinz
Trient

DAS PROJEKT PRO GREEN

Ziel des im Rahmen von INTERREG Italien-Österreich finanzierten Projekts Pro Green ist es, einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Beziehungen und der Wettbewerbsfähigkeit von Tirol und Südtirol in den Branchen nachhaltiges Bauen und erneuerbare Energien zu leisten. Diese Wirtschaftsbereiche zählen immer noch zu den Branchen mit den größten Wachstumsperspektiven – ihre Stärkung kann daher die Wettbewerbsfähigkeit beider Länder fördern.

Der interessanteste und erfolgversprechendste Weg ist eine Zusammenarbeit der Akteure aus beiden Ländern bei konkreten Tätigkeiten mit mittel- bis langfristigen Auswirkungen. Zahlreiche Faktoren können diese Zusammenarbeit hemmen, und das Projekt will dazu beitragen, diese Hindernisse zu überwinden. Dazu soll ein Netzwerk aufgebaut werden, das Bedingungen und Instrumente schafft, mit denen die Zusammenarbeit gefördert werden kann.

THEORETISCHE GRUNDLAGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES NETZWERKS

Im vergangenen Jahrzehnt wurden mit erneutem Engagement die Grundlagen für die Zusammenarbeit grenzüberschreitender Regionen, insbesondere im Bereich der Innovation, theoretisch und empirisch untersucht. Dabei konnten die Voraussetzungen für das Entstehen eines Grenzüberschreitenden Regionalen Innovationssystems (Cross Border Regional Innovation System - CBRIS) und die dazu relevanten Faktoren ermittelt werden. Diese Faktoren lassen sich auf die regionale Zusammenarbeit (beispielsweise zwischen Tirol und Südtirol) anwenden, gelten aber weitgehend auch für eher branchenbezogene Kooperationen (zum Beispiel im Bereich der erneuerbaren Energien). In der nachfolgenden Tabelle sind diese Faktoren zusammengefasst. Aufgezeigt werden sowohl die greifbaren „Grenzen“ wie die institutionelle bzw. behördliche Organisation als auch andere „Grenzen“ wie kulturelle oder sprachliche Unterschiede, Struktur und wirtschaftliche Entwicklung.

	Faktoren, die den Aufbau einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hemmen	Faktoren, die den Aufbau einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit begünstigen
Dimension der Wissens- und Bildungsinfrastruktur	Defizite bei Forschungs- und Bildungseinrichtungen und Transferagenturen	Fortgeschrittene Kompetenzen bei Forschungs- und Bildungseinrichtungen und Transferagenturen
	Unzulängliche Ausrichtung auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft und deren wichtigsten Cluster	Starke Ausrichtung auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft und deren wichtigsten Cluster
	Ausschließlich Anpassung an den regionalen/nationalen Kontext	Anpassung an einen makroregionalen Kontext
Wirtschaftliche Dimension	Vorherrschen einer „Low-Road“-Strategie, basierend auf niedrigen Kosten und Gehältern in	Vorherrschen einer „High-Road“-Strategie, basierend auf laufender Innovation in allen



	einer oder mehreren Grenzregionen	Grenzregionen
	Wenig Komplementarität/Ähnlichkeit in der Industrie- und Wissensstruktur	Große Komplementarität/Ähnlichkeit in der Industrie- und Wissensstruktur
	Geringes Potenzial für die Entwicklung von grenzüberschreitenden Clustern	Hohes Potenzial für die Entwicklung von grenzüberschreitenden Clustern
Beziehungsdimension	Hauptsächlich asymmetrische grenzüberschreitenden Beziehungen	Hauptsächlich symmetrische grenzüberschreitenden Beziehungen
	Wenig grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Wissensbereich	Starke grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Wissensbereich
Soziale und institutionelle Dimension	Große institutionelle und kulturelle Unterschiede zwischen den benachbarten Regionen	Geringe institutionelle und kulturelle Unterschiede zwischen den benachbarten Regionen
	Große Unterschiede bei den Innovationssystemen	Geringe Unterschiede bei den Innovationssystemen
Politische Dimension	Zentralisiertes institutionelles System	Föderalistisches institutionelles System
	Gelegentliche Zusammenarbeit mit beschränkten Zielen	Kohärente Innovationsstrategie
	Schwache und schwierige Steuermechanismen	Stabile Steuermechanismen

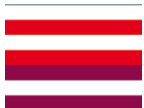
Tabella 1: Faktoren, die CBRIS beeinflussen (aus: Trippi M. (2006) Cross-border Regional Innovation Systems. SRE – Discussion Papers, 2006/05. Institut für Regional- und Umweltwirtschaft, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna).

Ganz abgesehen vom CBRIS-Konzept haben diese Faktoren auch einen Einfluss auf die Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Technologiebereich, und daher ist ihre Analyse für die Planung und Leitung eines Netzwerks relevant. Diese Analyse beinhaltet eine Ermittlung des Ist-Zustandes und ist Ausgangspunkt für die Planung von Maßnahmen zur Abschwächung der negativen Einflussfaktoren, wodurch die Situation insgesamt kooperationsfreundlicher werden soll.

Bei der Planung des grenzüberschreitenden Netzwerks muss zudem auf die Besonderheiten eines auf Innovation ausgerichteten Netzwerks Rücksicht genommen werden.

Das Netzwerk ist der Rahmen der gemeinsamen Maßnahmen, an denen Unternehmen und alle weiteren Akteure einer oder mehrerer Regionen beteiligt sind. Damit das Handeln wirksam ist, muss dieser Rahmen Folgendes fördern:

- Wissenstransfer und die Entwicklung neuer Kenntnisse: es muss bekannt gemacht werden, wo das formelle und aufgebaute Wissen wie auch das implizite (bzw. stillschweigende) Wissen aufbewahrt wird.



- Zusammentreffen von Wissensgeneratoren und Wissensnutzern: die Trennung zwischen „Wissensgeneratoren“ und „Wissensnutzern“ kann in einem Netzwerk allerdings nicht klar gezogen werden. Vielmehr nehmen bei Kooperationen die Beteiligten beide Rollen ein. Das Zusammentreffen beider Rollen ermöglicht Innovation.
- Die rasche Übernahme und Umsetzung von Neuheiten im Bereich Management und Organisation, damit die Effizienz der Systeme verbessert werden kann.
- Die Verteilung von Risiko und Kosten der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E).
- Die Fähigkeit, die verschiedenen Aspekte zu ermitteln und zu erfassen, die für die häufigste Form der Innovation – die inkrementelle Innovation – notwendig sind.

Diese Faktoren bilden die theoretische Grundlage, die bei der praktischen Planung des grenzüberschreitenden Netzwerks, das mit dem Projekt Pro Green in die Wege geleitet wurde, berücksichtigt werden muss.

DIE AUSGANGSSITUATION

Tirol und Südtirol weisen im Bereich der Green Economy einige starke Ähnlichkeiten auf:

- beide Regierungen sind fest entschlossen, ihre jeweiligen Länder zu „Green Regions“ zu machen;
- man ist fest entschlossen, dieses Ziel auch durch die Entwicklung der so genannten „Green Economy“ zu verfolgen;
- es gibt zahlreiche Aktivitäten von Unternehmen, insbesondere KMUs, die in den beiden Ländern im Bereich der Green Economy tätig sind.

Aufgrund dieser Situation haben die jeweiligen Landesregierungen bereits gezielte Fördermaßnahmen eingeführt: mit dem Cluster Erneuerbare Energien der Standortagentur Tirol wurde auf Tiroler Seite bereits ein entsprechendes Netzwerk mit rund 85 Partnern aufgebaut und sukzessive weiterentwickelt. In Südtirol besteht ein solches Netzwerk unter der Leitung des Bereichs Energie & Umwelt des TIS Innovation Park. Der steigende Wettbewerbsdruck auf nationaler und internationaler Ebene hat die lokalen Akteure vor neue Herausforderungen gestellt, auf die wirksam und effizient reagiert werden muss. Eine mögliche Lösung ist die überregionale Zusammenarbeit, weil dadurch neue Synergien geschaffen werden können. Diese Zusammenarbeit existiert natürlich bereits in Form von Einzelinitiativen verschiedener Akteure, ist aber nicht so durchgängig und umfangreich, wie dies für anhaltende signifikante Ergebnisse erforderlich wäre. Es gibt diverse, verschieden ausgestaltete Instrumente, mit denen die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ausgedehnt sowie wirksamer und systematischer werden kann. Schon beim Projektantrag wurde beschlossen, keine formelle Struktur zu schaffen, sondern vielmehr Anlässe zu organisieren, durch welche sich die einzelnen Akteure vernetzen und die Zusammenarbeit gefördert werden kann. Dies bietet einige große Vorteile:

- Die Organisation ist flexibler und kann sich rasch an sich verändernde Bedingungen anpassen.
- Es gibt keine formellen Vereinbarungen, sondern die Zusammenarbeit findet im „Markt“ statt, weshalb die Anzeichen von Marktveränderungen schnell erfasst werden können.
- Viele der normativen Schwierigkeiten, die entstehen, wenn Regionen beteiligt sind, die zwei verschiedenen nationalen Rechtsordnungen angehören, können umgangen werden.



Der Fortschritt des Projektes und die gesetzten Maßnahmen unterstreichen die Richtigkeit dieser Entscheidung.

Für eine erfolgreiche Tätigkeit braucht es auch bei einer solchen Organisation Bezugspunkte, welche verschiedene Inputs einholen und in eine Reihe von abgestimmten Aktivitäten umwandeln und damit die Funktion als „Koordinatoren“ übernehmen, die für den Erfolg des Netzwerks sorgen. Diese Bezugspunkte konnten mit den beiden lokalen Innovationsagenturen, TIS Innovation Park und Standortagentur Tirol, gefunden werden. Da es sich um eine erste Pilotphase handelt, wurde zunächst beschlossen, sich auf zwei der zahlreichen, sich rasch weiterentwickelnden Themen aus dem Bereich der Green Technologies zu konzentrieren – erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen. Diese bewusste Entscheidung hat damit zu tun, dass sich die Entwicklung des Netzwerks in der Anfangsphase befindet; damit soll jedoch nicht die Absicht und die Möglichkeit ausgeschlossen werden, das Netzwerk mittelfristig auch auf andere Themenbereiche auszudehnen.

Bei der Untersuchung jenes Teils von Faktoren, welche die grenzüberschreitende Zusammenarbeit beeinflussen und mit der Wirtschaftsstruktur verbunden sind, können die Daten herangezogen werden, die bei der Gebietsanalyse im Rahmen des Projekts Pro Green erhoben wurden. Kurz zusammengefasst hat sich bei der in den Unternehmen durchgeführten Erhebung herausgestellt, dass die beiden untersuchten Branchen – erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen – Unterschiede aufweisen und dass innerhalb der jeweiligen Branche regionale Abweichungen feststellbar sind. Vor allem bei den erneuerbaren Energien lassen sich die untersuchten Akteure in Tirol im Wesentlichen in Anbieter von Beratungs- und Planungsleistungen und Hersteller von Bestandteilen und Anlagenbauer unterteilen; in Südtirol herrscht hingegen eine starke Konzentration auf Dienstleistungen für den Endverbraucher (Handel, Planung, Installation, aber auch Betrieb, Wartung und Überwachung). Beim nachhaltigen Bauen konzentrieren sich in beiden Ländern die Unternehmen mehrheitlich auf Beratung, Planung und Montage; allerdings fällt diese Mehrheit verschieden groß aus. In Tirol ist es die überwiegende Mehrheit (ca. 80% der Unternehmen), während in Südtirol die Herstellung von Bestandteilen und Fertigprodukten in geringem Abstand folgt. Diese Ungleichheiten können –wie bereits heute vielfach der Fall ist – den Ausgangspunkt für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit bilden, die von „einfacheren“ Formen wie geschäftliche Kooperation bis zu „komplexeren“ Formen wie Entwicklung von innovativen Produkten und Komponenten reichen kann.

Neben den Merkmalen der Unternehmen und ihrer Tätigkeit ist für den Aufbau eines Netzwerks wichtig, dass weitere Akteure wie Forschungs- und Innovationszentren, Zertifizierungseinrichtungen und Labore vorhanden und aktiv sind. Die Untersuchung, deren Ergebnisse in der Broschüre „Leitfaden zu den Dienstleistungen für Unternehmen in den Bereichen Nachhaltiges Bauen und Erneuerbare Energien“ veröffentlicht wurden, hat gezeigt, dass diese Akteure verbreitet vorhanden und ziemlich ausgeglichen auf beide Länder verteilt sind; die Spezialisierung bei den angebotenen Kompetenzen und Dienstleistungen ist wiederum geschichtlich bedingt. Die Universität Innsbruck ist älter und bietet daher im Vergleich zur Universität Bozen mehr Kompetenzen, auch in der Grundlagenforschung.

Ganz allgemein zeigen die Untersuchungsergebnisse einige Ungleichheiten zwischen den Ländern auf, beispielsweise eine unterschiedliche Spezialisierung der Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien (Indikator der potenziellen Synergien), was Anlass für zukünftige Kooperationen sein könnte und damit einen Anreiz für die Entwicklung des Netzwerks darstellen könnte.

Eine weitere Stärke ist schließlich die lange Tradition der Zusammenarbeit, die zuletzt auf institutioneller Ebene zur Gründung des EVTZ „Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino“ geführt hat. Die Gründung des EVTZ sollte die Ergebnisse greifbar machen, die bei der institutionellen wie auch praktischen Zusammenarbeit der Regionen erzielt wurden, zugleich aber auch die Absicht verdeutlichen, den Geist der Zusammenarbeit zu stärken und in einen europäischen Kontext einzubinden.



Darüber hinaus bestehen bereits grenzübergreifende Initiativen und Netzwerke auf Wissenschafts- aber auch Unternehmensebene im Bereich grüner Technologien. Eine Initiative ist zum Beispiel der „Brenner green corridor“. Dieser und auch andere Beispiele können im Sinne einer weiteren Entwicklung äußerst positive Aspekte einbringen.

VISION

Wie bereits dargelegt, sind die Voraussetzungen für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit in beiden Ländern gegeben; bei der konkreten Umsetzung dieser Zusammenarbeit ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Schaffung organisierter Formen von Zusammenarbeit stets ein komplexes und langfristiges Unterfangen ist, das beträchtliche Risiken birgt. Zahlreich sind die Beispiele für die Schwierigkeiten, die bei der Schaffung formeller Organisationen auftreten können, unabhängig von deren Bezeichnung und der Komplexität der Organisation.

Die Standortagentur Tirol bringt dabei Erfahrungen beim Aufbau von grenzübergreifenden Netzwerken ein. Das Projekt X-Cluster verfolgt das Ziel, über die Landesgrenzen der einzelnen österreichischen Bundesländer ein Netzwerk in den Bereichen Energie, Umwelt, Bau, Mechatronik und Informationstechnologien aufzubauen woraus Kooperationen und Zusammenarbeit über die Landesgrenzen entstehen soll.

Um einen geordneten und ausgeglichenen Aufbau- und Wachstumsprozess zu ermöglichen, wurde daher eine Reihe von strategischen Entscheidungen getroffen, mit denen die Vision des Netzwerks definiert wird.

Wie bereits erwähnt, wurde der Betätigungsbereich in der ersten Phase auf erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen eingeschränkt. Es ist allerdings nicht ausgeschlossen das Netzwerk mittelfristig auf weitere Themen auszudehnen.

Die zweite Entscheidung betraf die Rolle des Netzwerks und die Festlegung der Arbeitsmethode. Beschlossen wurde, dass das Netzwerk vorwiegend die Aufgabe eines Initiators und Koordinators von Vorhaben übernehmen soll; die Funktion des Organisationsleiters soll hingegen nur bei einigen strategischen Projekten bzw. Vorhaben mit breiter Beteiligung wahrgenommen werden.

Einige einfache Überlegungen begründen die Entscheidung für diese Methode:

- **Einfachheit:** Wenn man die Koordinatorenrolle übernimmt, ist es leichter, die Verwaltungsstruktur des Netzwerks einfach zu halten, so wird nämlich die Gefahr von Interessenskonflikten umgangen. Andernfalls wäre die Situation mit Gewichten und Gegengewichten in der Struktur und in jedem einzelnen Entscheidungsprozess komplizierter. Durch die Koordinatorenfunktion wird die Flexibilität und das proaktive Handeln des Netzwerks in seiner Gesamtheit begünstigt.
- **Wirtschaftlichkeit:** Wenn sich die Tätigkeit nur auf einige wenige Arten von Projekten konzentriert, können Skaleneffekte erzielt werden, die bei einer sehr großen Vielzahl von teils stark diversifizierten Maßnahmen nicht möglich wären. Wenn man sich auf wenige, klar definierte Themen beschränkt, können sich auch die am Management und an der Organisation beteiligten Personen und Institutionen besser auf der Wachstumskurve positionieren, was weitere positive Auswirkungen auf die Wirksamkeit und die Effizienz der Aktivitäten hat.
- **Subsidiarität:** Die Zusammenarbeit – vor allem zwischen Unternehmen – lässt sich am besten aufbauen und ist wirksam, wenn man unter „Gleichen“ ist, d.h. wenn die Teilnehmer dieselben Ziele haben und einen abgestimmten Beitrag zum Erreichen derselben leisten. Wenn eine „Führung“ vorgegeben oder auferlegt wird, wenn beispielsweise jede Zusammenarbeit über das Management des Netzwerks verwaltet und organisiert wird, können die Ziele des Netzwerks nicht so wirksam erreicht werden und die Organisationsstruktur wird komplexer, was letztendlich kontraproduktiv ist.



Die dritte und letzte Entscheidung war, sich mit benachbarten Gebieten wie etwa der Autonomen Provinz Trient auseinanderzusetzen, um weitere Möglichkeiten zur Zusammenarbeit auszuloten und die Erfolgchancen im internationalen Vergleich zu verbessern.

ALLGEMEINE ZIELE

Als nächster Schritt hin zur Definition der Entwicklungsstrategie für das Netzwerk wird die Vision in allgemeine Ziele umformuliert, die den Bezugspunkt für die Planung der einzelnen Tätigkeiten bilden.

Das erste allgemeine Ziel ist die Entwicklung der Katalysator- und Koordinatorenfunktionen. Es handelt sich um ein vorrangiges Ziel, weil es mit der Schaffung des Netzwerks selbst verbunden ist, auch wenn dies – wie bereits aufgezeigt – immer sehr risikoträchtig ist. Es gibt jedoch einige nicht unbedeutende Stärken im Projekt, welche die Erfolgchancen erhöhen können. Die potenziellen Teilnehmer erkennen nämlich bereits an, dass die beiden Koordinatoren des Netzwerks, TIS und Standortagentur Tirol, jene Merkmale aufweisen, die wesentlich für Koordinatoren von Netzwerken sind, d.h. dass ihre Rolle die eines „Unabhängigen“ ist und sie in Bezug auf die derzeitigen und künftigen Mitglieder des Netzwerks eine Drittpartei darstellen.

Das zweite allgemeine Ziel ist die Förderung des Wissens und des Bewusstseins um die Themen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen in den beiden Ländern. Dieses weitreichende Ziel kann in zwei Ebenen unterteilt werden: Zum einen soll eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden und das Potenzial im Sinne von Technologie und lokalen Anbietern vermittelt werden. Zum anderen sind die Maßnahmen auf Fachkräfte ausgerichtet und sollen das Angebot an Produkten und Dienstleistungen und ganz allgemein die Fähigkeiten der verschiedenen Akteure in den beiden Regionen bekannt gemacht werden.

ENTWICKLUNGSPROGRAMM

Der Aufbau, die Leitung und die Weiterentwicklung eines Netzwerks erfordern einige abgestimmte Schritte, die sich in zwei grundlegende Phasen einordnen lassen:

- Planung des Netzwerks.
- Management des Netzwerks.

PLANUNG DES NETZWERKS

In dieser ersten Phase wurden – auch dank der Tätigkeit im Rahmen des Projekts Pro Green – Instrumente konzipiert, geplant und entwickelt, mit denen die Aktivität des zukünftigen Netzwerks unterstützt werden soll und zugleich erste Informationen und Daten geliefert werden sollen, die vom Netzwerk verwendet werden können.

Um die Frage nach dem „Wissen wer“ zu beantworten, wurde eine online abrufbare Datenbank der Akteure eingerichtet und eine Broschüre zu den Dienstleistungen von Forschungs- und Innovationszentren, Zertifizierungseinrichtungen und Laboren für die Unternehmen gedruckt. Damit diese Produkte mit Inhalten gefüllt werden konnten, wurden zwei getrennte Erhebungen durchgeführt. Eine erste Erhebung betraf die in den Bereichen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen tätigen Unternehmen und hatte zum Ziel, den Wert der Informationen dadurch zu erhöhen, dass die jeweiligen Unternehmen in eine vereinfachte Muster-Wertschöpfungskette eingegliedert wurden, welche beiden Branchen gemeinsam ist. Dadurch wurden der Nutzen und die Suchfunktion der Online-Datenbank verbessert. Alle erhobenen Informationen wurden in die Online-Datenbank eingefügt. In der zweiten Erhebung ging es um die Dienstleistungen der Forschungs- und Innovationszentren, Zertifizierungseinrichtungen und Labore für die Unternehmen. Die Ergebnisse flossen sowohl in die Online-Datenbank als auch in die gedruckte Broschüre ein (Leitfaden zu



den Dienstleistungen für Unternehmen). Sicherlich konnten bei diesen Erhebungen nicht alle Akteure erreicht werden, auf jeden Fall wurde jedoch durch die Beschreibung der Situation und die Verbreitung der Informationen ein bedeutender Schritt nach vorne gemacht.

Um den Aufbau erster Kontakte zwischen „Wissensgeneratoren“ und „Wissensnutzern“ zu unterstützen, wurden bisher zwei Kennenlernveranstaltungen, zwei Study Tours und ein B2B-Event organisiert. Um die letzten drei Punkte zu veröffentlichen und zu bewerben, wurde schließlich eine eigene Webseite mit den Bereichen „Dokumente“ und „News“ eingerichtet (www.progreenet.eu).

Natürlich können diese Maßnahmen – weil sie mit den grundlegenden Merkmalen des Netzwerks verbunden sind – nicht nur auf die Planungsphase beschränkt werden, sondern werden auch später beim Management des Netzwerks wiederholt.

Parallel zu diesen Tätigkeiten haben die Betreiberorganisationen des Netzwerks, TIS Innovation Park und Standortagentur Tirol, die Ergebnisse analysiert, die bei einer Befragung der ermittelten Akteure erzielt wurden, um daraus einige Schlüsselemente für die Verwaltung des Netzwerks abzuleiten – das Interesse an der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, die nötigen Modalitäten und die Erwartungen. All diese Aktivitäten haben es ermöglicht, die Planung des Netzwerks abzuschließen, wobei auch einige Maßnahmen zur Korrektur des anfänglichen Projektplans definiert wurden.

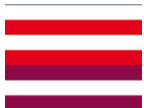
MANAGEMENT DES NETZWERKS

Für die Erreichung der gesetzten Ziele des Netzwerkes und der Netzwerk-Organisation, sind zwei lokale Akteure zuständig, deren Aufgabe es zudem ist die Netzwerk- und Innovationstätigkeiten zu fördern. Das Netzwerk folgt dem Modell eines Raums für Kooperation, in dem die beiden Einrichtungen (TIS und Standortagentur Tirol) die freie Zusammenarbeit zwischen den Akteuren anregen und unterstützen und daneben einige Leistungen erbringen, welche die gemeinsamen Aktivitäten vorbereiten. Folgende Tätigkeiten fallen in diese Phase:

- Aufbau und Pflege der Kooperationsplattform
- Kommunikationsmaßnahmen
- Innovationsimpulse
- Entwicklung strategischer Projekte
- Analyse der Ergebnisse.

AUFBAU UND PFLEGE DER KOOPERATIONSPLATTFORM

Damit eine wirksame Kooperationsplattform aufgebaut werden kann, müssen alle Grundleistungen vorgesehen werden, die beim Prototyp der Kooperationsplattformen, dem „Marktplatz“, zu finden sind. Am „Marktplatz“ kann man Produkte oder Dienstleistungen kaufen, verkaufen oder austauschen, Informationen erhalten oder austauschen, man kann diese Plattform aus Neugier oder aus einer Notwendigkeit heraus besuchen. Die Plattform wird also all diese Eigenschaften aufweisen und idealerweise ins Internet gestellt (aber nicht ausschließlich). Der wichtigste Ort ist die Webseite (www.progreenet.eu), über die man aus der Ferne interagieren kann, ergänzend gibt es aber auch Projekte und Aktivitäten in den Ländern. Die Webseite baut auf der aktuellen Webseite des Projekts auf und soll eine regelmäßig zu aktualisierende Datenbank, einen News-Service und einen Raum für die einzelnen Initiativen des Netzwerks umfassen.



KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN

Die Kommunikation zählt zu den Hauptaufgaben des Netzwerks, weil sie Voraussetzung dafür ist, dass die Initiativen und Projekte funktionieren und wirksam sind. Das Netzwerk erarbeitet daher einen Informations- und Kommunikationsplan, mit dem die Tätigkeit des Netzwerks beworben, veröffentlicht und bekannt gemacht werden kann. Insbesondere geht es dabei um:

- den technischen und normativen Fortschritt bei den erneuerbaren Energien und beim nachhaltigen Bauen, der potenziell Auswirkungen auf die beiden Länder hat,
- die Finanzierungsmöglichkeiten und die Bedingungen für den Zugang zu diesen Finanzierungen, die potenziellen Empfänger usw.

Die „Trägerplattform“, über welche die Kommunikationstätigkeit erfolgt wird, ist die Webseite des Projekts, die daher auch nach Projektende aktiv bleibt. Zugleich halten die Koordinatoren auch die sonstigen aktivierten Kommunikationskanäle aufrecht, wie etwa die Webseiten der beobachtenden Partner und die Zusammenarbeit mit anderen, bereits bestehenden überregionalen Initiativen. So soll das Netzwerk bestmöglich gefördert werden und die Wirksamkeit der Maßnahmen garantiert werden.

Ziel der Kommunikationstätigkeit ist die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus beiden Ländern. Bei den vorgesehenen Tätigkeiten und Maßnahmen müssen daher die Teilnahmemodalitäten und im Hinblick auf Inhalte Zweisprachigkeit, Einfachheit und wirksame Informationen gewährleistet sein.

Die einzelnen Maßnahmen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppe, die in den allgemeinen Zielen des Netzwerks beschrieben wurde – d.h. die breite Öffentlichkeit und Entscheidungsträger – geplant und umgesetzt, wobei auch Synergien mit anderen Institutionen oder Akteuren genutzt werden.

INNOVATIONSIMPULSE

Die beiden Koordinatoren verbreiten auch durch ihre institutionelle Tätigkeit in den beiden Ländern Neuheiten, Informationen und Anregungen zur technischen Entwicklung und zu den wahrscheinlichsten potentiellen Entwicklungstrends. Die einzelnen Akteure leisten bei der Umsetzung ihrer Projekte und Tätigkeiten ebenfalls einen Beitrag, indem sie die erzielten Ergebnisse veröffentlichen. Zu diesem Zweck werden die im Rahmen des Projekts entwickelten Plattformen (Webseite, Datenbank) bzw. die im Projekt eingesetzten Instrumente (Enerntour und Energytour) den verschiedenen Teilnehmern des Netzwerks weiterhin zur Verfügung gestellt.

ENTWICKLUNG STRATEGISCHER PROJEKTE

Die vom Netzwerk direkt entwickelten und geleiteten Maßnahmen finden weitgehend im Rahmen strategischer Projekte statt. Als solche werden Tätigkeiten eingestuft, die folgendermaßen gekennzeichnet sind:

- quantitativ durch die Beteiligung zahlreicher Mitglieder des Netzwerks
- qualitativ durch Ergebnisse, die es dem Netzwerk selbst bzw. den Regionen ermöglichen, ihre Performance zu verbessern.

Vor jedem strategischen Projekt wird ein Dokument verfasst, das folgende Angaben enthält:

1. Beschreibung der zu behandelnden Thematik und Begründung der Entscheidung
2. Beschreibung der vorrangigen Maßnahmen, die im Rahmen der strategischen Projekte durchgeführt werden
3. die einzubindenden lokalen Akteure sowie die Modalitäten für die Beteiligung an der Umsetzung der strategischen Projekte



4. Gesamtdauer des strategischen Projekts und der einzelnen Maßnahmen
5. Modalitäten der Finanzierung des strategischen Projekts

ANALYSE DER ERGEBNISSE

Regelmäßig führen die Koordinatoren unter den Beteiligten eine Untersuchung durch, um Feedback zu den infolge von Initiativen des Netzwerks angebahnten grenzüberschreitenden Kooperationen zu erhalten. Diese Daten werden mit den Resultaten der strategischen Projekte ergänzt und stellen somit die vom Netzwerk erzielten Gesamtergebnisse dar.

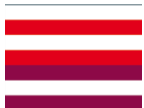
Durch eine Gegenüberstellung mit den strategischen Zielen und den vorausgegangenen Detailergebnissen lassen sich der Erfolg der Maßnahmen und eventuell erforderliche Korrekturingriffe feststellen.

ARBEITSPLAN 2015

Im Jahr 2015 kann das Netzwerk erstmals tätig werden, weil die Planung abgeschlossen ist und die ersten Instrumente zur Zusammenarbeit vorliegen. Die Leitung des Netzwerks nach dem oben dargelegten Modell erfolgt daher in Form eines richtigen Tätigkeitsprogramms bzw. des Arbeitsplans 2015.

Folgende Tätigkeiten sind geplant:

- Einrichtung der Webseite, Pflege, Verwaltung und Aktualisierung der bereits im Rahmen des Projekts Pro Green erhobenen Daten (insbesondere Datenbank der Akteure). Einerseits wird dabei die derzeitige Projekt-Webseite (www.progreenet.eu) zur Webseite des Netzwerks weiterentwickelt, wobei die URL beibehalten wird, und andererseits wird die Datenbank der Akteure durch Einfügen neuer Referenzen und Aktualisierung der bestehenden auf den neuesten Stand gebracht.
- Initiierung von zumindest einem strategischen Projekt in jedem der festgelegten Themenbereiche. Die strategischen Projekte sind auf Netzwerk-Ebene die wichtigste Maßnahme, und daher wird 2015 wenigsten ein strategisches Projekt aus jeder der beiden Branchen entwickelt und auf den Weg gebracht.
Dadurch sollen die Akteure stärker ins Netzwerk eingebunden werden und ein Ausgangspunkt für weitere Zusammenarbeit einzelner Akteure geschaffen werden.
- Organisation von wenigstens einer gemeinsamen Veranstaltung zu relevanten Themen. Auch als Weiterführung des Projekts Pro Green werden Anlässe für Treffen und Auseinandersetzung geschaffen, bei denen sich die einzelnen Akteuren direkt besser kennen lernen können, was Voraussetzung für die formelle und informelle Zusammenarbeit ist.
- Durchführung von wenigstens einer Study Tour in jedem Land, eventuell in Verbindung mit der gemeinsamen Veranstaltung. Damit soll die Vertiefung des theoretischen Wissens mit praktischen Fallstudien verbunden werden.
- Analyse der erzielten Ergebnisse und Planung der zukünftigen Tätigkeit. Die Ergebnisse der früheren Aktivitäten werden für die Planung und Konzeption der Tätigkeit des Netzwerks in den kommenden Jahren ausgewertet.
Vor allem abhängig von der Beteiligung an den Veranstaltungen und vom Umfang des Netzwerkes ganz allgemein wird entschieden, ob die Tätigkeit jährlich oder mehrjährig geplant wird.



SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Die Entwicklung eines grenzüberschreitenden Netzwerks ist zweifellos ein ehrgeiziges Vorhaben und erfordert nicht nur die Fähigkeit, Akteure aus mehreren Ländern ins Boot zu holen und dabei kulturelle, sprachliche und normative Barrieren zu überwinden, sondern auch ständigen professionellen Einsatz, damit diese Zusammenarbeit dauerhaft wird. Nachdem diese Tätigkeit nicht als Monopol betrieben werden kann, wird sich das Netzwerk ständig weiterentwickeln und anpassen, um den Bedürfnissen der Mitglieder bestmöglich Rechnung zu tragen.

