

Le magazine du développement régional
Das Magazin zur Regionalentwicklung
La rivista dello sviluppo regionale

06

nummer 6 \ oktober 2012
www.regiosuisse.ch

primo piano

non solo wellness sul Lago Maggiore

La collaborazione tra strutture alberghiere e sociosanitarie punta a migliorare l'attrattiva turistica della regione del Lago Maggiore.

Forschung

netzwerke gegen den braindrain

Virtuelle Netzwerke können Regionen helfen, mit hochqualifizierten Abgewanderten in Kontakt zu bleiben.

Formation et santé : deux poids lourds de la NPR

**Educazione e sanità:
due priorità della
NPR**

**Bildung und gesund-
heit: zwei NRP-
schwergewichte**



Johann N. Schneider-Ammann

Bundesrat
Conseiller fédéral
Consigliere federale



d

In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld sind die Schweizer Unternehmen und Regionen mehr denn je gefordert, sich gemeinsam auf ihre Stärken und ihre Innovationskraft zu besinnen. Die 1250 Projekte, die in der ersten Phase der Neuen Regionalpolitik (NRP) gefördert wurden, beweisen: Die Innovationskraft ist unvermindert vorhanden. Der Bund hat diese Anstrengungen mit Förderbeiträgen von über 100 Millionen Franken und mit Darlehen für Infrastrukturprojekte zur Entwicklung der Regionen von über 150 Millionen Franken unterstützt. Für die laufende Vierjahresphase erhielten die Kantone weitere 120 Millionen Franken Förderbeiträge und Darlehen in der Höhe von 230 Millionen Franken zugesichert.

Finanzielle Unterstützung ist jedoch nur eine Voraussetzung, um die Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen zu stärken. Ebenso wichtig ist das Engagement der vielen Unternehmer, Regionalmanagerinnen, Lokalpolitikerinnen und Lokalpolitiker, die sich mit Fachkompetenz und Herzblut einsetzen. Notwendig ist zudem die Bereitschaft, gewohnte Wege zu verlassen. Wer über die Grenzen der eigenen Branche und der Regionen hinausblickt, dem bieten sich Chancen, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Lesen Sie dazu die Beispiele über die Nationalparkregion oder das Locarnese in dieser «regioS»-Ausgabe. Mit einer besseren Abstimmung der Politikbereiche bleibt auch der Bund in der Pflicht. Mit regiosuisse unterstützt er Sie und andere Akteure bei der Weiterentwicklung der Kompetenzen.

Ich danke Ihnen für Ihr Engagement und wünsche eine anregende Lektüre!

f

Dans un contexte économique difficile, les entreprises et les régions suisses sont plus que jamais invitées à réfléchir ensemble à leurs atouts et à leur capacité d'innovation. Les 1250 projets soutenus lors de la première phase de la Nouvelle politique régionale (NPR) prouvent que la capacité d'innovation est toujours présente. La Confédération a soutenu ces efforts par des subventions de plus de 100 millions de francs ainsi que par des prêts de plus de 150 millions de francs pour des projets d'infrastructures visant à développer les régions. Pour la phase actuelle de quatre ans, les cantons se sont vu allouer 120 autres millions de subventions et des prêts de 230 millions de francs.

Toutefois, le soutien financier n'est qu'une condition parmi d'autres pour renforcer la compétitivité dans les régions. L'engagement d'un grand nombre d'entrepreneurs, de managers régionaux et de politiciens locaux, qui s'investissent avec compétence et dévouement, est également important. Il est tout aussi nécessaire d'être prêt à sortir des sentiers battus. Car c'est à ceux qui regardent au-delà des limites de leur propre branche et de leurs régions que s'offrent des opportunités de développer des modèles commerciaux nouveaux et innovants. Vous pourrez lire dans ce numéro de regioS les exemples de la Région du parc national et de celle de Locarno. Par ailleurs la Confédération a aussi pour tâche de mieux coordonner les domaines politiques. Et avec regiosuisse, elle vous aide, vous et d'autres acteurs, à développer les compétences.

Je vous remercie de votre engagement et vous souhaite une lecture stimulante!

i

In una congiuntura difficile come quella attuale le aziende e le regioni svizzere sono più che mai chiamate a focalizzarsi sui propri punti di forza e sulla propria capacità di innovazione. Che questa capacità ci sia tuttora, lo dimostrano i ben 1250 progetti promossi nella prima fase della Nuova politica regionale (NPR). La Confederazione ha sostenuto questi sforzi con contributi pari a oltre 100 milioni di franchi e con mutui destinati a progetti infrastrutturali per lo sviluppo regionale dell'ordine di oltre 150 milioni di franchi. Per il quadriennio in corso i Cantoni hanno ricevuto altri 120 milioni di franchi a titolo di contributi e 230 milioni a titolo di mutui.

Il sostegno finanziario è però solo uno dei presupposti per rafforzare la competitività nelle regioni. Altrettanto fondamentale è l'impegno degli imprenditori, dei manager regionali e dei politici locali che si adoperano con competenza e dedizione per lo sviluppo della propria regione. Imprescindibile è anche la disponibilità ad uscire dai sentieri battuti. A chi sa guardare oltre il proprio ramo d'attività e la propria regione si presentano opportunità per sviluppare modelli imprenditoriali innovativi. Il nuovo numero di regioS ne presenta alcuni esempi, che riguardano in particolare la regione del Parco nazionale e il Locarnese. Dal canto suo, la Confederazione mantiene il proprio impegno per coordinare meglio le politiche settoriali e sostiene, attraverso regiosuisse, gli attori dello sviluppo regionale aiutandoli a migliorare le competenze.

Vi ringrazio per l'impegno che dimostrarete giorno dopo giorno. Buona lettura.



nationalparkregion –
gesundheitsregion

12

Eine hohe Naturqualität und eine ausgebaute Gesundheitsinfrastruktur: Das Unterengadin nutzt dieses Potenzial für die regionale Entwicklung.



1

EDITORIAL
ÉDITORIAL
EDITORIALE

1

KURZMELDUNGEN
BRÈVES
BREVI

4

WEB & LITERATUR
INTERNET &
PUBLICATIONS
SITI WEB &
PUBBLICAZIONI

6



Titelbild — en couverture — in copertina
Physiothérapie in der Klink «Le Noirmont»
Physiothérapie à la Clinique Le Noirmont
Fisioterapia nella clinica Le Noirmont.

7

SCHWERPUNKT
PRIORITÉ
PRIMO PIANO

bildung und gesundheit
Formation et santé
Educazione e sanità

7

Formation et santé : deux poids lourds de la NPR
Bildung und gesundheit: zwei NRP-Schwergewichte
Educazione e sanità: due priorità della NPR

7

Ein netzwerk eröffnet dem unterengadin neue wege
un réseau ouvre de nouvelles possibilités en basse-engadine
una rete di cooperazione apre nuovi orizzonti per la bassa engadina

12

STANDPUNKT
POINT DE VUE
PUNTO DI VISTA
wer koordiniert die koordinatoren?
qui coordonne les coordinateurs?
chi coordina i coordinatori?

22

non solo wellness sul lago maggiore
mehr als nur wellness am lago maggiore
Plus que le seul bien-être au bord du lac majeur

15

ROUND-TABLE-GESPRÄCH
TABLE RONDE
TAVOLA ROTONDA
wenn der unternehmer seine rolle übernimmt
quand l'entrepreneur assume son rôle
Il ruolo degli imprenditori nello sviluppo regionale

18

●

round-table-gespräch

«jede erfolgreiche innovation schafft arbeitsplätze.»

janez zekar unternehmer

22

design rhin supérieur

26

Entre Bâle et Karlsruhe, il y a de nombreuses entreprises de production (fabricants de meubles, verreries, industrie textile et automobile, etc.) qui ont des exigences élevées en matière de design. L'initiative de formation et de mise en réseau «Design Rhin Supérieur» a pour but de mieux exploiter ce potentiel.



europaweite zusammenarbeit

29

Dank dem INTERREG-B-Projekt «Demarrage» sollen Radtouristen von der Rheinquelle bis zu dessen Mündung nicht nur den Weg finden, sondern auch ein gut abgestimmtes Touristangebot antreffen.

23

ERFAHRUNGEN IN REGIONEN UND PROJEKTEN

EXPÉRIENCES RÉGIONALES ET PROJETS

ESPERIENZE NELLE REGIONI E PROGETTI

23

strom vom balkon

Le balcon solaire

il balcone solare

23

culture commune du design dans le rhin supérieur

gemeinsame design-kultur am oberrhein

il reno superiore promuove una cultura comune del design

26

EUROPA

EUROPE

EUROPA

29

harmonisch, funktional, transnational

harmonieux, fonctionnel et transnational

cooperativo, funzionale e transnazionale

29

33

S

FORSCHUNG

RECHERCHE

RICERCA

33

mit netzwerken gegen den braindrain

Réseaux contre la fuite des cerveaux

Reti sociali per lottare contro la fuga di cervelli

33

36

news aus dem seco und anderen bundesämtern

nouvelles du seco et d'autres offices fédéraux

news dalla seco e degli altri uffici federali

36

W

REGIOSUISSE –

NETZWERKSTELLE

REGIONALENTWICKLUNG

CENTRE DU RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

CENTRO DELLA RETE DI SVILUPPO REGIONALE

42

IMPRESSUM

IMPRESSUM

IMPRESSUM

44



«Innotour» nun unbefristet

Nach sehr guten Evaluationsergebnissen wurde das Programm «Innotour» zur Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus gesetzlich verankert. Die bisherigen Förderschwerpunkte «Innovation» und «Zusammenarbeit» wurden um den Förderschwerpunkt «Wissensaufbau» (inkl. Wissensdiffusion) ergänzt. Dabei sollen Schwerpunkte bei der Verbesserung der Aus- und Weiterbildung, der Nutzung des Erfahrungswissens sowie beim Informationsaustausch im Schweizer Tourismus gesetzt werden. Für die Jahre 2012–2015 stehen «Innotour» 20 Millionen Franken zur Verfügung. Gesuche können beim SECO eingereicht werden.

www.inno-tour.ch

Tourismus und nachhaltige Entwicklung

Nachhaltiger Tourismus in der Schweiz: Wie dies funktioniert, illustriert eine gemeinsame Publikation des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) und des SECO. Sie richtet sich an Gemeinden, Kantone und Tourismusorganisationen, die ihre Angebote nachhaltig ausrichten wollen. Zwölf Beispiele führen vor Augen, wie touristische Destinationen mit ungleichen Zielen und Voraussetzungen ihre Angebote nachhaltig entwickelt haben. Allen Beispielen ist gemeinsam, dass sie nur zustande gekommen sind, weil verschiedene Akteure zusammengearbeitet haben: die Landwirte mit den Naturschutzorganisationen, die Tourismusbüros mit den Leistungserbringern, die Behörden mit den Privaten.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

Tourismus – ganz natürlich: Internet-Auftritt und Handbuch

Im Rahmen eines «Innotour»-Projekts haben die sanu (Bildungsorganisation für nachhaltige Entwicklung) und die Fachstelle für Tourismus und nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) einen Internet-Auftritt sowie ein Handbuch zum Thema «natur- und kulturnaher Tourismus» erarbeitet. Die Website naturkultur-erlebnis.ch bietet zusammen mit dem Handbuch «Tourismus – ganz natürlich» hilfreiche Praxistipps und -tools – von der Idee über die Marktanalyse bis hin zur Gestaltung von buchbaren Tourismusangeboten. Mit Informationen zu den Hintergründen



des naturnahen Tourismus und zum potenziellen Markt hilft das Handbuch, die Nachfrageseite besser zu verstehen und Faktoren für die Angebotsentwicklung abzuleiten.

www.naturkultur-erlebnis.ch

Wirtschaftsförderung und nachhaltige Entwicklung in den Kantonen

Im Umfeld von «Rio+20» hat das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) untersucht, wie die Kantone Elemente der nachhaltigen Entwicklung in ihre Wirtschaftsförderung einbeziehen. Die entsprechende Publikation gibt einen Überblick über die Ergebnisse. Zwei Dutzend Beispiele veranschaulichen, wie die Kantone und eine Auswahl von Städten die nachhaltige Entwicklung in der einen oder anderen Form vorantreiben.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

NRP nun auch im Kanton Solothurn

Der Kanton Solothurn hatte in der ersten Programmphase der NRP auf ein Mitwirken bei der NRP verzichtet. Für die Phase 2012–2015 lancierte er nun ein Mehrjahresprogramm. Der Kantonsrat bewilligte als Kantonsanteil im Juni 2011 A-fonds-perdu-Beiträge in der Höhe von 1,4 Millionen Franken sowie Darlehen von 1,5 Millionen Franken. Erste Fördergelder wurden für vier Projekte gesprochen.

kantonale umsetzungsprogramme 2012–2015

Die Umsetzungsprogramme für die NRP-Programmphase 2012–2015 sind von den politischen Gremien verabschiedet und die Programmvereinbarungen mit dem Bund unterzeichnet worden. Die kantonalen und überkantonalen Umsetzungsprogramme stehen auf regiosuisse.ch zum Download bereit.

www.regiosuisse.ch/umsetzungsprogramme



«Innotour» désormais sans limite de durée

Après de très bons résultats d'évaluation, le programme «Innotour» destiné à encourager l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme est ancré dans une loi. Les deux volets de l'innovation et de la coopération ont été complétés par une troisième priorité: la professionnalisation (y compris développement et diffusion du savoir). Il s'agit ainsi de mettre l'accent sur l'amélioration de la formation et du perfectionnement, sur l'exploitation du savoir empirique et sur l'échange d'informations dans le tourisme suisse. «Innotour» dispose de 20 millions de francs pour les années 2012 à 2015. Les demandes d'aide financière peuvent être soumises au SECO.

www.inno-tour.ch

Tourisme et développement durable

Tourisme et développement durable en Suisse: une publication éditée par l'Office fédéral du développement territorial (ARE) en collaboration avec le SECO illustre comment concilier les deux offres plus compatibles. Douze exemples illustrent comment des destinations touristiques aux conditions et aux objectifs divers ont élaboré leurs offres dans une optique de développement durable. Le dénominateur commun de tous ces exemples est de n'avoir vu le jour que parce que différents acteurs ont collaboré: agriculteurs et organisations de protection de la nature, offices de tourisme et prestataires, pouvoirs publics et particuliers. La publication s'adresse aux communes, aux cantons et aux organisations touristiques qui veulent rendre leurs offres plus compatibles avec le développement durable.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

Le tourisme – tout naturellement: site internet et manuel

Dans le cadre d'un projet «Innotour», le sanu et l'Institut de tourisme et de développement durable de la Haute école zurichoïse des sciences appliquées (ZHAW) ont élaboré un site Internet ainsi qu'un manuel sur le thème du «tourisme intégrant la nature et la culture». Le site Internet activites-natureculture.ch et le manuel «Tourisme – tout naturellement!» offrent de précieux conseils pratiques – de l'idée à la mise au point d'offres touristiques commercialisables. Avec des informations sur les fondements du tourisme intégrant la nature et sur son marché potentiel, le manuel aide à mieux comprendre les exigences de la demande et les facteurs de développement de l'offre.

www.activites-natureculture.ch

Promotion économique et développement durable dans les cantons

Dans le contexte de Rio+20, l'Office fédéral du développement territorial (ARE) a étudié la manière dont les cantons intègrent des principes du développement durable dans leur promotion économique. La publication de cette étude donne un aperçu des résultats. Une douzaine d'exemples illustrent comment les cantons et plusieurs villes stimulent le développement durable sous une forme ou une autre.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

Le canton de Soleure participe également à la NPR

Le canton de Soleure avait renoncé à prendre part à la NPR lors de la première phase du programme. Pour la phase 2012–2015, il a maintenant lancé un programme de mise en œuvre pluriannuel. Le Grand Conseil a approuvé en juin 2011, à titre de part cantonale, des contributions à fonds perdu à hauteur de 1,4 million de francs et des prêts de 1,4 million de francs.



Les premiers fonds de soutien à quatre projets viennent d'être débloqués.

Programmes cantonaux de mise en œuvre 2012–2015

Les programmes de mise en œuvre pour la phase 2012–2015 de la NPR ont été adoptés par les organes politiques et les conventions de programmes ont été signées avec la Confédération. Les programmes cantonaux et intercantonaux de mise en œuvre sont téléchargeables sur regiosuisse.ch.

www.regiosuisse.ch/programmes-de-mise-en-oeuvre



«Innotour unlimited»

Visti gli ottimi risultati conseguiti, «Innotour», il programma che promuove l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo, è stato istituzionalizzato e integrato in una legge federale di durata indeterminata. Alle due priorità di sempre, ovvero l'innovazione e la collaborazione, se ne è aggiunta una terza: lo sviluppo delle conoscenze e la loro diffusione. In questo ambito, gli obiettivi sono il miglioramento della formazione e del perfezionamento, lo sfruttamento delle conoscenze maturate con l'esperienza e lo scambio di informazioni nel settore del turismo svizzero. Per il periodo 2012–2015 in favore di «Innotour» sono stati stanziati 20 milioni di franchi. Le domande di finanziamento possono essere inoltrate alla SECO.

www.inno-tour.ch

Turismo e sviluppo sostenibile

Come va il turismo sostenibile in Svizzera? È il tema di una pubblicazione edita dall'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE) in collaborazione con la SECO. Dodici esempi spiegano in che modo destinazioni turistiche molto diverse tra loro, con obiettivi e presupposti differenti, sono riuscite a mettere a punto offerte sostenibili accomunate da un solo elemento: il fatto che è stato possibile svilupparle solo grazie alla collaborazione tra diversi operatori (agricoltori e organizzazioni ambientaliste, uffici turistici e fornitori di servizi, enti pubblici e privati). Si tratta di un documento destinato a Comuni, Cantoni e organizzazioni turistiche che vogliono dare un'impronta più sostenibile alla loro offerta turistica.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

Manuale e sito internet sul turismo naturale

Nell'ambito di un progetto «Innotour», la sanu e l'ufficio del turismo e dello sviluppo sostenibile della Scuola universitaria professionale di scienze applicate di Zurigo (ZHAW) hanno messo a punto un sito Internet e un manuale dedicati alla valorizzazione turistica del patrimonio naturale e culturale. Sia il sito web activites-natureculture.ch sia il manuale «Tourisme – tout naturellement!» (turismo, naturalmente!) suggeriscono quali strumenti impiegare per trasformare un'idea in un'offerta turistica ricorrendo anche all'analisi di mercato. Grazie a tutta una serie di informazioni sul concetto di «turismo naturale» e sulle potenzialità del mercato, il manuale aiuta a comprendere meglio la domanda e quali siano i fattori necessari per poter sviluppare un'offerta.

www.activites-natureculture.ch

Promozione economica e sviluppo sostenibile nei cantoni

Nell'ambito di «Rio+20» l'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE) ha analizzato in che modo i Cantoni hanno introdotto elementi dello sviluppo sostenibile nelle loro attività di promozione economica. La pubblicazione dedicata a questo argomento traccia una panoramica dei risultati ottenuti. Una ventina di esempi illustrano in che modo i Cantoni ma anche alcuni Comuni portano avanti, ciascuno con una strategia propria, il loro progetto di sviluppo sostenibile.

www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen

Anche il canton soletta dà il via ai progetti NPR

Dopo aver rinunciato a partecipare alla prima fase del programma della NPR, il Canton Soletta ha lanciato un programma pluriennale per il periodo 2012–2015. Nel giugno 2011 il Gran Consiglio ha approvato contributi a fondo perso per 1,4 milioni di franchi e mutui per 1,5 milioni di franchi. I primi fondi sono stati destinati a quattro progetti.

Programmi di attuazione cantionali 2012–2015

Gli organi politici hanno varato i programmi di attuazione NPR per il periodo 2012–2015 e gli accordi di programma con la Confederazione sono stati firmati. I programmi di attuazione cantionali e intercantionali possono essere scaricati dal sito regiosuisse.ch.

www.regiosuisse.ch/programmi-di-attuazione

www.eprc.strath.ac.uk/eorpa

développement régional en comparaison internationale



lité, il y a des rapports détaillés sur la politique régionale ainsi que des liens vers les autorités responsables de la politique régionale dans les différents pays membres. Le véritable trésor de ce site est le rapport annuel sur la politique régionale européenne: une vue d'ensemble compacte sur environ 150 pages, avec des analyses, des comparaisons internationales, des évaluations, etc. Bref: les personnes qui souhaitent connaître non seulement la politique régionale de leur pays, mais aussi celle de l'Europe, y trouveront leur bonheur. Elles y trouvent tout un arsenal de faits, de chiffres et d'informations qui permettent de procéder à une sorte de benchmarking international de la politique du développement régional et aux comparaisons requises. L'accès aux archives n'est malheureusement pas public et – comme Glasgow nous le confirme – réservé aux membres officiels de l'EoRPA.



L'acronyme EoRPA signifie «European Regional Policy Research Consortium». Il constitue aussi un jeu de mots puisqu'Eorpa signifie «Europe» en gaélique. Cette organisation a été créée en 1978 et regroupe actuellement la Suisse et neuf autres pays: Allemagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Norvège, Autriche, Pologne et Suède. La Suisse est représentée au comité par l'intermédiaire du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). L'EoRPA a pour but de financer des projets de recherche dans le domaine du développement régional dans tous les pays de l'UE ainsi qu'en Norvège et en Suisse. Pour ce faire, il privilégie des méthodes permettant de comparer et de documenter le développement régional des différents pays. Il soutient en outre des études sur divers thèmes de politique régionale. La direction opérationnelle de l'EoRPA est établie à l'European Policies Research Centre (EPRC, Centre de recherche sur les politiques européennes) de l'Université de Strathclyde à Glasgow.

Le site Web de l'EoRPA est réalisé sans fioritures. On n'y trouve aucun gadget interactif. Les utilisatrices et les utilisateurs sont conduits aux contenus avec une sobriété scientifique. Outre les informations d'actua-



L'EoRPA (European Regional Policy Research Consortium), creato nel 1978, raggruppa una decina di paesi, tra cui la Svizzera, rappresentata nel comitato dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO). L'EoRPA finanzia progetti di ricerca nel settore dello sviluppo regionale in tutti i paesi dell'UE, in Norvegia e in Svizzera. Privilegia metodi che permettono di confrontare lo sviluppo regionale in vari paesi e sostiene studi su temi di politica regionale. La direzione operativa si trova presso l'European Policies Research Centre dell'Università di Glasgow. Il sito dell'EoRPA punta all'essenzialità. I suoi contenuti sono presentati e organizzati con sobrietà scientifica. Oltre a informazioni sull'attualità, contiene rapporti dettagliati sulla politica regionale e link utili. La vera «chicca» è il rapporto annuale sulla politica regionale europea: un condensato di circa 150 pagine con analisi, confronti internazionali, valutazioni e altro. Chi vuole conoscere la politica regionale nazionale e quella europea trova quello che cerca, oltre a una serie di fatti, cifre e informazioni che permettono un benchmarking internazionale. Purtroppo, l'accesso agli archivi è riservato ai membri dell'EoRPA.

«wandel in den köpfen?!»



Das Sonderheft «Wandel in den Köpfen?!» der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) ist eigentlich ein Strategiepapier. Was darin zur Vorbereitung der diesjährigen Jahreskonferenz thematisiert wird, ist aber von grundsätzlichem Interesse für die Regionalentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie in Zeiten wachsender Finanznot vieler Kommunen Planungs- und Aktivierungsprozesse von den Akteurinnen und Akteuren an

der Basis selbst initiiert werden können. Dazu wird unter anderem das europaweit bekannte Instrument LEADER vorgestellt. Es umfasst einen breiten Katalog von Entwicklungsmassnahmen zur Verbesserung ländlicher Regionen. In diesem Fall wird dessen Anwendbarkeit in kleinen Gemeinden des Bundeslandes Rheinland-Pfalz genauer unter die Lupe genommen. Die Herausforderungen, die sich dort stellen, sind auch in der Schweiz nicht ganz unbekannt: Bevölkerungsrückgang, Verschiebung der Altersstrukturen, Strukturwandel in

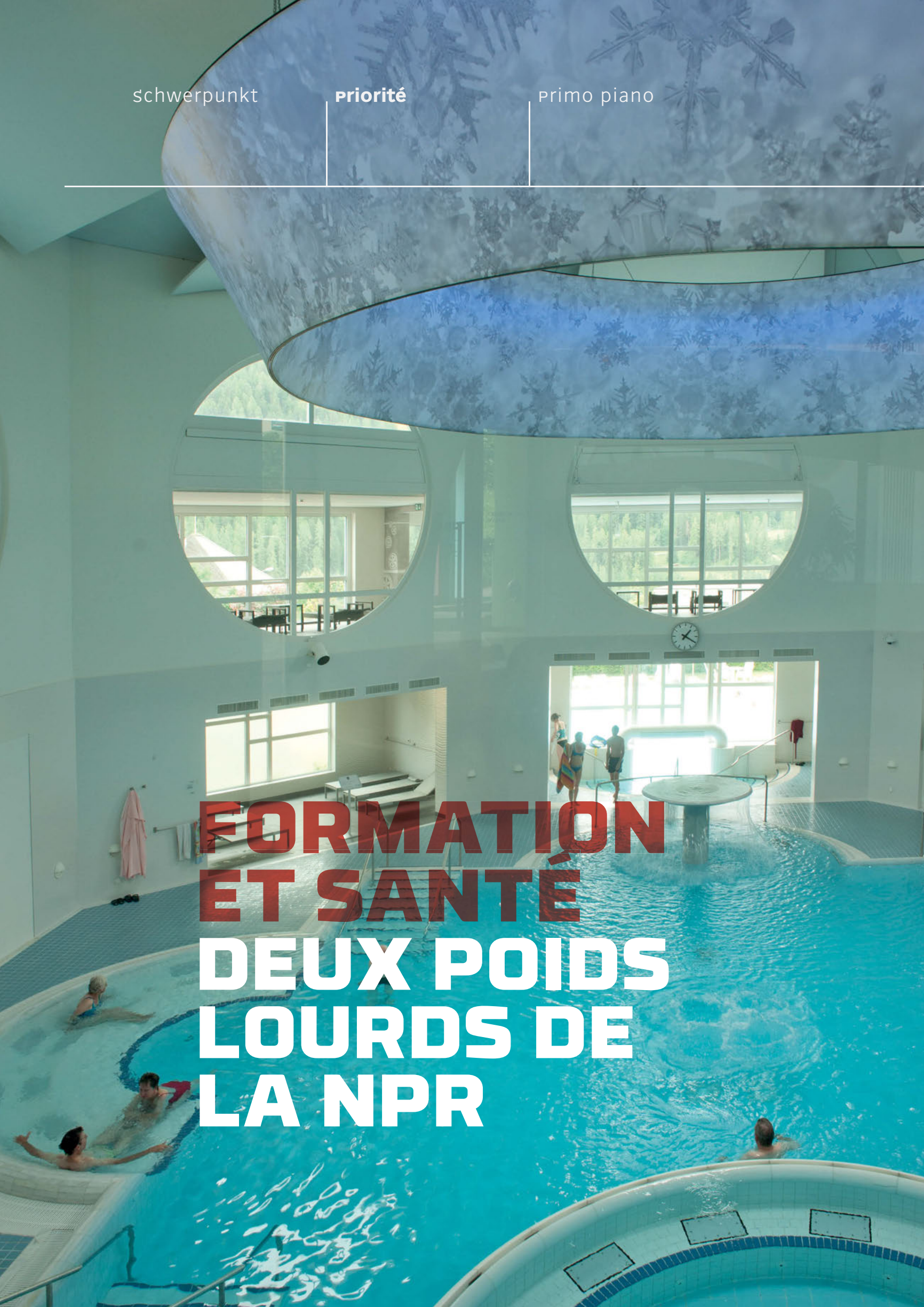
der Landwirtschaft usw. Kurz: Die ländlichen Kommunen in Rheinland-Pfalz kämpfen mit ähnlichen demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen wie viele Schweizer Gemeinden in den Regionen. Zur Bewältigung des Wandels im ländlichen Raum schlägt das Sonderheft ein Förderinstrumentarium vor, diskutiert zusätzliche Finanzierungsquellen und liefert zahlreiche Anregungen und Ideen für die ländliche Entwicklung.

www.zalf.de/htmlsites/DLKG/Documents/schrift/sonderheft04.pdf

schwerpunkt

priorité

primo piano



FORMATION ET SANTÉ DEUX POIDS LOURDS DE LA NPR

Lors du lancement de la nouvelle politique régionale (NPR), les thèmes de la formation et de la santé ont été classés plutôt comme des « poids légers ».

Le message concernant la NPR considérait qu'ils étaient secondaires et devaient susciter nettement moins de projets que, par exemple, les systèmes industriels de valeur ajoutée ou le tourisme. Avec le temps, il se révèle que ces attentes étaient beaucoup trop modestes. C'est ce que prouve le nombre étonnamment élevé de projets de formation et de santé soutenus par la NPR. PAR PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

« Mettre en réseau et renforcer les établissements de formation et de santé organisés selon les principes du marché » : telle est l'une des six priorités thématiques de la NPR. Cette priorité ne signifie pas que la formation et la santé forment un tout. Il s'agit au contraire de deux orientations distinctes. Mais il peut y avoir des liens et des intersections entre ces deux thèmes. Dans de rares cas, la coïncidence peut même être si grande qu'il en résulte des projets de formation et de santé interdisciplinaires.

grande variété

La formation et la santé ont manifestement été sous-estimées lors du lancement de la NPR. Les nombreux projets en cours dans ces deux thématiques montrent de façon impressionnante que les attentes étaient trop modestes. On observe aujourd'hui les initiatives les plus diverses qui impliquent une grande variété d'acteurs : des cliniques privées ou des internats aux réseaux régionaux de formation et de santé en passant par les stations thermales traditionnelles.

Ces projets exploitent tant les diverses approches méthodologiques que tout l'éventail des soutiens possibles. C'est ainsi que les initiateurs et les responsables des projets comptent sur un soutien financier aussi bien lors de la phase d'évaluation que lors de la phase de préparation et de lancement. Ils reçoivent des subventions pour des études conceptuelles, des analyses de marché et des financements en principe initiaux. Ils ont besoin d'aide pour créer et exploiter des organisations et des plates-formes de mise en réseau. Lors de la phase de réalisation, ils demandent des prêts pour l'extension d'infrastructures.



« L'établissement de personnes à haut potentiel entraîne un *brain gain* dans les régions structurellement faibles. »

La règle de la NPR vaut aussi pour la formation et la santé : la perspective d'accroître la création de valeur ajoutée axée sur l'exportation est un critère principal de soutien. Les cliniques privées et les internats en fournissent des exemples tout à fait classiques. Ils recrutent leur clientèle principalement hors de leur propre région et fournissent des prestations également payées par l'extérieur. Ils créent en outre des activités qui nécessitent du personnel nombreux et très qualifié, ce qui provoque des effets supplémentaires positifs. L'établissement de personnes à haut potentiel entraîne un *brain gain* dans les régions structurellement faibles, affectées surtout par le *brain drain*. De plus, les cliniques et les

écoles privées offrent des services supplémentaires que la population locale et les touristes peuvent aussi utiliser, ce qui se répercute favorablement sur l'attrait économique et résidentiel d'espaces souvent périphériques.

délimitation par rapport aux prestations de base

La question de savoir si un projet de formation ou de santé mérite d'être subventionné dans le cadre de la NPR dépend beaucoup de son contenu. Les éventuels chevauchements avec d'autres politiques sectorielles sont un point critique, comme l'a montré la journée thématique formation-regiosuisse « Projets santé dans la NPR – Comment s'y prendre » (novembre 2011, Lucerne). Les prestations et les projets liés à la couverture médicale de base et financés par l'assurance-maladie obligatoire ont tendance à être du ressort de la politique cantonale de la santé. La création d'un centre de médecine de famille dans une région rurale qui manque de médecins, par exemple, peut certes être un objectif du développement régional. Mais la NPR n'est pas le premier instrument de soutien à considérer. En revanche, les offres et les projets couverts par des assurances complémentaires privées et orientés vers une clientèle extrarégionale peuvent éventuellement devenir un thème conforme à la NPR.

Ce qui est vrai pour le secteur de la santé vaut en principe aussi pour le secteur de la formation : aucun soutien pour des prestations scolaires de base obligatoires et définies par des politiques sectorielles. Une commune en difficultés financières qui a un besoin pressant d'argent pour moderniser son école primaire est à la mauvaise adresse avec la NPR. En revanche, un internat qui souhaite construire une salle de sport également accessible au public peut tout à fait demander un prêt NPR. En fin de compte, l'école privée veut accroître son attrait, ce dont toute la région peut profiter.

L'échelle appropriée

Pour les projets de santé, la NPR se focalise en priorité sur des prestations médicales et non sur des offres de bien-être au sens touristique. Dans la pratique, il se révèle toutefois souvent difficile d'opérer une délimitation claire entre les deux. C'est justement à l'interface de la médecine et du tourisme que des transitions floues sont fréquentes, avec des offres de médecine douce situées entre médecine, prévention et bien-être. Les cliniques spécialisées dans les domaines de la réadaptation, de la prévention, de l'insomnie, de la beauté, du stress et de l'épuisement professionnel, des maladies de la vieillesse et des thérapies alternatives sont prédestinées à des projets NPR. Leurs patients apprécient un environnement calme et sain. Et ces cliniques misent sur des sites et des avantages que seul un milieu rural peut offrir.

Une échelle adaptée au projet joue aussi un rôle important pour savoir ce qu'il y a lieu de soutenir. Il faut en tenir compte surtout pour les grands projets de mise en réseau. Les initiatives prises



KURZFASSUNG

Bildung und Gesundheit: zwei NRP-Schwergewichte

Beim Start der Neuen Regionalpolitik (NRP) wurden die Themen «Bildung» und «Gesundheit» eher als «Leichtgewichte» eingestuft. Sie seien von sekundärer Priorität und dürften eine weitaus geringere Zahl von Projekten auslösen als etwa «industrielle Wertschöpfungssysteme» oder «Tourismus», relativierte die Botschaft zur NRP. Die erstaunlich grosse Zahl von Bildungs- und Gesundheitsprojekten zeigt, dass diese Erwartungen viel zu bescheiden waren. Im gesamten NRP-Einzugsgebiet gibt es heute die unterschiedlichsten Initiativen. Engagiert sind alle denkbaren Akteurinnen und Akteure: von Privatkliniken und Internatschulen über traditionelle Kurorte bis hin zu regional vernetzten Bildungs- und Gesundheitsregionen. Ausgeschöpft werden dabei sowohl die verschiedenen methodischen Ansätze als auch das im Rahmen der NRP mögliche Förderspektrum.

Beispiele: Beim Projekt «Holzkompetenzzentrum Valposchiavo» stehen Aus- und Weiterbildungsangebote zur optimalen Verarbeitung eines lokalen Rohstoffes im Vordergrund. Davon verspricht sich die Holzbranche im Puschlav und Veltlin wirtschaftliche Impulse und eine Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Verschiedene Internate und Privatschulen haben dank NRP-Darlehen ihre Infrastruktur modernisiert und ihre Attraktivität gesteigert, so etwa die Schwei-

zerische Sportmittelschule Engelberg mit einem neuen Trainingszentrum. Auch Privatschulen in Graubünden – vom Sportgymnasium Davos über das Gymnasium des Klosters Disentis bis hin zum Hochalpinen Institut Ftan – zählen bei Bauvorhaben auf Mittel der NRP.

Bildung und Gesundheit spielen eine wichtige Rolle im Jugendhilfe-Netzwerk «Integration Emmental». Dieses von einer Stiftung getragene Projekt entwickelte ein wegweisendes Konzept für die Betreuung von Kindern und Jugendlichen aus schwierigen familiären Verhältnissen. Dabei sind rund 70 neue Voll- und Teilzeitstellen geschaffen worden. Der Bau eines eigenen Schulungs- und Verwaltungsgebäudes wurde von der NRP mit einem A-fonds-perdu-Beitrag von 500 000 Franken und einem Darlehen in der Höhe von einer Million Franken unterstützt.

Die 80-Betten-Klinik «Le Noirmont» im Herzen der Franches-Montagnes gehört zu den führenden Rehabilitationszentren für Herzpatienten in der Schweiz. Sie hat auf der Basis einer mit NRP-Mitteln finanzierten Marktabklärungsstudie ihr medizinisches Angebot in den letzten zwei Jahren diversifiziert.

Die Beispiele zeigen: Die Förderkriterien in den Bereichen «Bildung» und «Gesundheit» sind zwar eindeutig und klar, doch bleibt der Spielraum letztlich gross, wenn es um die Ausarbeitung konkreter Projekte geht. Zu beachten ist allerdings, dass es nicht zu Überschneidungen mit weiteren Sektoralpolitiken kommt. \\\

Die vollständige Fassung dieses Artikels finden Sie unter www.regiosuisse.ch/download.



SINTESI

Educazione e sanità, due priorità della NPR

Quando la Nuova politica regionale (NPR) è stata lanciata, la formazione e la salute figuravano tra i temi di secondo piano. Non essendo prioritari, ci si aspettava – come d'altronde accennato nel relativo messaggio – che generassero un numero molto minore di progetti, contrariamente ai sistemi industriali a valore aggiunto o al turismo. Il numero sorprendentemente elevato di progetti in questi due settori dimostra invece quanto sia difficile fare previsioni attendibili in questo ambito. Oggi, nel campo d'applicazione territoriale della NPR vengono lanciate iniziative di ogni tipo che coinvolgono tutte le categorie di attori – cliniche private, internati, collegi, centri di cura tradizionali e collaborazioni regionali nel settore della formazione e della sanità – e sfruttano i vari approcci metodologici e gli strumenti di promozione della NPR.

Esempi: Il progetto «Centro di competenze per il legno Valposchiavo» si focalizza sulle offerte di formazione e di perfezionamento nella lavorazione del legno, materia prima disponibile localmente. Il progetto dovrebbe fornire impulsi al settore del legno nella Val Poschiavo e nella Valtellina e migliorarne la competitività.

Grazie ai crediti NPR, vari internati e scuole private hanno ammodernato le loro infrastrutture guadagnando in attrattiva, ad esempio la Sportmittelschule Engelberg che dispone di un nuovo centro sportivo. Anche alcune

scuole private dei Grigioni, come lo Sportgymnasium Davos, il collegio dell'Abbazia di Disentis e il Hochalpinen Institut Ftan, hanno potuto e possono beneficiare di mutui NPR per progetti di costruzione.

La formazione e la sanità assumono anche un ruolo importante nella rete di aiuto «Integration Emmental». Il progetto, finanziato da una fondazione, ha sviluppato un sistema innovativo di assistenza e sostegno a bambini e giovani in condizioni familiari difficili e ha permesso la creazione di una settantina di posti di lavoro a tempo pieno e parziale. La costruzione di un edificio che ospita la scuola e l'amministrazione è stata finanziata con un contributo NPR a fondo perso di 500 000 franchi e un mutuo di un milione di franchi. La clinica «Le Noirmont», situata nel cuore delle Franches-Montagnes, è uno dei centri di riabilitazione per cardiopatici più importanti della Svizzera. Nel biennio scorso la struttura, dotata di 80 posti letto, ha diversificato la sua offerta medica sulla base di uno studio di mercato finanziato grazie a contributi NPR.

Anche se i criteri di promozione nei settori della formazione e della salute sono di per sé molto chiari, gli esempi mostrano come il margine di manovra per la realizzazione di progetti concreti resti ampio. Occorre tuttavia evitare sovrapposizioni con altre politiche settoriali. \\\

Per la versione integrale dell'articolo consultare il link www.regiosuisse.ch/download.

dans des régions bien délimitées avec des acteurs qui unissent volontiers leurs forces et sondent sans restriction les synergies possibles – par exemple pour une commercialisation commune – ont de grandes chances de succès. Avec l'augmentation du périmètre et du nombre d'acteurs, un projet de mise en réseau peut devenir trop complexe. Le projet de développement régional « Lucerne Health », lancé en 2006 encore avant la NPR, est retourné dans les tiroirs sans que ce soit une grande surprise. L'idée de mettre en réseau les principaux fournisseurs du secteur de la santé et du tourisme pour attirer des patients de pays émergents et leurs proches en Suisse centrale et leur proposer un service global de médecine de pointe et d'hôtellerie de luxe a échoué en raison des intérêts divergents des parties impliquées. D'un autre côté, ce sont très souvent des projets de mise en réseau qui permettent de développer le potentiel en friche d'une région et d'obtenir ainsi un important effet de levier économique (cf. aussi les exemples p. 12 et p. 15).

grande marge de manœuvre

Même si les critères de soutien dans les domaines de la formation et de la santé sont clairs et nets, la marge de manœuvre pour l'élaboration de projets concrets reste grande. Et l'imagination des acteurs dépasse n'importe quelle vision théorique, comme l'illustrent les exemples suivants :

- **Formation et formation continue pour optimiser la transformation d'une matière première locale :** Pour le projet « centre de compétence du bois du Valposchiavo », la création de la société anonyme Centro tecnologico del Legno SA en mars 2012 a marqué le coup d'envoi de l'activité opérationnelle. La société responsable regroupe la région Valposchiavo, la province italienne de Sondrio, l'IBW Höhere Fachschule Südostschweiz et le groupe italien SCM, un leader international des machines pour l'usinage du bois. Dans le Valposchiavo et la Valteline, la branche du bois attend du nouveau centre de formation des impulsions économiques et un renforcement de sa compétitivité. Les initiateurs de ce projet le considèrent comme une chance de préserver l'indépendance de deux régions périphériques. Dix étudiants suivent déjà, depuis l'été 2011, un cours pilote qui se terminera au printemps 2013. La procédure de reconnaissance de la formation par la région Lombardie a été engagée. Les étudiants italiens doivent pouvoir compter à l'avenir sur un soutien public, comme leurs collègues suisses. Dès 2013, il est prévu de proposer des cours pratiques dans le domaine des procédés innovants. « Nous évaluons actuellement un site possible à cet effet », déclare le chef de projet Alessandro Della Vedova. Des investissements de 18 millions de francs sont prévus pour la période de développement du projet en plusieurs phases (environ dix ans). 3,54 millions de francs afflueront par le biais de la NPR, dont trois millions en prêt et un demi-million à fonds perdu. « Nous prévoyons de lancer une campagne marketing en Italie une fois que nous aurons obtenu l'accréditation de la région Lombardie », ajoute Alessandro Della Vedova au sujet de la suite du projet lancé il y a quatre ans.
- **Investissements dans l'attractivité des internats et des écoles privées :** Au cours des dernières années, de nombreuses écoles privées ont bénéficié de prêts avantageux pour développer leurs infrastructures. Pour son nouveau centre d'entraînement, l'école secondaire supérieure sport-études d'Engelberg a reçu en 2010 un prêt NPR sans intérêt de 800 000 francs, octroyé à parts égales par la Confédération et le canton. Il s'agissait d'un projet de 1,1 million de francs au total. La Société du Sport-Toto du canton d'Obwald a fait don de 200 000 francs. L'école secondaire supérieure sport-études a payé le solde avec ses fonds propres. Le nouveau centre pour les stars du ski de demain est situé dans la scierie désaffectée de l'abbaye d'Engelberg,



une transformation menée à bien en quelques mois. Avec une salle de musculation, une salle de gymnastique et une salle de coordination, toutes les possibilités nécessaires de s'entraîner à l'intérieur sont réunies sous un même toit. L'école secondaire supérieure sport-études dispose ainsi d'un centre de formation pour sportifs de pointe complet et architecturalement unique.

Plusieurs écoles privées des Grisons – du gymnase sportif de Davos au Hochalpin Institut Ftan en passant par le gymnase de l'abbaye de Disentis – comptent aussi sur le soutien de la NPR. L'institut Ftan a rénové son internat pour garçons en 2005 à l'aide d'un prêt LIM. L'école a été rénovée de 2009 à 2012. «Le soutien financier d'un demi-million de francs accordé par la NPR nous a été d'une grande aide pour cette rénovation urgente», souligne le directeur Gerhard Stäubli.



● prestations socio-pédagogiques – à la campagne, pour la ville :

La formation et la santé jouent un rôle important dans le réseau d'aide aux enfants et adolescents «Integration Emmental». Ce projet soutenu par une fondation a développé un concept novateur pour la prise en charge d'enfants et d'adolescents issus de situations familiales difficiles dans les agglomérations urbaines. Au lieu d'aller comme d'habitude dans des homes, les jeunes gens sont placés dans des familles d'accueil paysannes de l'Oberemmental et de l'Entlebuch. «Nous fonctionnons au fond comme un centre de thérapie décentralisé et proche de la nature», explique Urs Kaltenrieder, délégué du conseil de fondation pour le développement de projets. Ce réseau a pris en charge et formé plus de cent adolescents depuis sa création en 1998. Depuis 2004, il dirige aussi une école spécialisée thérapeutique à Eggiwil.



« Lorsque des acteurs privés, des institutions publiques, des organisations et des entreprises se réunissent, les idées ne tardent en général pas à surgir. »

Un trait caractéristique de ce projet bien établi est qu'une région rurale fournit des prestations sociales et pédagogiques pour une clientèle urbaine et à un niveau que la ville ne pourrait guère offrir elle-même. Environ 70 nouveaux postes à plein temps ou à temps partiel ont été créés dans une région fortement affectée par le changement structurel de l'agriculture. Il y a trois ans, la fondation responsable a décidé de construire son propre bâtiment scolaire et administratif à Eggiwil. Ce projet a pu être achevé en décembre 2009 après un an de travaux. La NPR a soutenu ce projet de quatre millions de francs par une contribution à fonds perdu de 500 000 francs et un prêt d'un million de francs. Le prêt doit être remboursé au cours des 20 prochaines années. «Le prêt constitue à la fois une aide au financement importante et un engagement à gérer la fondation conformément aux principes de l'économie de marché», ajoute Urs Kaltenrieder.

- **étude de marché afin de diversifier l'offre médicale:** La clinique Le Noirmont, dotée de 80 lits et située au cœur des Franches-Montagnes, fait partie des principaux centres de réadaptation

«Pavillon du mouvement»
der Rehabilitationsklinik
«Le Noirmont»

«Pavillon du mouvement»
de la clinique de réadaptation
Le Noirmont

Il «padiglione del movimento» della clinica di
riabilitazione Le Noirmont

cardio-vasculaire de Suisse. Elle a traversé des temps difficiles. Les responsables ont dû agir avec détermination lorsque l'occupation diminuait insidieusement il y a quelques années. Ils ont envisagé un élargissement de leur offre – une démarche qui devait être bien réfléchi sur le marché âprement disputé de la santé. C'est ainsi qu'ils ont fait élaborer en 2010 une étude de marché approfondie. Les coûts de cette étude se sont élevés à 122 000 francs, dont le canton du Jura et la Confédération ont chacun pris en charge 43 000 francs à fonds perdu dans le cadre de la NPR.

Cette étude a mis en évidence la voie de l'avenir et a inspiré plusieurs projets de mise en œuvre: la clinique a développé son offre et gère désormais aussi un service psychosomatique et une réadaptation ambulatoire pour diabétiques. Elle a en outre investi 3,5 millions de francs de fonds propres dans la construction du Pavillon du mouvement, inauguré récemment et doté d'un cabinet de physiothérapie et d'un centre de fitness moderne. «Le soutien de la NPR lors de la phase d'évaluation a été très important. Notre situation économique s'est beaucoup améliorée depuis», déclare le directeur de la clinique Cédric Bossart. Il espère maintenant que le taux d'occupation pourra atteindre 90% à moyen terme grâce à la diversification et aux autres mesures prises.

une diversité de projets stimulante

La liste des projets intéressants est bien plus longue que ce que peuvent suggérer ces exemples. Bien qu'il soit difficile de dresser un bilan définitif, il se révèle que l'approche structurelle de nombreux projets se situe dans la mise en réseau. Lorsque des acteurs privés, des institutions publiques, des organisations et des entreprises se réunissent, les idées ne tardent en général pas à surgir. La plupart du temps, le contenu converge entre santé et tourisme ainsi qu'entre formation et économie.

Au-delà de ces points, il n'est guère possible de tirer des conclusions générales sur les deux poids lourds «clandestins» de la NPR que sont la formation et la santé. Le caractère individuel et unique de chaque projet saute d'autant plus aux yeux. C'est ce que dévoile notamment un coup d'œil sur la base de données des projets NPR sur regiosuisse.ch.



beispiel «nationalparkregion – gesundheitsregion»

Ein Netzwerk eröffnet dem unterengadin neue wege

unter dem dach des «center da sandà engiadina bassa» (gesundheitszentrum unterengadin, CSEB) beschreiten im unterengadin regionale anbieter des gesundheitssektors seit einigen jahren einen gemeinsamen weg. der vernetzungsprozess, der diese zusammenarbeit ermöglicht hat, war auslöser für das neue projekt «nationalparkregion – gesundheitsregion». das vorhaben ist vor rund einem jahr lanciert worden und mittlerweile in mehreren teilprojekten gut fortgeschritten.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Das «Center da sandà Engiadina Bassa» (Gesundheitszentrum Unterengadin, CSEB) gründet auf der Idee, dass Spitäler, Ärzte und weitere Anbieter des Gesundheitssektors in einer strategischen Partnerschaft vielfältige Synergien nutzen und ihre Dienstleistungen für Patientinnen und Kunden optimal aufeinander abstimmen können. Das Vorhaben wurde auch ausserhalb der Region aufmerksam verfolgt. Das CSEB gilt heute als einer der Pioniere der integrierten Gesundheitsversorgung in der Schweiz.

eine gute idee weiterentwickeln

Warum den Vernetzungsansatz, der für das CSEB so wegweisend war, nicht auf die gesamte Region ausweiten? Diese Idee kreiste in den Köpfen der CSEB-Geschäftsleitung. Also kontaktierte sie die Verantwortlichen der Destinations-Management-Organisation (DMO) «Engadin Scuol Samnaun», um Möglichkeiten für gemeinsames Wachstum auszuloten. Will das CSEB nämlich sein Leistungsangebot mittelfristig aufrechterhalten, braucht es zusätzliche Nachfrage von ausserhalb der Region. Auch die Tourismusanbieter kommen nicht darum herum, die Stärken der Region besser auszuschöpfen.

Im Rahmen der Sondierungsgespräche formierte sich ein Team, dem Philipp Gunzinger (CEO CSEB), Joachim Koppenberg (Direktor Ospidal Engiadina Bassa, Scuol), DMO-Direktor Urs Wohler und Professor Johannes Rüegg-Stürm vom Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG) angehörten. Dieses Kollegium konkretisierte die Idee und entwarf das Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion». «Das Projekt baut auf dem enormen Potenzial der Region auf und setzt bei der Frage an, wie die Nationalparkregion ökonomisch nachhaltig und überlegt weiterentwickelt werden kann», erklärt Philipp Gunzinger. Nach hartnäckigen Vorarbeiten erfolgte 2011 die Projekteingabe, und die Initianten erhielten vom Kanton Graubünden grünes Licht. Rund die Hälfte des 1,4-Millionen-Franken-Budgets wird über die NRP abgedeckt. Weitere Unterstützung gibt es durch die Avina-Stiftung von Stephan Schmidheiny und von regionalen Partnern.

bestehende erfolgsfaktoren als basis

Vertreter des CSEB, der DMO und des IMP-HSG bilden nun auch die strategische Projektleitung. Sie verstehen sich als Innovationspartnerschaft, die das Projekt bis 2015 realisieren will. Der Startschuss erfolgte am 18. August 2011 mit einer Pressekonferenz. Dies war auch der offizielle Arbeitsbeginn für Matthias Mitterlechner. Der promovierte Ökonom ist in einem 60-Prozent-Pensum als Projektkoordinator für die Umsetzung verantwortlich. Er pendelt zwischen dem IMP-HSG in St. Gallen und dem Unterengadin/Münstertal. Seine zweite Aufgabe – im Rahmen einer Habilitation – ist es nämlich, die Projektschritte wissenschaftlich zu begleiten, zu analysieren und auszuwerten. «Die Erfahrungen, die hier etwa bei der Gestaltung von Vernetzungsstrukturen gewonnen werden, sollen auch anderen NRP-Projekten zur Verfügung stehen», so Mitterlechner. Das eigentliche Ziel ist aber die Weiterentwicklung der Nationalparkregion – des Unterengadins



SYNTHÈSE

un réseau ouvre de nouvelles possibilités en Basse-Engadine

Sous le toit du « Center da sandà Engiadina Bassa » (Centre de santé de Basse-Engadine, CSEB), des fournisseurs régionaux du secteur de la santé empruntent depuis quelques années une voie commune en Basse-Engadine. Ce processus de mise en réseau a été le point de départ du nouveau projet « Nationalparkregion – Gesundheitsregion ». Le projet a été lancé il y a environ une année et a maintenant bien progressé grâce à plusieurs projets partiels. Son objectif est de développer la région du Parc National (Basse-Engadine et Val Müstair) en une région de santé. Il s'agit de relier les offres et les prestations existantes des secteurs de la santé et du tourisme pour proposer de nouveaux produits.

Le coordinateur du projet est Matthias Mitterlechner. Ce docteur en économie employé à 60% n'est pas seulement responsable de la mise en œuvre. Il assure aussi l'accompagnement scientifique des étapes du projet dans le cadre d'une habilitation à l'IMP-HSG, St-Gall. « Les expériences acquises ici, par exemple lors de l'organisation des structures du réseau, devront aussi être plus tard à disposition d'autres projets NPR », commente-t-il.

Au cours de la première phase, le coordinateur du projet était souvent en tournée de présentation pour mobiliser tous les décideurs. En parallèle, il a tout de suite lancé des projets partiels et les premiers travaux de mise en œuvre. « Il s'agit de *low hanging fruits*, de projets qui présentent un fort potentiel de création de valeur ajoutée tout en ne paraissant pas trop complexes », explique M. Mitterlechner. Il met en avant des thèmes tels que « vacances pour clients souffrant d'intolérance alimentaire », « randonnées avec offres de prévention » ou « congrès de santé et ateliers ». Les projets partiels doivent déboucher rapidement sur des offres commercialisables.



Das Spital Unterengadin
(OSPITAL ENGIADINA
BASSA) in Scuol

L'hôpital de Basse-
Engadine (Ospital Engia-
dina Bassa), Scuol

L'Ospital Engiadina
Bassa a Scuol

Le projet « Nationalparkregion – Gesundheitsregion » est planifié sur quatre ans. La NPR couvre environ la moitié du budget de 1,4 million de francs. Ce projet est également soutenu par la fondation Avina de Stephan Schmidheiny et par des partenaires régionaux. \\\

www.cseb.ch



INTESI

una rete di cooperazione apre nuovi orizzonti per la bassa engadina

Da alcuni anni gli operatori sanitari regionali della Basse Engadina collaborano fianco a fianco nel « Center da sandà Engiadina Bassa » (centro della salute dell'Engiadina Bassa, CSEB). Da questo processo di cooperazione è scaturito il nuovo progetto « National-

parkregion – Gesundheitsregion » che, a un anno dal lancio, ha dato il via a svariati progetti settoriali. L'obiettivo di questo progetto è fare della zona del Parco Nazionale della Basse Engadina e della Val Monastero una regione della salute. Le offerte e i servizi disponibili nei settori della salute e del turismo vengono reinterpretati in nuovi pacchetti di prodotti.

Il progetto è coordinato da Matthias Mitterlechner, dottore in economia, che oltre a occuparsi dell'attuazione segue le varie fasi del progetto sotto il profilo scientifico nell'ambito di un'abilitazione alla libera docenza presso l'Istituto per il Management sistemico e la Public Governance IMP dell'Università di San Gallo. Il coordinatore di progetto spiega che le esperienze acquisite, ad esempio nella creazione delle strutture di rete necessarie, saranno messe a disposizione anche di altri progetti NPR. Nella prima fase, Mitterlechner ha viaggiato parecchio per pre-

sentare il progetto e guadagnare il consenso del maggior numero possibile di decisori locali. Nel contempo, sono stati lanciati progetti settoriali e si è dato il via alla fase di attuazione. Mitterlechner definisce questi progetti « low hanging fruits », ovvero progetti da cui potrebbe scaturire un valore aggiunto molto elevato pur non essendo troppo complessi. L'accento è posto su tematiche quali « vacanze per ospiti con intolleranze alimentari », « escursioni con offerte per la prevenzione sanitaria » e « convegni e workshop sulla salute ». Dai progetti settoriali si passerà poi rapidamente alle offerte concrete. « Nationalparkregion – Gesundheitsregion » è un progetto quadriennale. Il budget, pari a 1,4 milioni di franchi, è coperto per quasi la metà dai fondi NPR. Il progetto è sostenuto anche dalla Fondazione Avina di Stephan Schmidheiny e da alcuni partner regionali. \\\

www.cseb.ch

und des Val Müstair – zur Gesundheitsregion. Bestehende Angebote und Leistungen aus den Sektoren «Gesundheit» und «Tourismus» sollen zu neuen Produkten geschnürt werden.

Einzigartige und intakte natur- und kulturlandschaft

Das Projekt basiert geradezu exemplarisch auf dem Potenzial dieser Region. Eckpfeiler der regionalen Wertschöpfung sind die Land- und Forstwirtschaft, die Energiewirtschaft sowie der Tourismus. Das Gebiet mit seinen rund 8000 Einwohnern verfügt überdies im Gesundheits- und Tourismusbereich über einzigartige Kompetenzen, vielversprechende Erfolgsfaktoren und gut entwickelte Infrastrukturen: Nebst dem CSEB gibt es das «Gesundheitszentrum Val Müstair», die auf Stressfolgeerkrankungen spezialisierte «Clinica Holistica» in Susch, die «Chasa Puntota» (Alters- und Pflegeheim) in Scuol sowie Angebote aus Schul- und Komplementärmedizin, Tiermedizin, Wellness und Sport. Der Tourismus gründet auf mehr als zwanzig Mineralquellen, deren Heilkräfte seit dem Mittelalter bekannt sind. Zwischen 1865 und 1915 entstanden Hotels und Kuranlagen, und Scuol avancierte zur «Badekönigin der Alpen». Das «Bogn Engiadina Scuol» ist heute der eigentliche Magnet dieser Bäderkultur. Seit der Erschliessung der Skigebiete vor rund 50 Jahren spielt auch der Wintersport eine wichtige Rolle. Es fehlt der Gegend aber auch nicht an Sehenswürdigkeiten wie dem Schloss Tarasp, dem Benediktinerkloster St. Johann im Val Müstair (Weltkulturerbe) und dem Schweizer Nationalpark. Die UNESCO-Biosphäre Val Müstair wie auch das Unterengadin gelten als einzigartige und intakte Natur- und Kulturlandschaft.

sieben teilprojekte lanciert

Das Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» ist auf vier Jahre angelegt. Seit Monaten ist Mitterlechner auf Präsentationstour, um alle lokalen Entscheidungsträger mit an Bord zu holen. Er stellt das Projekt an Anlässen vor und trifft sich mit interessierten Akteuren. Gleichzeitig sind in Teilprojekten erste Umsetzungsarbeiten lanciert worden. «Es handelt sich dabei um «Low hanging fruits» – um Vorhaben, die ein hohes Wertschöpfungspotenzial aufweisen und trotzdem nicht allzu komplex scheinen», erläutert Mitterlechner. Inhaltlich stehen dabei – um drei Beispiele zu nennen – Themen im Vordergrund wie «Ferien für Gäste

mit Nahrungsmittelunverträglichkeit», «Wandern mit Angeboten zur Gesundheitsprävention» oder «Gesundheitskongresse und Workshops». Marktanalysen zeigen, dass sich die Region auf das Segment «Gesundheitsprävention» konzentrieren sollte. Mitterlechner hofft, dass die Teilprojekte rasch zu buchbaren Angeboten führen, wobei es in einem ersten Schritt stets auch darum gehe, den Markt zu testen. «Bei den innovativen Angeboten schwingen Experimentierfreude und ein gewisses unternehmerisches Risiko mit», so der Projektkoordinator.



«Bei den innovativen Angeboten schwingen experimentierfreude und ein gewisses unternehmerisches risiko mit.»

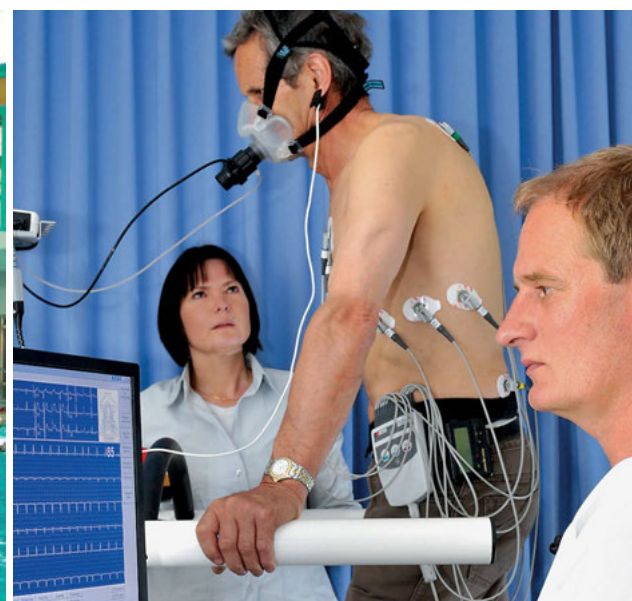
Matthias Mitterlechner, Projektkoordinator

wahre herausforderungen warten noch

Mit dem Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» wollen sich die Initianten im umkämpften Tourismus- und Gesundheitsmarkt klarer positionieren. Mitterlechner zeigt sich zuversichtlich, dass einiges bewegt werden kann. Seine Rolle als externer Projektkoordinator empfindet er bislang als Vorteil. «Es ermöglicht mir, unbelastet vom lokalen Beziehungsgeflecht die Fäden zu spinnen und zu handeln – ein Vorteil, der von den Einheimischen respektiert und geschätzt wird.»

Knapp ein Jahr nach dem Start ist die «Nationalparkregion – Gesundheitsregion» auf gutem Weg. Die «wahren» Herausforderungen stehen dem Projekt allerdings noch bevor. Dann etwa, wenn für die neuen Angebote und für die koordinierten Marktauftritte Anbieter kooperieren müssen, die bislang Konkurrenten waren. \\\

www.cseb.ch





Esempio «turismo in salute»

Non solo wellness sul Lago Maggiore

«turismo in salute» è il nuovo progetto ticinese che si prefigge di migliorare durevolmente l'offerta turistica nella regione del Lago Maggiore. L'idea è di creare un pacchetto di servizi nel settore della salute e del benessere, promuovendo sinergie tra strutture alberghiere e sociosanitarie locali. concretamente, le reception metteranno a disposizione dal 2013 un database, grazie al quale i turisti potranno accedere a un'ampia gamma di servizi sanitari e wellness. con il progetto la regione intende rispondere alla crescente richiesta di prestazioni mediche dalla vicina Italia e sfruttare l'alto gradimento di cui gode il ticino tra gli anziani d'oltralpe.

PETER JANKOVSKY, CORRISPONDENTE NZZ – LOCARNO

La regione del Lago Maggiore ha per tradizione una chiara vocazione turistica, tanto che in media 400 000 persone all'anno pernottano negli alberghi ticinesi. Ciò nonostante, il settore è in crisi da tempo e il franco forte ha aggravato la situazione. È quindi urgente trovare nuove strategie. Una risposta arriva dal progetto «Turismo in salute», coordinato da Igor Franchini, che l'Ente Regionale per lo Sviluppo del Locarnese e Vallemaggia ha sottoposto al Cantone. L'idea, spiega la direttrice dell'ente Tiziana Zaninelli, è di creare una gamma di servizi che combini salute, benessere e turismo. Il progetto, che verrà lanciato nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR), si inquadra nella strategia volta a trasformare il Locarnese nella «Regione della natura, delle arti e del benessere».

elevata percentuale di anziani in ticino

Focalizzandosi sulla filiera salute e benessere, la regione vuole reagire all'attuale trend generale e al contempo valorizzare potenziali regionali specifici. Con l'innalzamento della speranza di vita, aumenta anche il numero di anziani per i quali la qualità di vita e il benessere assumono un'importanza sempre maggiore. Cresce così

anche la richiesta di terapie e di assistenza medica e personale nel campo della prevenzione e delle cure anti-età. Se da un lato l'arrivo di pensionati germanofoni che si stabiliscono in Ticino ha fatto aumentare oltre la media la quota di popolazione anziana nel Cantone, dall'altro schiude, secondo il direttore dell'Ufficio per lo sviluppo economico Valesko Wild, nuove opportunità economiche. Il progetto presentato dall'Ente regionale incontra il favore del Cantone, che sostiene attivamente le sinergie tra strutture mediche e sociosanitarie, alberghi, enti turistici e assicurazioni e vuole promuovere il tema salute e benessere nel marketing territoriale grazie alla creazione di nuovi «pacchetti salute».

Fabio Bonetti, direttore dell'Ente turistico Lago Maggiore, conferma che gli anziani rappresentano il segmento di clientela più interessante per il progetto «Turismo in salute». Due i gruppi target prioritari: i turisti-pazienti italiani, che nel loro paese sono confrontati con strutture affollate, leggi sanitarie più restrittive e scarsa tutela della sfera privata e che trovano in Ticino un'alternativa interessante, e quelli svizzero-tedeschi o germanici, che apprezzano notoriamente il clima mite e l'atmosfera distesa del Ticino.

piattaforma internet per servizi nel settore della salute e del benessere

Come si presenta concretamente il progetto «Turismo in salute»? Tiziana Zaninelli spiega che l'Ente Regionale per lo Sviluppo ha ideato una piattaforma intranet che verrà messa a disposizione degli alberghi e dei loro ospiti e che permetterà l'accesso a un database che contiene informazioni sulle prestazioni di salute e benessere disponibili nella regione. Se non l'hanno già fatto al momento della prenotazione, i turisti possono prenotare direttamente alla reception le prestazioni desiderate, ad esempio sedute di fisioterapia, cure di convalescenza, agopuntura, consulenza per diabetici,



Lido di Locarno

Erholung im Lido
Locarno

Détente au Lido
Locarno

d KURZFASSUNG

mehr als nur wellness am Lago Maggiore

«Tourismus und Gesundheit»: So nennt sich ein Tessiner Projekt, das das touristische Angebot am Lago Maggiore nachhaltig verbessern soll. Im Zentrum steht ein Servicepaket – beruhend auf der Zusammenarbeit der Hotels mit medizinischen Einrichtungen vor Ort. Hotelgästen soll ab 2013 an der Rezeption eine Datenbank zur Verfügung stehen, die den Zugang zu einer breiten Palette an Gesundheits- und Wellnessangeboten bietet. Wenn nicht bereits bei der Buchung erfolgt, können die Hotelgäste Termine für die erwünschten Dienstleistungen also direkt vor Ort reservieren: beispielsweise für Physiotherapie, Rekonvaleszenz-Behandlungen, Massagen, Schönheitskuren, für Diätberatung und Akupunktur – mit der Möglichkeit von «Hausbesuchen» der Fachpersonen im Hotel selbst. Auch Check-ups und bestimmte Behandlungen in einer medizinischen Einrichtung sollen zum Angebot gehören. Die elektronische Plattform ermöglicht damit

einem Hotel jeder Kategorie, spezifische Angebotspakete zusammenzustellen, die weit über die Infrastruktur im eigenen Hause hinausreichen und gleichzeitig in die Marketing-Aktionen des regionalen Tourismusbüros integriert werden. Mit dem Projekt reagiert die Region einerseits auf die zunehmende Nachfrage nach medizinischen Leistungen von Personen aus dem benachbarten Italien. Gleichzeitig nutzt sie die traditionell grosse Beliebtheit des Tessins bei Seniorinnen und Senioren von der Alpennordseite. Konzipiert wurde das Projekt vom Regionalmanagement Locarnese und Maggiateal und ist Bestandteil der Neuen Regionalpolitik des Kantons. Es soll der Strategie Rechnung tragen, das Locarnese zur «Region der Natur, der Kultur und des Wohlbefindens» aufzuwerten. Das Projekt «Tourismus und Gesundheit» soll später im Rahmen der neu zu schaffenden Plattform «Swiss Health Ticino» auf das ganze Tessin ausgeweitet werden, steckt doch für den Kanton in den Sektoren «Gesundheit» und «Wellness» viel wirtschaftliches Potenzial. \

massaggi, cure estetiche, con la possibilità di usufruire dei servizi in albergo. L'offerta comprenderà anche check-up e trattamenti in strutture mediche. Grazie alla piattaforma, un albergo, indipendentemente dalla categoria, potrà allestire pacchetti specifici integrando strutture e offerte esterne e verrà inserito nelle iniziative di marketing dell'Ente turistico regionale.

Alternative alle case di cura

Anche i grandi alberghi che dispongono di impianti wellness raccomandano ai turisti che desiderano un trattamento medico di far capo a strutture esterne. Josef Planzer, direttore dell'albergo a quattro stelle «Esplanade» di Minusio, è del parere che oggi, per motivi di sicurezza, un albergo preferisce collaborare con una clinica anziché trasformare la propria struttura in casa di cura. In Ticino le case di cura non fanno più tendenza e gli alberghi valutano piuttosto l'eventualità di un'ulteriore professionalizzazione dell'offerta wellness, ricorrendo alla collaborazione con medici esterni che offrono consulenza e assistenza agli ospiti dell'albergo. Franco Denti, presidente dell'Ordine dei medici del Canton Ticino, accoglie positivamente il progetto «Turismo in salute» per la regione di Locarno, che alcuni anni fa aveva peraltro definito «La Florida del Ticino e della Svizzera». Rileva tuttavia il rischio che l'aumento delle prestazioni sanitarie fornite spinga al rialzo dei premi delle casse malati, peraltro più elevati rispetto al resto

f SYNTHÈSE

plus que le seul bien-être au bord du lac Majeur

«Tourisme et santé»: tel est le nom d'un projet tessinois qui a pour but d'améliorer durablement l'offre touristique au bord du lac Majeur. Ce projet est centré sur un ensemble de services qui repose sur la collaboration locale des hôtels avec des services médicaux. Dès 2013, il est prévu de mettre une base de données à disposition des clients à la réception des hôtels. Elle proposera l'accès à une vaste palette d'offres de santé et de bien-être.

S'ils ne l'ont pas déjà fait en réservant leur séjour, les clients des hôtels pourront fixer, directement à la réception, des rendez-vous pour les services désirés. Par exemple: physiothérapie, traitements de convalescence, massages, cures de beauté, acupuncture et conseil diététique – avec possibilité de visites des spécialistes à l'hôtel même. Il est prévu que l'offre inclue les bilans de santé et certains traitements médicaux. La plate-forme électronique permet ainsi à un hôtel de n'importe quelle catégorie de mettre

au point des offres combinées spécifiques qui dépassent largement l'infrastructure de son propre établissement tout en étant intégrées dans les actions de marketing de l'office régional du tourisme.

Avec ce projet, la région répond à la demande croissante de prestations médicales de la part de l'Italie voisine; elle profite en même temps de la popularité traditionnelle du Tessin auprès des retraités du nord des Alpes. Ce projet a été conçu par le management régional du Locarnais et du val Maggia et s'inscrit dans la Nouvelle politique régionale du canton. Il doit tenir compte de la stratégie visant à revaloriser le Locarnais pour en faire une «région de nature, de culture et de bien-être». Il est prévu d'étendre ultérieurement le projet «Tourisme et santé» à l'ensemble du Tessin, dans le cadre de la nouvelle plateforme à créer «Swiss Health Ticino», puisque les secteurs de la santé et du bien-être recèlent un important potentiel économique pour le canton. \

della Svizzera. Per prevenire tale rischio, Denti ipotizza una compensazione intercantonale per i pensionati che si trasferiscono in Ticino.

estendere il progetto a tutto il cantone

Il progetto «Turismo in salute» verrà lanciato all'inizio dell'anno prossimo con l'attivazione della piattaforma elettronica, che verrà finanziata dal Cantone con circa 150 000 franchi. Stando a Valesko Wild, sono previsti altri investimenti: il Cantone intende infatti stanziare complessivamente un milione di franchi per creare la piattaforma «Swiss Health Ticino», che si ispira alla piattaforma

nazionale di marketing «Swiss Health» volta a promuovere a livello internazionale le strutture sanitarie svizzere, e a progetti regionali già realizzati come «Davos Health» o «Lucerne Health». «Swiss Health Ticino» contribuirà a valorizzare il settore medico dell'intero Cantone e prevede la creazione di una piattaforma elettronica analoga a quella per il Locarnese.

A fare da battistrada alla nuova strategia è il Locarnese, regione economicamente debole, che potrà trarre nuova linfa dalla valorizzazione dei suoi punti di forza. La strategia si focalizza su un pubblico mirato (terza età e turisti provenienti dalla vicina Italia) con un'offerta che va oltre il settore del wellness. \\\





Gespräch wenn der Unternehmer seine Rolle übernimmt

round-table-gespräch zur rolle des unternehmertums
in der regionalentwicklung

die neue regionalpolitik (NRP) setzt grosse Hoffnungen auf das unternehmerische Potenzial der einzelnen Regionen. Nebst den regionalmanagerinnen und -managern sollen dabei Unternehmerinnen und Unternehmer zu den promotoren der regionalen Entwicklung werden. Ist dieses Konzept praxistauglich, oder muss es ergänzt und korrigiert werden? Diese Frage diskutierten vier Experten, die in verschiedenen Bereichen der Regionalentwicklung ihre Erfahrungen gesammelt haben.

regioS: In Ihrer kürzlich veröffentlichten Dissertation* kommen Sie, Herr Baumgartner, zum Schluss, dass viele Regionen grosse Mühe haben, ihr unternehmerisches Potenzial wirklich zu entfalten. Ist folglich der konzeptuelle Ansatz der NRP falsch?

Daniel Baumgartner: In meiner quantitativen Analyse konnte ich lediglich Daten von 2000 bis 2009 auswerten – also eine sehr kurze Periode. Das reicht natürlich nicht, um den konzeptuellen Ansatz der NRP zu beurteilen. Aber bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Potenzial von Gemeinden und regionalwirtschaftlichen Zielgrössen wie der Zahl der Arbeitsplätze, den Bundessteuererträgen oder der Sozialhilfequote waren die Resultate zwiespältig. So stellte sich etwa heraus, dass Gemeinden mit hohem unternehmerischem Potenzial nicht auch über mehr Arbeitsplätze verfügen. Mehr unternehmerisches Potenzial führt also nicht zwingend zu mehr «Output» an Arbeitsplätzen.

Was ist unter «unternehmerischem Potenzial» zu verstehen?

Baumgartner: Berücksichtigt sind Faktoren wie die Zahl der Unternehmensgründungen, die Firmenpräsenz in wettbewerbs-

intensiven Branchen, die Erwerbsquote und der Bildungsstand bzw. das «Human Capital». Zusätzlich versuchte ich das soziokulturelle Potenzial zu ermitteln, etwa über die Zahl der vor Ort aktiven sozialen, kulturellen und politischen Organisationen, Institutionen und Vereine.

Martin Stokar: Im untersuchten Zeitraum ist einiges geschehen, das erklären würde, warum bestehende Arbeitsplätze verschwunden sind und es auch nicht gelungen ist, neue zu generieren. Der in der Studie verwendete Ansatz einer strengen Wirkungskette stimmt nicht mit dem NRP-Konzept überein. Wir verstehen die Beziehung zwischen Unternehmertum, Innovationspotenzial und Wertschöpfungsketten nicht als rein linear. Jedes Element ist nicht nur als Glied der Kette, sondern auch für sich selbst von Bedeutung. Eine Region ist also nicht einzig davon abhängig, ob unternehmerisches Handeln in genügendem Masse vorhanden ist. Wichtig ist auch, ob sie auch über eine eigene, wenn auch vielleicht noch nicht sonderlich ausgeprägte Wertschöpfungskette verfügt.

Die Studie ist vor allem eine quantitative Analyse. Lassen sich die räumlichen Zusammenhänge wirklich erfassen?

Stokar: Es bräuchte zumindest ergänzend dazu dringend qualitative Untersuchungen. Sonst kommen Zahlen heraus, die sich nicht mit unseren Erfahrungen decken.

Können Sie dies an einem Beispiel erläutern?

Stokar: Man kann es zeigen, indem man den Umkehrschluss macht und sagt: Wir setzen nicht auf unternehmerisches Handeln. Stellen wir uns ein Projekt mit Landwirten vor: Würden wir

jene Landwirte stützen, die in einer Empfängerhaltung verharren, wäre ein solches Projekt nicht von Erfolg gekrönt. Deshalb konzentriert sich die NRP auf die Akteurinnen und Akteure, die bereit sind, anzupacken, von der Subventionsabhängigkeit wegzukommen, Risiken einzugehen und neue Produkte zu generieren.

Johannes Heeb: Es ist nicht allein der klassische Unternehmer, der in einer Region über unternehmerisches Potenzial verfügt, sondern auch die Gemeinschaft – die Gemeinde, ein Verein, eine Institution oder das Regionalmanagement. Entscheidend ist, dass auch dieses in der Community liegende Potenzial physisch in ein Unternehmen eingebracht werden kann. Wenn das nicht gelingt, wandern die Leute ab – Stichwort Brain drain. Das Regionalmanagement spielt bei der Transformation des Potenzials der Community in ein Unternehmen die Schlüsselrolle.

Gibt es konkrete Hindernisse, die es erschweren, das Potenzial auszuschöpfen?

Janez Zekar: Als Unternehmer stelle ich immer wieder fest, dass für ähnliche oder sogar die gleichen Vorhaben, die von der NRP gefördert werden, über andere Bundesämter ebenfalls Beiträge fliessen oder fliessen könnten. Bei mir erweckt dies den Eindruck, dass die Förderung wenig koordiniert abläuft.

Stokar: Die Koordination der Förderinstrumente ist traditionell ein heikles Thema. Wenn wir etwa die Agrarpolitik mit der NRP vergleichen, stellen wir aber fest, dass beide eine ähnliche Philosophie vertreten. Auch im Landwirtschaftsbereich wird verstärkt das unternehmerische Handeln des einzelnen Bauern gefördert.

Zekar: Bei unserem Projekt «Bioburn: Energiegewinnung aus Biomasse» (vgl. Kasten) ist die Umsetzung ins Stocken geraten, weil wir in die politischen Mühlen geraten sind zwischen verschiedenen Bundesämtern wie dem Bundesamt für Energie (BFE), dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) und dem SECO auf der einen Seite und dem Bundesamt für Umwelt (BAFU) auf der anderen Seite. Wenn der einzelne Unternehmer dieser geballten Bürokratie gegenübersteht, fühlt er sich schnell hilflos. Inzwischen droht das Projekt zu scheitern, nicht zuletzt wegen der mangelnden Koordination zwischen den Ämtern sowie einer fehlenden ämterübergreifenden Strategie. Aus diesem Grund sieht sich die Firma Bioburn gezwungen, dieses in der Region entstandene Projekt im Ausland umzusetzen.

Worin besteht denn diesbezüglich das Hindernis?

Zekar: Wenn wir allein auf die Rolle des ländlichen Unternehmers schauen, hat unser Projekt vorbildlich funktioniert. Die Vernetzung hat geklappt, und verschiedene KMU im Luzerner Hinterland und im Emmental haben ihren Beitrag geleistet. Ohne die rechtlich bedingten Umsetzungsprobleme hätten wir bereits Arbeitsplätze in der Region generiert. Es hat sich aber herausgestellt, dass in der Schweiz nicht holzartige Biomasse nicht in der von uns entwickelten Art energetisch genutzt werden darf. Das ist bedauerlich, denn mit dem Verfahren eröffneten sich der Landwirtschaft enorme neue Möglichkeiten. Der Landwirt könnte gleichsam zum Energiewirt werden. Das Interesse des BLW und des BFE ist denn auch sehr gross. Wir gelten schweizweit als Vorbild- und Leuchtturmprojekt und werden als Vorzeigeprojekt präsentiert, obwohl wir das Vorhaben in der Schweiz nicht umsetzen dürfen. So haben uns die Beamten schon mit Delegationen aus Norwegen und Österreich besucht.

Welcher Ausweg bietet sich aus dieser verfahrenen Situation an?

Zekar: Helfen könnte uns ein Anwalt, der uns Zugang zu den Amtsdirektoren und politischen Entscheidungsträgern verschafft. Nun kommen wir als kleines KMU nicht darum herum, im Bundeshaus National- und Ständeräte für eine Gesetzesvorlage zu mobili-

pellets aus Biomasse

In einem NRP-Projekt haben Janez Zekar und seine Partner nach Mitteln und Wegen gesucht, um aus nicht holzartiger Biomasse (z.B. Stroh, Schilf, Produktionsrückständen usw.) neue Wertschöpfung zu generieren. Dabei erarbeiteten sie ein System, mit dem solche Biomasse mehrfach genutzt werden könnte. Nebst einer Graspresse, mit der die herkömmlichen Trocknungsanlagen rund 25% Energie einsparen könnten, wurde auch ein Pelletierverfahren entwickelt. Das NRP-Projekt war mit einem grösseren Projekt vernetzt, an dem die Fachhochschule Nordwestschweiz und das Bundesamt für Energie (BFE) beteiligt waren. Schnell zeigte sich, dass das vorhandene Potenzial weit über die Region hinausreicht und sich das Produkt europaweit vermarkten lässt. Entsprechend wurde das Verfahren international zum Patent angemeldet. Dies führte zur Gründung der Tochterfirma Bioburn, einer Schwessterfirma der Studer Maschinenbau AG, mit Sitz in Zell LU.

sieren, die den Weg freimachen würde für eine sinnvolle energetische Nutzung von nicht holzartiger Biomasse.

Stokar: Das Projekt «Bioburn» betrifft mehrere Bundesämter, eine für die NRP nicht untypische Situation. Es wird damit jedoch technologisch völliges Neuland betreten. Wegen der Komplexität des Projektes sind die Akteure offenbar an ihre Grenzen gestossen. In dieser Situation müsste man wohl einen Vermittler bestimmen, der sachlich und fachlich alles versteht und in der Lage wäre, die Türen zu den verschiedenen Departementen zu öffnen.

Die Trennung zwischen der Förderungsphase im vorwettbewerblichen Bereich und der einzelbetrieblichen Umsetzung ist oft schwierig. Wie äusserte sich dies bei «Bioburn»?

Zekar: Als Unternehmer tue ich mich schwer mit dieser Abgrenzung. Jede erfolgreiche Innovation schafft Arbeitsplätze. Projekte werden meist von einem Unternehmer vorangetrieben, was automatisch auch zu einer einzelbetrieblichen Förderung führt. Auch die Ausrichtung auf einen regionalen Perimeter zielt an der Praxis vorbei. Der Unternehmer sucht sich seine Forschungspartner und die richtigen Lieferanten ja nicht einfach in der eigenen Region, sondern rekrutiert seine Ressourcen in der ganzen Schweiz und auch im Ausland.

Stokar: Das Defizit in Bezug auf die überregionale Vernetzung ist erkannt. Doch haben wir noch keine Instrumente, um dies zu korrigieren. Am Grundsatz, keine Einzelbetriebe zu fördern, dürfen wir nicht rühren, denn die NRP darf den Wettbewerb nicht verzerren.

Hätte «Bioburn» in der Umsetzungsphase von anderer Seite Unterstützung erwarten können?

Stokar: Vielleicht wäre eine gewerbliche Bürgschaft zweckmässig gewesen. Oder die Hilfe der Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die Beiträge an Forschungsinstitutionen ausrichtet für Vorhaben, die zusammen mit Einzelunternehmen gestartet werden. Nicht zu vergessen sind die Förderstellen des Wissens- und Technologietransfers.



martin stokar



daniel baumgartner



janez zekar



johannes heeb



SYNTHÈSE

quand l'entrepreneur assume son rôle

La Nouvelle politique régionale (NPR) place de grands espoirs dans le potentiel entrepreneurial des différentes régions. Elle considère les entrepreneurs comme des promoteurs importants du développement régional. Cette idée est-elle vraiment praticable ou faut-il la corriger ? Quatre experts du développement régional ont discuté de cette question. Leur entretien a pris comme point de départ la thèse du géographe Daniel Baumgartner, qui a étudié l'importance des entrepreneurs dans le développement régional. Le projet NPR « Bioburn : utilisation intégrée de la biomasse » a occupé le centre de la discussion, qui s'est focalisée en particulier sur les efforts de Bioburn AG visant à lancer un produit qui se vende bien à partir de ce projet.

Les participants à l'entretien se sont accordés pour dire que la NPR mise sur une idée praticable. Mais il y a eu quelques remarques critiques sur le rôle clé attribué aux entrepreneurs. La limite entre aide directe ou non aux entreprises est par exemple tracée de façon trop stricte du point de vue des entrepreneurs. Sous cet angle, des décisions importantes seraient souvent prises avec des œillères dogmatiques. Du point de vue des autorités, la législation existante ne permet pas une plus grande marge de manœuvre sur ce point.

Le principe en vigueur est que la NPR ne peut soutenir une entreprise individuellement. Au besoin, ce point pourrait être corrigé au plus tôt dans le cadre du prochain programme de la NPR, par le biais d'une modification adéquate de la législation. Selon l'opinion commune qui s'est dégagée de la discussion, des améliorations visant une mise en réseau interrégionale à plus grande échelle seraient souhaitables pour l'avenir. Il faudrait aussi donner plus de poids à la question de l'importance systémique d'un projet pour une région. Un projet comme celui de Bioburn, qui déploierait des effets intéressants dans l'espace rural si sa mise en œuvre réussissait, aurait ainsi un poids beaucoup plus important lors de l'évaluation.

Participants à l'entretien : Daniel Baumgartner, assistant à l'Institut de Géographie de l'Université de Berne ; Johannes Heeb, membre de l'équipe dirigeante de regionsuisse ; Martin Stokar, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire du SECO, responsable du Système de connaissances NPR et responsable du pilotage stratégique de regionsuisse ; Janez Zekar, directeur et associé de Bioburn AG ainsi que de Studer Maschinenbau AG, chef du projet NPR « Bioburn ». \\\



SINTESI

il ruolo degli imprenditori nello sviluppo regionale

La Nuova politica regionale (NPR) ripone grandi speranze nel potenziale imprenditoriale delle regioni e considera gli imprenditori importanti promotori dello sviluppo regionale. Una concezione che può essere messa in pratica oppure che va in qualche modo corretta? Questa domanda è stata al centro della tavola rotonda alla quale hanno partecipato quattro esperti di sviluppo regionale. La discussione ha preso lo spunto da una dissertazione del geografo Daniel Baumgartner, che ha studiato l'importanza dell'imprenditorialità nello sviluppo regionale. La discussione si è focalizzata sul progetto NPR « Bioburn: sfruttamento integrato della biomassa » e in particolare sugli sforzi della Bioburn AG per lanciare un prodotto maturo per il mercato partendo da un progetto pilota.

I partecipanti sono stati unanimi nell'affermare che in linea di principio la concezione proposta dalla NPR è attuabile. Tuttavia, sono state formulate alcune osservazioni critiche sul ruolo chiave attribuito all'imprenditorialità. Il confine tra la promozione di aziende individuali e la promozione di aziende collettive è troppo rigido dal punto di vista imprenditoriale. Senza la necessaria apertura mentale, un arroccamento su posizioni dogmatiche potrebbe risultare controproducente per l'adozione di

importanti decisioni. L'attuale legislazione, tuttavia, lascia poco margine di manovra alle autorità, prescrivendo che la NPR non può promuovere direttamente aziende individuali. Se desiderato, questa situazione potrebbe essere corretta al più presto nel prossimo periodo programmatico NPR con una modifica della legislazione. I partecipanti auspicano in particolare miglioramenti a livello di cooperazione sovragiografica. Occorrerebbe inoltre tenere maggiormente conto della rilevanza di un progetto per il sistema di un'intera regione, come nel caso del progetto « Sfruttamento integrato della biomassa » che, se realizzato con successo, avrebbe enormi effetti nelle regioni rurali.

Alla discussione hanno partecipato: Daniel Baumgartner, assistente presso l'Istituto di geografia dell'Università di Berna; Johannes Heeb, membro del team di direzione di regionsuisse; Martin Stokar, settore Politica regionale e politica d'assetto del territorio SECO, responsabile del Sistema delle conoscenze NPR e della direzione strategica di regionsuisse; Janez Zekar, direttore e comproprietario della Bioburn AG e della Studer Maschinenbau AG, responsabile del progetto NPR « Bioburn ». \\\

Wie weit wird Bioburn mit der Ursprungsregion verbunden bleiben?

Zekar: Nach Möglichkeit bleibt ein Unternehmen seinem Standort treu, ausser höhere Umstände zwingen zu einem Wechsel; etwa weil es kein Bauland für das weitere Wachstum mehr gibt oder nicht genügend Fachkräfte in der Region rekrutiert werden können. Das Grundinteresse eines KMU ist auf Standorttreue und nicht auf Wegzug ausgerichtet.

Stokar: Das deckt sich mit meinen Beobachtungen: Unternehmer, die eine Firma in ihrer Heimat haben, sind die verlässlichsten Partner der Regionalentwicklung. Sie sind vielleicht nicht immer sonderlich innovativ, aber sie bilden das Substrat, auf dem man aufbauen kann. Dazu stossen immer wieder Unternehmer von ausserhalb, die sich in eine Region sozusagen verlieben, kräftig investieren und wichtige Impulsgeber werden.

Wo gibt es bei der NRP deutliches Verbesserungspotenzial?

Stokar: Unser Ziel ist es, die Standortbedingungen für Unternehmen zu verbessern. Dabei helfen wir zu Beginn, können aber nicht den ganzen Prozess bis zum wirtschaftlichen Erfolg begleiten. Die ansässigen Unternehmen sollen sich wohlfühlen und Unternehmen von aussen animiert werden, sich ebenfalls in diesem Raum niederzulassen. Wir brauchen noch mehr Unternehmer, die sich an Projekten der Regionalentwicklung beteiligen, aber auch initiative Regionalmanagerinnen und -manager, die mit den unternehmerischen Bedürfnissen vertraut sind.

Heeb: Woran alle Akteure arbeiten müssen, ist bei der Kooperation an den Schnittstellen, an denen die Projektverantwortung an eine nächste Stelle oder ein Unternehmen weitergegeben wird. Die einzelnen Kantone interpretieren diese Schnittstellen unterschiedlich. Gearbeitet werden muss zudem auch an der Schnittstelle zwischen der NRP und der einzelbetrieblichen Förderung: Es genügt nicht, den Teppich auszurollen. Man muss auch noch präsent sein, wenn es um die Bearbeitung des Teppichs geht.

Wie gut verträgt sich die NRP-Kultur überhaupt mit derjenigen des Unternehmers, der es gewohnt ist, Risiken in Kauf zu nehmen?

Stokar: Für die Verwaltung ist die neue Risikokultur eine Herausforderung. Wir stecken in einem Lernprozess, und die Bereitschaft ist vorhanden, mehr Risiken einzugehen. Wir sind vermehrt mit Projekten aus dem privaten Sektor konfrontiert, während früher vor allem Gemeinden unsere Partner waren. Das waren verlässliche Zahler. Jetzt gewähren wir eine Art Risikokapital, mit allen damit verbundenen Unsicherheiten.

Welche Forderungen lassen sich für die Zukunft ableiten?

Stokar: Klar ist, dass die NRP nicht um die Unternehmerinnen und Unternehmer herumkommt. Diese Erkenntnis ist bereits ein grosser Fortschritt und eine echte Herausforderung für die Regionalmanager. Darüber hinaus sind die weiteren Akteure miteinzubeziehen, die ebenfalls zur Standortentwicklung einer Region beitragen. Ich denke an Industrievereine, Handelskammern und kantonale Wirtschaftsförderungen.

Heeb: Die Grenze zwischen einzel- und nichteinzelbetrieblich bleibt wohl ein schwieriges Thema. Wichtig ist es, dass Informationen und Entscheidungsgrundlagen an einem Ort, dem Regionalmanagement, im Sinne eines «One-Stop-Shop» zusammenlaufen und verfügbar sind. Zudem brauchen wir eine gezieltere Stützung der regionalen Innovationsprozesse.

Zekar: Innovationen und neue Produkte werden immer von einzelnen Unternehmen geschaffen. Deshalb darf es keine dog-

matischen Scheuklappen geben bei der einzelbetrieblichen Förderung. Und auch bezüglich des regionalen Rahmens gilt es umzudenken und verstärkt eine schweizweite Vernetzung zu ermöglichen.

Stokar: Dieser Wunsch wird bei der Gestaltung des nächsten Programms in die Politik einfließen. Wir sind uns bewusst, dass auch KMU nicht einfach an einem Ort aktiv sind, sondern ihre Tätigkeiten über mehrere Räume verteilen.

Baumgartner: Künftig sind nebst den Unternehmern auch andere potenziell wirtschaftsrelevante Kräfte stärker zu aktivieren und einzubeziehen. Gerade bei Organisationen wie Industrie- oder Handelskammern liegt Potenzial brach. Weiter sollte man Innovation weniger technisch verstehen und nicht auf Hightech, Bio- und Nanotech einschränken.

Heeb: Ob Innovation oder einzelbetriebliche Massnahme: Sobald ein Projekt eine hohe Systemrelevanz für eine Region hat, ist dies zu berücksichtigen. «Bioburn» beispielsweise würde eine enorme Wirkung im ländlichen Raum entfalten, denn viele Bauern würden involviert und könnten als Rohstofflieferanten an der Wertschöpfungskette partizipieren. \\\

* Baumgartner, Daniel (2011): Quantifying entrepreneurship and its impact on local development: Evidence from Swiss non-core regions, Diss. ETH No. 20025, Zürich: <http://e-collection.library.ethz.ch/view/eth:5238>.

gesprächsleitung: urs steiger und pirmin schilliger

die gesprächsteilnehmer:

daniel baumgartner: wissenschaftlicher Assistent bei der Forschungsgruppe wirtschaftsgeographie am geographischen Institut der universität bern. zurzeit arbeitet er mit am aufbau des center for regional economic development (cred) an der universität bern.

johannes heeb: mitglied Leitungsteam regiosuisse

martin stokar: mitarbeiter des seco, ressort regional- und raumordnungspolitik. leiter wissenssystem nrp, u.a. verantwortlich für die strategische steuerung der netzwerkstelle regiosuisse

janez zekar: geschäftsführer und mitinhaber der bioburn ag sowie der studer maschinenbau ag. verantwortlicher projekt-leiter für das nrp-projekt «integrierte biomasse-nutzung»



wer koordiniert die koordinatoren?

Mit dieser Frage eröffnete Thomas Egger, Direktor der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB), diesen Frühling eine Tagung zum Thema «Regional Governance». Die Frage klingt fast wie ein Schüttelreim und könnte sich zu einem neuen geflügelten Wort in der Regionalentwicklung mausern.

Doch ist sie alles andere als eine rhetorische. Immer mehr Akteurinnen und Akteure bewegen sich heute in der Regionalentwicklung und alle setzen sich zum Ziel, zu unterstützen und zu fördern, zu vernetzen und zu koordinieren. Trägerschaft, Aufgabenfeld und geografischer Perimeter bei Pärken, Tourismusdestinationen, Energieregionen, bei regionalen und überregionalen Plattformen und Netzwerken überschneiden sich oftmals. Es sind vor allem die politischen Rahmenbedingungen, die diese Konstellationen fördern. Gerade die Neue Regionalpolitik (NRP) mit ihrem Ansatz, überbetriebliche Projekte im vorwettbewerblichen Bereich zu unterstützen, begünstigt die Schaffung von neuen Strukturen auf der Metaebene.

Dabei besteht die Gefahr, dass sich die überlappenden Tätigkeiten gegenseitig behindern, dass der Druck, sichtbare Ergebnisse zu liefern, zu Aktivismus und Leerläufen führt. Auch ist man in diesem Akteurenfeld versucht, sich vorab mit sich selbst zu befassen. Zu Recht stellt sich also die Frage, wer hier die Koordinatoren koordiniert.

Mit einem Gehör fürs Neuralgische und einem Auge für die Verschiedenheit der Stossrichtungen stellt die Vielfalt der Akteurinnen und Akteure eine Chance dar. Denn Ideen, Projekte und Unternehmungen, die aus verschiedenen Richtungen eine Region durchziehen, dennoch aufeinander abgestimmt sind und sich ergänzen, können eine positive Dynamik bewirken. Dies zu tun – das heisst eine Plattform zu schaffen, die eben gerade nicht reine Selbstbeschäftigung ist, sondern dazu dient, alle auf eine gemeinsame Ebene zu bringen –, ist Aufgabe des Regionalmanagers. Mit kräftigenden Koordinationsübungen kann die Regionalmanagerin dafür sorgen, dass das Zusammenspiel der Koordinatoren funktioniert. \\\

**pour publier votre
point de vue sur
cette page, veuillez
vous adresser à
regios@
regiosuisse.ch**



SYNTHÈSE

qui coordonne les coordinateurs ?

De plus en plus d'acteurs sont aujourd'hui impliqués dans le développement régional. Les organismes responsables, les tâches et le périmètre géographique de différents projets régionaux se recoupent souvent. C'est surtout le cadre politique qui favorise ces situations. La Nouvelle politique régionale (NPR) privilégie justement la création de nouvelles métastructures, avec le risque que les activités qui se chevauchent s'entravent mutuellement. Dans cette configuration, on est aussi tenté de s'occuper d'abord de soi-même. La

question de savoir qui coordonne ici les coordinateurs se pose donc à juste titre.

La diversité des acteurs constitue aussi une opportunité. Car les idées, les projets et les entreprises qui traversent une région dans différentes directions peuvent engendrer une dynamique positive. Il incombe à la manager régionale de créer une plate-forme servant à mettre tout le monde sur le même plan. Elle peut ainsi veiller à ce que l'interaction des coordinateurs fonctionne. \\\



SINTESI

chi coordina i coordinatori?

Lo sviluppo regionale coinvolge un numero crescente di attori. In vari progetti regionali si accavallano responsabilità istituzionali, compiti e perimetro geografico. A favorire questa situazione sono soprattutto le condizioni quadro politiche. La Nuova politica regionale (NPR) privilegia infatti la creazione di nuove metastrutture, con il rischio che le attività sovrapposte si ostacolino a vicenda. In questo particolare contesto si è quindi tentati di concentrarsi su sé stessi. È quindi na-

turale che ci si chieda: chi coordina i coordinatori?

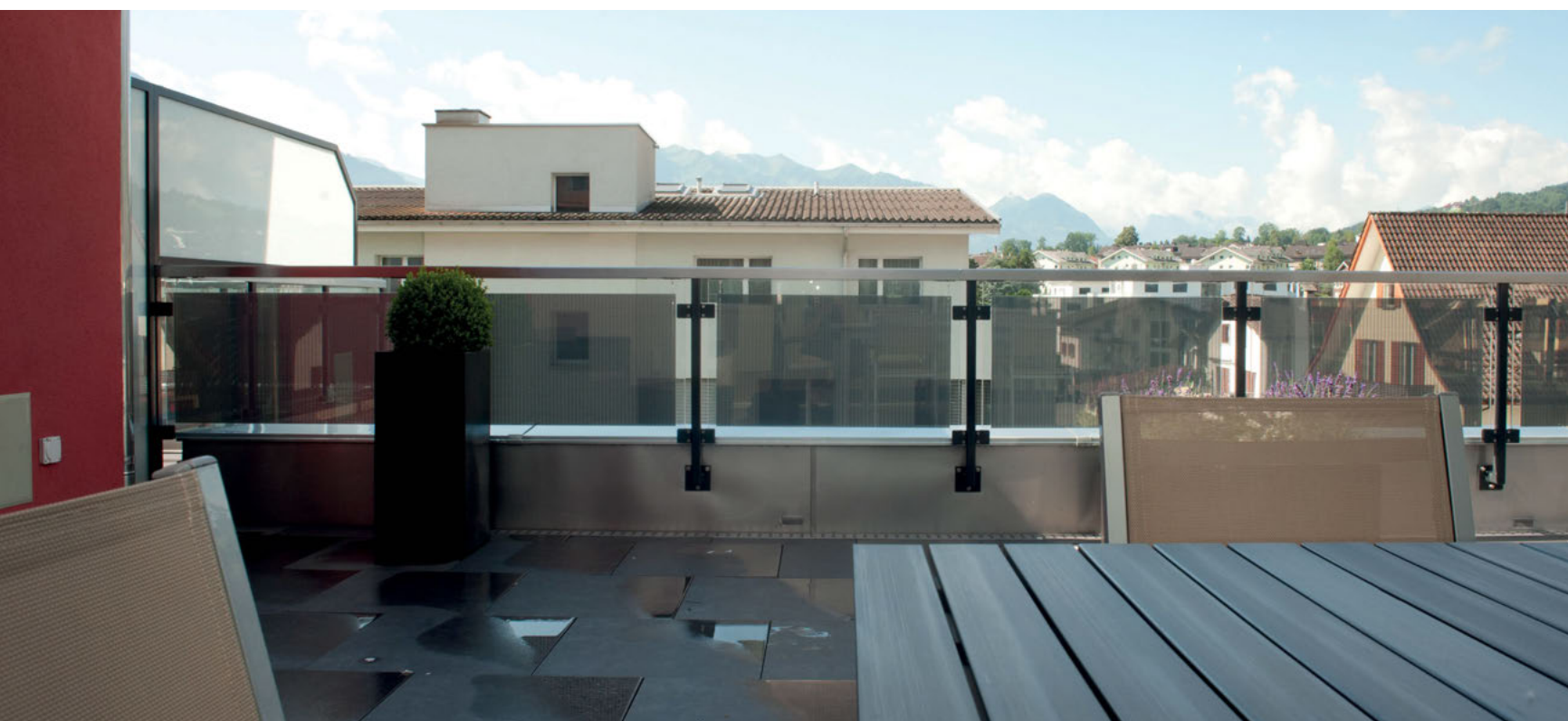
La molteplicità degli attori offre anche opportunità: le idee, i progetti e le aziende che oltrepassano le frontiere regionali possono imprimere dinamiche positive. Spetta ai manager regionali creare una piattaforma che metta tutti gli attori sullo stesso piano e promuova efficacemente l'interazione tra i coordinatori. \\\

erfahrungen
in regionen und
projekten

expériences
régionales et
projets

esperienze
nelle regioni e
progetti

strom vom balkon



seit mehr als dreissig jahren produziert die firma reinhard in sachseln nebst designorientierten möbeln auch balkon- und treppengeländer. nun hat sie ihre angebotspalette um ein innovatives produkt erweitert: ein mini-solkraftwerk, das sich problemlos in ein balkongeländer integrieren lässt. die dafür notwendigen entwicklungsarbeiten wurden im rahmen eines nrp-projektes am kompetenzzentrum für mikrotechnologie csem zentralschweiz geleistet – einem der vier regionalzentren des centre suisse d'électronique et de microtechnique (csem).

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Schon seit einiger Zeit beschäftigte sich Firmenchef Mark-Anton Reinhard von der Reinhard AG mit einer Idee: Warum die meist gegen Süden ausgerichteten Balkongeländer nicht zusätzlich nutzen, zum Beispiel zur Gewinnung von Sonnenenergie? Wohnungseigentümer und -mieter könnten dadurch zumindest einen Teil ihres Strombedarfs ökologisch nachhaltig auf dem eigenen Balkon generieren. Eines Tages kam Reinhard am Rande eines Vortrags mit Philipp Glocker vom Kompetenzzentrum für Mikrotechnologie CSEM Zentralschweiz ins Gespräch. Die Begegnung war gleichsam die Initialzündung für das Projekt «funktionelle Solargeländer». Das CSEM übernahm die Projektleitung, die Reinhard AG beteiligte sich als Industriepartner mit langjähriger Erfahrung im Geländerbau. Das Ziel war die Entwicklung eines Prototyps zur Stromproduktion aus Solarenergie, bestehend aus einem Wechselrichter und Solarzellen, die in Balkongeländern integriert sind.

wechselrichter als herzstück

Zur Trägerschaft des Projektes gehörte nebst dem CSEM und der Firma Reinhard auch das Elektrizitätswerk Obwalden (EWO). Mit dem Vorhaben wurde im Januar 2010 gestartet. Der Kanton Obwalden und der Bund unterstützten das Projekt im Rahmen der NRP mit einer Anschubfinanzierung von 190 000 Franken (à fonds perdu) für die Entwicklungsarbeiten am CSEM.

Die Ingenieure am CSEM entwarfen in der Folge die technische Lösung und entwickelten den sogenannten Wechselrichter, das eigentliche Herzstück des «Balkon-Kraftwerks». Er wandelt die in den Photovoltaikzellen gewonnene Sonnenenergie von Gleichstrom in Wechselstrom von 230 Volt um, der sich so direkt ins Stromnetz einspeisen lässt. «Das eigene Solarkraftwerk kann einen wichtigen Beitrag zur Energieversorgung liefern», ist CSEM-Projektleiter Markus Wannemacher überzeugt.

Für die Firma Reinhard stand die Frage im Zentrum, wie sich Solarpaneele am besten ins Balkongeländer integrieren und montieren lassen. Nach einem Jahr waren die Entwicklungsarbeiten so weit fortgeschritten, dass eine Pilotanlage installiert werden konnte. Ein neues Mehrfamilienhaus in Alpnach wurde mit dem ersten Solarbalkongeländer ausgestattet. Die Dünnschicht-Solarzellen sind dabei zwischen zwei Sicherheitsglasplatten aufgebracht. Der erzeugte Strom fliesst über den Wechselrichter direkt in die Steckdose. Mit einer Gesamtlänge von 65 Laufmetern und einer

Maximalleistung von 2,5 Kilowatt werden in diesem Neubau rund 1800 Kilowattstunden Strom pro Jahr erzeugt. Die 40 Quadratmeter Solarzellen reichen aus, um rund einen Zehntel des Strombedarfs der sechs Wohnungen abzudecken.

Aus dem Labor auf den Markt

Als die schweizweit einmalige Anlage zur alternativen Stromproduktion am 14. März 2011 den Medien vorgestellt wurde, war das Echo riesig. Denn eben war mit der Tsunami-Katastrophe in Japan die Frage der künftigen Energieversorgung schlagartig in den Mittelpunkt gerückt. Beim CSEM und bei der Firma Reinhard meldeten sich viele Interessierte, die sofort ein kleines Solarkraftwerk für den eigenen Balkon kaufen wollten. Doch so weit war das Projekt zu diesem Zeitpunkt noch nicht gediehen. Erst im September 2011 konnte die Entwicklungsphase abgeschlossen werden. An der Schnittstelle von Hochschule und Wirtschaft übergab das CSEM die Projektleitung an die Firma Reinhard für die industrielle Umsetzung.

Mittlerweile ist das «Reinhard-Solargeländer» auf dem Markt eingeführt, wie einige Referenzobjekte zeigen. «Praktisch mit jedem Auftrag arbeiten wir weitere Varianten aus, denn je nach Bauobjekt sind die technischen und energetischen Anforderungen unterschiedlich», sagt Alain Egger. Der junge Ingenieur der Reinhard AG ist für die erfolgreiche Kommerzialisierung und konstruktive Umsetzung der funktionellen Solargeländer verantwortlich. Bauherren und Architekten wünschen Auswahl und Vielfalt, damit eine individuelle, an die Immobilie und die gewünschte Leistung angepasste Lösung ausgearbeitet werden kann. «Auch in ästhetischer Hinsicht gilt es, die unterschiedlichsten Ansprüche zu befriedigen», betont Mark-Anton Reinhard.

Wie gut dies inzwischen gelungen ist, zeigt die kürzlich installierte Anlage in Sarnen OW (vgl. Bilder rechts): Die Solarzellen sind optisch unauffällig in die Verglasung des Balkongeländers eingefügt. Die Verkabelung verschwindet elegant in der Metallkonstruktion. Niemand würde vermuten, dass hier ein kleines Kraftwerk wertvolle Dienste leistet, so perfekt passt es auch formal zu diesem modernen Holzanbau. Dabei sind hocheffiziente, über 16 Laufmeter verteilte monokristalline Siliziumzellen im Einsatz. Mit einer Maximalleistung von 1,9 Kilowatt liefern sie 1130 Kilowattstunden Strom pro Jahr, obwohl die Balkonfront mit ihrer Lage 55° West nicht ideal ausgerichtet ist.

gestalterischer spielraum

Es leuchtet ein, dass das multifunktionale Geländer, wenn es zusätzlich Strom erzeugen soll, mindestens um die Hälfte teurer wird. Es sind allerdings Mehrkosten, die keinen Bauherren abschrecken sollten. «Denn die Zusatzinvestition für das kleine Balkon-Kraftwerk lässt sich innerhalb dessen Lebensdauer dank geringerer Stromkosten garantiert amortisieren», so Mark-Anton Reinhard.

Aus seiner Stimme ist unternehmerische Begeisterung herauszuhören. Bislang überwiegen bei diesem Projekt zwar noch die Aufwendungen. Doch die erfreuliche Auftragsentwicklung stimmt zuversichtlich. «Die Chancen sind jedenfalls viel grösser als die Risiken», ist Mark-Anton Reinhard überzeugt. Firmenchef und Projektleiter sind optimistisch, dass die Solargeländer bald schon mehr sind als ein Nischenprodukt. Warum sollen sie auf sonnigen Balkonen eines Tages nicht so selbstverständlich sein wie heutzutage etwa Blumentöpfe? Zudem lässt sich mit den Geländern gestalterisch beinahe beliebig spielen. Die Freiheit der Architekten wird nicht eingeschränkt. «Fast alles ist möglich», meint Egger. \\\

www.csem.ch — www.reinhard-ag.ch



Ingenieur Alain Egger
(links) und Unternehmer
Mark-Anton Reinhard

L'ingénieur Alain Egger
(à gauche) et l'entrepre-
neur Mark-Anton Reinhard

L'ingegnere Alain Egger
(sinistra) e l'imprenditore
Mark-Anton Reinhard





Le balcon solaire



Il balcone solare

L'entreprise Reinhard à Sachseln (OW) fabrique non seulement des meubles, mais aussi des balustrades de balcon et d'escalier. Elle vient d'enrichir sa palette d'offres d'un produit innovant : une mini-centrale solaire qui peut s'intégrer sans problème dans une balustrade de balcon. Les travaux de développement nécessaires ont été accomplis au Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique Alp-nach (CSEM) dans le cadre d'un projet NPR. Le canton d'Obwald et la Confédération ont soutenu le projet dans le cadre de la NPR par un financement initial de 190 000 francs (à fonds perdu).

Les ingénieurs du CSEM ont conçu la solution technique avec l'onduleur comme cœur de la « centrale de balcon » : il transforme le courant continu produit par les cellules photovoltaïques en courant alternatif de 230 volts qui peut alimenter directement le réseau électrique. Après une phase de développement d'un an, une installation pilote a été installée et un immeuble locatif neuf d'Alpnach a été équipé de la première balustrade de balcon solaire. La mini-centrale a si bien fonctionné que le CSEM a pu remettre la direction du projet à l'entreprise Reinhard pour la réalisation industrielle.

Entre-temps, quelques autres maisons ont été équipées de centrales énergétiques de balcon et de nouvelles variantes apparaissent avec chaque commande. « Les exigences techniques varient en fonction de l'objet », explique Alain Egger. Ce jeune ingénieur de l'entreprise Reinhard est responsable de la construction des balustrades solaires fonctionnelles. Les maîtres d'ouvrage et les architectes souhaitent disposer de solutions diversifiées afin qu'il soit possible d'offrir une solution adaptée à l'immeuble considéré et à la production désirée. //

**www.csem.ch —
www.reinhard-ag.ch**

Oltre a fabbricare mobili, la ditta Reinhard di Sachseln (OW) produce ringhiere per scale e balconi. Recentemente la sua gamma di prodotti si è arricchita di un articolo a dir poco innovativo: una balaustra per balconi con mini centrale solare integrata. Il prodotto è stato sviluppato nel Centro svizzero di elettronica e di microtecnica Alp-nach (CSEM) nell'ambito di un progetto NPR che il Cantone di Obvaldo e la Confederazione hanno sostenuto con un finanziamento a fondo perso di 190 000 franchi. L'originalità della soluzione tecnica progettata dagli ingegneri del CSEM sta nel convertitore, cuore pulsante del «balcone solare», che trasforma la corrente continua prodotta dall'energia solare assorbita dalle celle fotovoltaiche in corrente alternata a 230 volt, pronta per essere immessa direttamente nella rete elettrica. Dopo la fase di sviluppo durata un anno, ad Alpnach è stato installato un impianto pilota sul balcone di un condominio appena costruito. Visti i buoni risultati ottenuti, il CSEM ha deciso di affidare la produzione industriale alla ditta Reinhard.

Nel frattempo, la mini centrale solare è stata installata in altre case e ad ogni nuova commessa vengono messe a punto nuove varianti. Alain Egger, il giovane ingegnere della Reinhard che si occupa della costruzione concreta delle ringhiere solari, spiega che i requisiti tecnici variano a seconda dell'edificio cui sono destinate. Committenti e architetti vogliono poter scegliere tra un'ampia gamma di modelli quello più adatto alle loro esigenze e in grado di sviluppare esattamente la potenza desiderata. Mark-Anton Reinhard, titolare della ditta, offre agli interessati una ragione in più per acquistare questo rivoluzionario articolo: il fattore risparmio. L'investimento supplementare per l'acquisto della mini centrale solare è infatti ampiamente ammortizzato entro la fine del ciclo di vita della centrale grazie al minor consumo di energia elettrica. //

**www.csem.ch —
www.reinhard-ag.ch**



culture commune du design dans le Rhin supérieur



Les services de pointe en design sont une caractéristique de la région du Rhin supérieur et de ses quelque six millions d'habitants. Mais ce potentiel n'est pas encore vraiment exploité. C'est pourquoi une initiative de formation et de mise en réseau a été lancée en octobre 2010 avec le projet « Design Rhin supérieur ». Elle s'est fixé pour but d'améliorer la collaboration transfrontalière entre les hautes écoles et l'économie et de développer les possibilités d'emploi pour les designers.

PIRMIN SCHILLIGER — LUGERNE

Environ 10% des entreprises de l'espace économique du Rhin supérieur, entre Karlsruhe, Strasbourg, Mulhouse et Bâle, travaillent dans l'économie créative. Rien qu'à Bâle, cette branche compte plus de 1800 entreprises regroupant 12 000 employés. Aujourd'hui, les spécialistes du secteur créatif contribuent beaucoup à la conception, à la production, à la communication et à la distribution des produits et des services les plus divers. La créativité devient de plus en plus la ressource centrale dans l'ensemble des branches et un facteur décisif dans la concurrence internationale. L'« économie du design » comprend aujourd'hui un vaste éventail d'activités: design industriel et de produits, design d'identité, de marque et de communication, design de médias et de mode ainsi qu'arts appliqués.

Forum de rencontre pour tous les acteurs intéressés

Les porte-drapeaux du design dans cette région sont des entreprises à orientation globale comme les fabricants de meubles Vitra, Duravit, la célèbre manufacture de majolique (faïence italienne de la Renaissance) de Karlsruhe ou les verreries CVIAG et CERFAV aux abords des Vosges. Il ne faut pas oublier l'industrie textile et l'industrie automobile, représentée à Mulhouse par PSA Peugeot Citroën et à Wörth am Rhein par Mercedes. A côté de ces grandes entreprises, ce sont surtout les PME qui forment l'épine dorsale d'un secteur du design en croissance rapide. Sa relève est formée dans les hautes écoles d'arts appliqués de Bâle (HGK FHNW), de Karlsruhe et d'Offenburg ainsi qu'à l'Université de Strasbourg.

Autant la scène du design se montre vivante et variée dans le Rhin supérieur, autant son organisation était chaotique et fragmentaire jusqu'à présent. Bien que la région – dans le cadre de Regio Basiliensis – ait plusieurs décennies d'expérience de collaboration trinationale, la coopération entre les différents acteurs du domaine du design était au mieux ponctuelle, mais ni très ciblée ni vraiment transfrontalière. Faute d'échanges, au moins une partie du potentiel existant n'a pas vraiment été exploitée. Cette situation initiale insatisfaisante a constitué le déclencheur du projet « Design Rhin Supérieur » lancé par les quatre hautes écoles citées ci-dessus et le magazine de design « Inform », Fribourg-en-Brisgau. Ce projet a pris à son bord des organisateurs de Salons

Design Rhin supérieur: faits et chiffres

Le projet «Design Rhin Supérieur» se déroule du 1^{er} octobre 2010 au 30 septembre 2013. L'UE et la Suisse lui ont alloué près de 1,7 million d'euros dans le cadre d'INTERREG IV A. La contribution de la Suisse via la NPR s'élève à 79 000 francs (à fonds perdu). Les hautes écoles participantes lui consacrent également 1,7 million d'euros. Cette dotation financière montre l'importance que l'UE accorde à la mise en réseau de l'économie du design dans le Rhin supérieur: aucun autre projet culturel du programme INTERREG IV A ne reçoit actuellement davantage de subventions.



d SYNTHESE

gemeinsame Design- kultur am oberrhein

Mit dem Projekt «Design am Oberrhein» wurde im Oktober 2010 am Oberrhein eine Bildungs- und Vernetzungsinitiative gestartet. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen für Gestaltung in Basel (HGK FHNW), Karlsruhe und Offenburg sowie der Universität Strasbourg einerseits und der Wirtschaft andererseits zu verbessern und die Beschäftigungsmöglichkeiten für die Designer auszuweiten. Über den gegenseitigen Austausch sollen bestehende Strukturen gefestigt, neue Kooperationen gebildet und gemeinschaftliche Initiativen gestartet werden.

Die Hochschulen haben in diesem Projekt die führende Rolle übernommen. Seit dem Wintersemester 2011/12 geben sie ein gemeinsames Vorlesungsverzeichnis heraus. Den Studierenden stehen damit über fünfzig Vorlesungen, Seminare und Workshops der vier Partnerhochschulen offen. Die jeweiligen Studienleistungen werden hochschulübergreifend anerkannt. An Bord

von «Design am Oberrhein» sind auch Messeveranstalter sowie verschiedene Industriekammern und Wirtschaftsverbände. An Veranstaltungen wie der Design-Messe «Eunique» in Karlsruhe treten die Hochschulen gemeinsam auf. Dort gibt es inzwischen einen Unternehmertag für die Kontaktpflege zwischen Wirtschaft und Design-Hochschulen. In die gleiche Richtung zielt die Veranstaltungsreihe «Designkultur – Designdialoge» mit Vorträgen, Podien und Round Tables. Im Mittelpunkt steht jeweils ein Unternehmen, das über den Design-Prozess im eigenen Betrieb berichtet. Mittelfristig sollen über solche Meetings möglichst viele Firmen sensibilisiert werden, Designer in die Produktentwicklung einzubeziehen.

Das Projekt «Design am Oberrhein» läuft noch bis zum 30. September 2013. Es wird im Rahmen von INTERREG IV A mit 1,7 Millionen Euro unterstützt. Der Beitrag der Schweiz über die NRP beläuft sich auf 79 000 Franken (à fonds perdu). \\\

www.design-am-oberrhein.eu
www.fhnw.ch/hgk

i SINTESI

il reno superiore pro- muove una cultura comune del design

Con il progetto «Design am Oberrhein» è stata lanciata nell'ottobre 2010 un'iniziativa di formazione e cooperazione allo scopo di migliorare la collaborazione transfrontaliera tra le scuole superiori di design di Basilea (HGK FHNW), Karlsruhe e Offenburg nonché l'Università di Strasburgo da un lato e l'economia dall'altro. Il progetto mira inoltre ad ampliare le opportunità occupazionali per i designer. Lo scambio reciproco permette di consolidare le strutture esistenti, lanciare nuove cooperazioni e avviare iniziative congiunte.

In questo progetto le scuole superiori di design hanno assunto un ruolo chiave. Dal semestre invernale 2011/12 organizzano un programma congiunto che contempla oltre una cinquantina di corsi, conferenze, seminari e workshop. Il programma è aperto a tutti gli studenti delle scuole partner che ne riconoscono pure i crediti di studio. Al progetto «Design am Oberrhein» partecipano anche organizzatori di fiere nonché varie camere di commercio e dell'industria e associazioni economiche.

Le scuole partner si presentano congiuntamente a eventi come la fiera del design «Eunique» di Karlsruhe, nel cui ambito è stata tra l'altro organizzata una giornata per promuovere i contatti tra gli imprenditori e le scuole superiori di design. Anche il ciclo «Designkultur – Designdialoge», che prevede conferenze, discussioni e tavole rotonde, persegue lo stesso obiettivo. Ogni evento si focalizza su un'azienda che presenta il proprio processo di design. A medio termine si mira a sensibilizzare il maggior numero di imprese in modo tale da coinvolgere i designer nello sviluppo dei prodotti.

Il progetto «Design am Oberrhein», che si concluderà il 30 settembre 2013, è finanziato nel quadro del programma INTERREG IV A con 1,7 milioni di Euro. La Svizzera partecipa con un contributo NPR a fondo perso pari a 79 000 franchi. \\\

www.design-am-oberrhein.eu
www.fhnw.ch/hgk



Heinz Wagner s'entretient avec des étudiants de la classe de design de Bâle.

Heinz Wagner im Fachgespräch mit Schülern der Designklasse Basel

Heinz Wagner discute con allievi della scuola di design di Basilea.

ainsi que diverses chambres industrielles et associations économiques. « Nous considérons ce projet comme un forum de rencontre, où tous les acteurs qui s'occupent de design dans le Rhin supérieur peuvent apprendre à se connaître et à s'apprécier, puis commencent progressivement à travailler ensemble », commente la cheffe de projet Regina Claus.

Les activités se focalisent sur la promotion de la communication transfrontalière. « Design Rhin Supérieur » est en ce sens un projet classique de mise en réseau. Il s'agit de réunir tous les intéressés autour d'une table et, au-delà des échanges, de consolider les structures existantes, de développer de nouvelles coopérations et de lancer des initiatives communes.

harmonisation de la formation

Les hautes écoles ont pris le rôle dominant dans ce projet. Pour elles, « Design Rhin Supérieur » constitue aussi une possibilité de réaliser l'idée de Bologne d'une harmonisation de l'offre de formation. « En pratique, c'est beaucoup plus difficile que ce que l'on pense », déclare le professeur Heinz Wagner, qui dirige les études de master en design, une filière interdisciplinaire de la Hochschule für Gestaltung (HfG), Bâle. « On voit apparaître très rapidement des différences dans les cultures de formation, les plans de semestre, etc. »

Diverses formes de collaboration scolaire se sont tout de même établies avec une rapidité étonnante depuis le 1^{er} octobre 2010, date de lancement du projet. Un programme de cours commun existe depuis le semestre d'hiver 2011/12. Plus de 50 cours, séminaires et ateliers sont ouverts aux étudiants des quatre hautes écoles partenaires. Les hautes écoles reconnaissent mutuellement les crédits d'études. Ces nouvelles possibilités rencontrent un vif intérêt auprès des étudiants. Mais les premières expériences montrent que des mesures de soutien sont nécessaires pour faciliter la mobilité transfrontalière. De meilleures liaisons de transport ainsi qu'un abonnement semestriel seraient souhaitables.

« design en nuage »

En mai 2011, les quatre hautes écoles partenaires ont fait leur première apparition commune officielle lors du Salon du design « Eunique » à Karlsruhe. Au laboratoire créatif, des étudiants ont proposé aux visiteurs du Salon une démonstration de « design en nuage », un processus de conception et de mise en forme en groupe ou en « essaim ». Les hautes écoles étaient de nouveau présentes lors de l'Eunique de cette année. La journée des entrepreneurs occupe une place fixe dans le cadre de l'Eunique. Elle sert à entretenir des contacts ciblés entre l'économie et les hautes écoles de design. La série de manifestations « Culture du design – dialogues sur le design » lancée par la HfG Bâle vise le même objectif. Le programme comprend des conférences et des tables rondes. Chacune d'elles s'intéresse à une entreprise qui rend compte de l'importance du processus de design dans son fonctionnement. A moyen terme, ces rencontres ont pour but d'inciter au moins 400 entreprises à associer des designers au développement de leurs produits.

concours et recherche commune

Les concours sont un moyen idéal pour susciter un état d'esprit commun, au-delà de chaque culture académique. La HfG Bâle, qui emménagera en 2015 sur son nouveau campus « Dreispitz », distinguera le meilleur projet d'éclairage de la nouvelle place du campus. Un autre concours est le « Prix du Design Rhin Supérieur », qui sera décerné pour la première fois en 2013. Il primera la meilleure « corporate identity » proposée pour le projet « Design Rhin Supérieur ».

« De nombreuses étapes ont été franchies et la plupart des offres ont rencontré un large écho », selon le bilan intermédiaire positif que tire H. Wagner. Il s'agit maintenant de continuer à développer le réseau pour qu'il en résulte une infrastructure solide au-delà de la durée du projet. Il faut aussi intensifier la collaboration dans le domaine de la recherche. On prévoit également une étude pour évaluer systématiquement la demande des entreprises en prestations de design et en personnel formé en conséquence. « Les résultats nous indiqueront comment adapter encore mieux notre école aux besoins du marché », ajoute H. Wagner. \\\

www.design-am-oberrhein.eu — www.fhnw.ch/hgk

Europa

Europe

Europa



Zurzach via Eglisau

Bischoffszell

Zurzach via Klettgau

Arbon via Stammheim

Winterthur

Waldshut via Rafz



**HARMONISCH
FUNKTIONAL
TRANSNATIONAL**

im Mittelpunkt des Programms INTERREG B steht die transnationale Zusammenarbeit mit dem Ziel, grössere europäische Räume gemeinsam zu entwickeln.

Wie kann die Schweiz, die sich an zahlreichen Projekten in den Gebieten «Alpenraum» und «Nordwesteuropa» beteiligt, von diesem Programm profitieren? Ein Jahr vor Abschluss der vierten Programmperiode 2007–2013 zeigen sich viele positive Ansätze und einige verheissungsvolle Ergebnisse. VON PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Von der Quelle bis zur Mündung, also vom Oberalppass bis Rotterdam, wird der Radweg, der dem Rhein folgt, in diesen Monaten neu beschilddert. Weiss auf blauem Feld und umrahmt von zwölf gelben Sternen leuchten die Ziffern 1 und 5. Sie kennzeichnen die Route Nr. 15 im Netz von «EuroVelo». Die einheitliche Signalisierung soll Radtouristen die Orientierung erleichtern und zusammen mit einem optimierten Internet-Auftritt dazu beitragen, die Radroute besser zu vermarkten. Der kürzlich aufgeschaltete Web-Auftritt bietet den Radtouristen alles Nützliche und Wissenswerte: länderübergreifende Übersichtsseiten, Detailinformationen zu den einzelnen Streckenabschnitten, Links zu touristischen Anbietern und zu Sehenswürdigkeiten.

Mehr radfahrende am Rhein

Die Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung des Rheinradweges laufen im Rahmen von «Demarrage», einem von rund drei Dutzend INTERREG-B-Projekten aus der Programmperiode IV (2007–2013) mit Schweizer Beteiligung. «Dank «Demarrage» wird die nationale Velolandroute Nr. 2 «Rhein» in das Netz von «EuroVelo» integriert, aufgewertet und wirkungsvoller kommuniziert», erklärt Lukas Stadtherr von der Stiftung «Schweiz Mobil». Die Stiftung gehörte beim Start vor drei Jahren zu den Initianten. Und sie spielt beim bis April 2013 laufenden Projekt mit seinen 18 beteiligten Partnern eine führende Rolle. Stadtherr hofft, dass in Zukunft noch mehr Radfahrende den Rhein entlangstrampeln werden. Das Ziel einer abgestimmten und besseren internationalen Vermarktung des touristischen Angebots wäre damit erreicht.

«Die Zusammenarbeit war anspruchsvoll, und sie erforderte immer wieder Diplomatie und Fingerspitzengefühl.»

Lukas Stadtherr, Stiftung «Schweiz Mobil»

Die INTERREG-B-Programme wurden von der EU Anfang der 1990er-Jahre ins Leben gerufen. In deren Zentrum steht die länderübergreifende Zusammenarbeit in der Raumentwicklung. Im Vergleich zur Zusammenarbeit zwischen unmittelbar benachbarten Grenzregionen wie bei INTERREG A erstrecken sich die Programmgebiete von INTERREG B über benachbarte Regionen grösserer, transnational zusammenliegender Räume, die sich aufgrund verwandter geografischer und wirtschaftlicher Bedingungen vor ähnlichen Herausforderungen sehen. Die multinationale, grossräumige und heterogene Auslegung bringt es mit sich, dass INTERREG-B-Projekte in der Regel ziemlich komplex und administrativ aufwendig sind.

«Demarrage» ist bloss eines von zahlreichen Beispielen. Auf Wissenstransfer und bedarfsgerechte Innovationen setzt das Projekt «Enerbuild». Es unterstützt die im Alpenraum tätigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Bausektors mit Know-how für energiesparende Gebäudetechnik. Dank diesem Wissen sollen die KMU fit und wettbewerbsfähig bleiben. Kernelement ist eine Internet-Plattform mit dem sogenannten «Enerbuild-Tool», das eine einheitliche energetische Bewertung öffentlicher Gebäude erlaubt. Weitere Ergebnisse von «Enerbuild» entwickelten sich aus lokalen Projektinitiativen: Am «iHomeLab» der Hochschule Luzern – Technik und Architektur wurde ein Kompendium für elektrische Verkabelungen in Neubauten erarbeitet, dessen Praxistauglichkeit in der Neubausiedlung «SunWilen» bei Sarnen unter Beweis gestellt wurde.

Grossräumige Verkehrslösung

Gewisse INTERREG-B-Projekte behandeln Themen, die zu den üblichen Kriterien der Neuen Regionalpolitik – der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit – nur bedingt beitragen. Sie dürfen im Rahmen der NRP aber gefördert werden, wenn sie für die gesamte Schweiz von strategischer Bedeutung sind. INTERREG B erweist sich immer wieder als ideales Gefäss bei Herausforderungen und Problemen, die zwingend international koordiniert und einer politischen Lösung zugeführt werden müssen. Das Ende Juni 2012 abgeschlossene Projekt «iMONITRAF» beispielsweise zielte darauf ab, die Umweltauswirkungen des Transitschwerverkehrs im Alpenraum zu reduzieren. Die Projektteilnehmenden einigten sich auf die Strategie, den Strassengüterverkehr möglichst auf die Schiene zu verlagern. Die notwendigen Massnahmen sollen künftig harmonisiert werden und auf den besten vorhandenen Ansätzen basieren. Diese Erkennt-





f SYNTHÈSE

Harmonieux, fonctionnel et transnational

Le programme INTERREG B est centré sur la coopération transnationale dont l'objectif est de développer ensemble de plus grandes régions européennes. La Suisse participe à de nombreux projets des programmes « Europe du Nord-Ouest » et « Espace Alpin ».

Exemples: le projet « Démarrage » comprend des mesures visant à intégrer l'itinéraire cycliste national n° 2 « Rhin » dans le réseau d'« Euro-

Velo » et à le revaloriser; le projet « Enerbuild » mise sur le transfert de connaissances et les innovations en apportant aux petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de la construction actives dans l'espace alpin du savoir-faire pour une technique du bâtiment économe en énergie; le projet « iMONITRAF », qui se termine en juin 2012, vise à réduire les effets du transit des poids lourds sur l'environnement dans l'espace alpin; dans le projet « CLISP », qui a étudié les effets du changement climatique sur l'aménagement du ter-

ritoire et a déjà pris fin en été 2011, les échanges de savoirs et d'expériences ont joué un rôle central. « iMONITRAF » et « CLISP » appartiennent à la catégorie des projets INTERREG B stratégiques. Leur conformité à la NPR découle du fait qu'ils améliorent en principe la qualité de vie d'une région et donc sa compétitivité. Le critère NPR d'une augmentation mesurable de la création régionale de valeur ajoutée y joue un rôle secondaire. Le véritable atout d'INTERREG B réside dans la collaboration à l'intérieur des espaces fonctionnels,

laquelle autorise des solutions qui ne se réfèrent pas forcément aux frontières nationales, mais à l'échelle macro-régionale. En moyenne, un projet INTERREG B compte environ douze partenaires provenant de huit pays au maximum. C'est l'Office fédéral du développement territorial (ARE) qui est responsable du suivi et de la coordination en Suisse. Environ 6 millions de francs sont à sa disposition pour la période 2007–2013. \\\

i SINTESI

cooperativo, funzionale e transnazionale

Il programma INTERREG B si focalizza sulla cooperazione transnazionale allo scopo di promuovere lo sviluppo congiunto di grandi aree europee. Nelle due aree « Europa nord-occidentale » e « Spazio alpino » la Svizzera parte-

cipa a numerosi progetti tra cui « Démarrage », che promuove misure volte a valorizzare la ciclovía nazionale n. 2 « Reno » e ad integrarla nella rete « EuroVelo ». Un altro esempio è « Enerbuild », un progetto che si concentra sul trasferimento delle conoscenze e sull'innovazione e sostiene le piccole e medie imprese di costruzione attive nello spazio alpino, offrendo loro know-how nel settore delle tecniche di risparmio energetico. « iMONITRAF », che si è concluso a fine giugno 2012, mira invece a ridurre gli effetti ambientali del traffico di transito nell'Arco alpino. Il progetto « CLISP », concluso già nell'estate 2011, ha analizzato le ripercussioni dei cambiamenti climatici sulla pianificazione del territorio focalizzandosi sullo scambio di conoscenze e di esperienze. « iMONITRAF » e « CLISP », che rientrano tra i progetti strategici di

INTERREG B, sono conformi alla NPR in quanto contribuiscono a migliorare la qualità di vita – e di rimando la competitività – di una regione. Il criterio dell'aumento quantificabile del valore aggiunto creato nella regione assume un'importanza subordinata.

Il vero punto di forza di INTERREG B risiede nella cooperazione all'interno degli spazi funzionali e nella possibilità di trovare soluzioni che vanno oltre i confini nazionali orientandosi alla dimensione macroregionale. Generalmente, a un progetto INTERREG B partecipano in media una dozzina di partner provenienti da vari paesi, in alcuni casi da otto. In Svizzera l'assistenza e il coordinamento competono all'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE). Per il periodo di programmazione 2007–2013 il budget disponibile è di circa 6 milioni di franchi. \\\



Dank dem Projekt « Démarrage » ist die Rheinroute Teil des europäisch vermarkten Radnetzes.

Grâce au projet « Démarrage », la route du Rhin fait partie du réseau cyclable européen.

Il progetto « Démarrage » ha permesso di integrare la ciclovía nazionale Reno nella rete europea « EuroVelo ».



fakten und zahlen ZU INTERREG IV B

Das INTERREG-B-Programmgebiet «Nordwesteuropa» umfasst die Schweiz, Frankreich, Deutschland, die Benelux-Länder sowie England und Irland. Die verbesserte räumliche Vernetzung dank intelligenter Verkehrslösungen bildet in «Nordwesteuropa» einen von vier thematischen Schwerpunkten. Insgesamt laufen in diesem Gebiet 90 Projekte, davon neun mit Schweizer Partnern.

Im «Alpenraum», dem zweiten INTERREG-B-Programmgebiet mit Schweizer Beteiligung, engagieren sich sämtliche sieben Alpenländer. In der aktuellen Programmperiode 2007–2013 laufen 35 Projekte, davon 26 mit einem oder mehreren beteiligten Partnern aus der Schweiz. Schwerpunktthemen sind die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, Zugang und Vernetzung, Umwelt- und Klimawandel sowie Risikoprävention.

Im Schnitt zählt ein INTERREG-B-Projekt rund ein Dutzend Projektpartnerinnen und -partner aus bis zu acht Ländern. Die Projektdauer beträgt drei bis fünf Jahre. Akteure sind politische Behörden, Forschungsinstitute, Interessenverbände und Institutionen sowie private Unternehmen.

Die Schweizer Teilnahme an den INTERREG-B-Programmen wird vom SECO im Rahmen der NRP unterstützt. Zuständig für die Betreuung und Koordination von INTERREG B in der Schweiz ist das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). Für die Programmperiode 2007–2013 stehen 6 Millionen Franken zur Verfügung (inkl. der Programme ESPON und URBACT). Annähernd 4 Millionen Franken sind bis 1. Mai 2012 gesprochen worden. Zurzeit läuft die letzte Projektausschreibungsphase für die Periode IV. Ausserdem führt das SECO gegenwärtig eine Evaluation durch. Aus den erreichten Resultaten sollen Empfehlungen für die Programmperiode V (2014–2020) abgeleitet werden.

nisse mündeten in eine politische Resolution, die am Transportforum in Lyon – der Schlussveranstaltung von «iMONITRAF» – am 31. Mai 2012 präsentiert und von den politischen Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Regionen unterzeichnet wurde.

heterogenität als herausforderung

Die eigentliche Stärke von INTERREG B liegt in der Zusammenarbeit in funktionalen Räumen. Diese erlaubt Lösungen, die sich nicht zwingend an Landesgrenzen, sondern am grösseren funktionalen Massstab orientieren. In vielen Fällen erweisen sich INTERREG-B-Projekte als ideale Gefässe, um übergeordnete wirtschaftliche, strategische und politische Netzwerke zu etablieren. Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass transnationale Zusammenarbeit nicht immer einfach ist. Die sprachlichen, kulturellen und institutionellen Unterschiede der Projektteilnehmer bergen zwar ein Potenzial für neue Ideen und Innovationen. Sie verlangen aber ein besonderes Mass an gegenseitigem Verständnis unter den verschiedenen Partnern. Lukas Stadtherr meint denn auch rückblickend: «Die Zusammenarbeit in «Demarrage» war anspruchsvoll, und sie

erforderte immer wieder Diplomatie und Fingerspitzengefühl. Zudem waren nicht alle Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer gut organisiert. Wir haben deswegen manchmal gelitten, aber schliesslich sind unsere Anliegen auf fruchtbaren Boden gestossen.» »

www.interreg.ch – www.alpine-space.eu – www.nweurope.eu – www.demarrage.eu – www.eurovelo.org – www.veloland-schweiz.ch – www.enerbuild.eu – www.ihomelab.ch – www.sunwilen.ch – www.imonitraf.org

Forschung

recherche

Ricerca

MIT NETZWERKEN GEGEN DEN BRAINDRAIN



die Mobilität hochqualifizierter Fachkräfte zählt zu den grossen Herausforderungen der schweizer Regionalentwicklung. Nicht allein das Berggebiet, sondern generell weite Gebiete der ländlichen Regionen sind in der Schweiz vom sogenannten «Brain Drain» betroffen, von der Abwanderung der innovativen Köpfe in die Zentren. Um die Hochqualifizierten zur Rückkehr zu bewegen, aber auch, um die Kompetenzen der Abgewanderten für die Entwicklung der Heimatregion zu nutzen, setzen heute immer mehr Regionen auf den Aufbau von Netzwerken. Patrick Rérat und Hugues Jeannerat haben im Rahmen einer von Regiosuisse mitfinanzierten Studie* bestehende Netzwerke analysiert und Empfehlungen ausgearbeitet. VON URS STEIGER — LUZERN

Der Geograf Patrick Rérat zählt selbst zu den Abgewanderten. Mitte der 1990er-Jahre verliess er die Ajoie (JU), um in Neuenburg Geografie zu studieren. Seither ist er nicht mehr dauerhaft in den Jura zurückgekehrt. Er gehört damit zu den 60 Prozent von Hochschulabsolventen aus dem Kanton Jura, die nach ihrem Studienabschluss zwischen 2000 und 2010 ihrem Heimatkanton ferngeblieben sind. Von den Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen ist knapp die Hälfte (48,4%) nicht mehr heimgekehrt. Dies zeigt eine Studie, die Rérat im Auftrag des Kantons Jura derzeit erarbeitet**. Gemäss Rérats Untersuchungen zieht ein ansehnlicher Teil der Absolventinnen und Absolventen dabei auch ins Ausland. Im untersuchten Zeitraum waren es 7 Prozent der Hochschul- und 4,5 Prozent der Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen.

Abgewanderte – eine brachliegende Ressource

Mit der Erarbeitung seiner Studie für seinen Heimatkanton belegt Rérat aber auch: Abgewanderte sind für die Herkunftsregion nicht verloren. Immer mehr Kantone und Regionen erkennen, dass deren Fähigkeiten und Kompetenzen eine Ressource darstellen, die auch in der Ferne von Nutzen sein kann – sei dies für die Imagepflege oder als Fachwissen, das bei Bedarf beigezogen wird. Ergänzend zu bisherigen Bemühungen, die Abgewanderten zur Rückkehr zu bewegen, haben deshalb verschiedene Regionen und Kantone damit begonnen, den Kontakt zu diesen im Rahmen von Netzwerken zu verstärken. Sie folgen damit Strategien, wie sie in Ländern wie Kolumbien oder Rumänien seit längerer Zeit erfolgreich eingesetzt werden.

Der Kanton Uri beispielsweise pflegt seit einigen Jahren ein Netz von «Uri-Botschaftern», das 70 Persönlichkeiten umfasst, die sich durch eine enge Verbundenheit im und zum Kanton auszeichnen. Sie tauschen – unter anderem bei regelmässigen Zusammenkünften – ihr Wissen aus und stellen ihr Kontaktnetz dem Kanton beispielsweise für die Wirtschaftsförderung zur Verfügung. Vor vier Jahren wurde das Botschafternetz mit der Webplattform uri-link.ch ergänzt. Mir ihr will der Kanton Uri den Informationsaustausch zwischen den «Exil-Urnerinnen und -Urnern» und dem Kanton Uri stärken und durch ein aktuelles Jobangebot von Urner Unternehmen auch die (Rück-)Gewinnung von Wissen («Braingain») fördern.

Ein eigentliches Expertennetz betreibt der Kanton Jura mit seinem «Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur (CCJE)», das der Regierungsrat für spezifische Projekte mobilisieren kann. Sehr spezifisch ist «Creapole» orientiert. Das mit Unterstützung der NRP lancierte Projekt fördert Unternehmensgründungen, Innovationen und den Wissenstransfer im Kanton Jura. Nebst der Website sind dabei direkte Kontakte zu Studierenden und Absolventen von Bedeutung, unter anderem unmittelbar an den Hochschulen. Das eigenständige Netzwerk connect.creapole.ch

dient dazu, Personen mit innovativen Ideen mit Investoren aus dem Jura zusammenzubringen. Dagegen setzt fribourgissima.ch, eine von der Handelskammer betriebene und vom Kanton Freiburg mitfinanzierte Webplattform, auf eine reine, breit angelegte Weblösung, die dem generellen Informationsaustausch mit und unter den «Exil-Freibergerinnen und -Freiberger» dient.

Persönliche Kontakte sind unerlässlich

Wie die Beispiele zeigen, existiert bereits eine grosse Bandbreite verschiedener Netzwerke, die das Ziel, Abgewanderte an die Heimatregion zu binden, in unterschiedlicher Form und mit sehr unterschiedlicher Reichweite anstreben. Auf Basis eines Austausch-Workshops haben Patrick Rérat und Hugues Jeannerat in der Regiosuisse-Studie «Le défi du *brain drain* dans les cantons suisses – la création de réseaux sociaux comme outil de développement régional?» die verschiedenen Formen und Zielsetzungen dieser Netzwerke zusammengetragen und analysiert. Sie kommen darin zum Schluss, dass die virtuellen Plattformen eine zentrale Rolle für den Aufbau regionaler sozialer Netzwerke spielen. Sie bilden eine grundlegende Voraussetzung, reichen aber alleine nicht aus: Ergänzend braucht es zwingend eine direkte, persönliche Verankerung in Form von Veranstaltungen, Zusammenkünften oder konkreten Projekten. Es genügt auch nicht, über die Webplattformen einfach Informationen zu verbreiten. Vielmehr muss das Netzwerk durch eine konkrete Zielsetzung oder durch Projekte am Laufen gehalten werden. Eine kontinuierliche Animation im Zentrum des Netzwerkes ist daher von grosser Bedeutung.

Angesprochen auf den Erfolg der Netzwerke im Kampf gegen den Brain Drain meint Rérat: «Um die messbaren Wirkungen zu erfassen, müsste einerseits die Studie ausgeweitet werden. Andererseits sind die Erfahrungen in der Schweiz noch sehr jung, um verlässliche Resultate zu erhalten. Mit Sicherheit lässt sich jedoch heute schon festhalten, dass gerade mit Netzwerken wie Uri-link und den Uri-Botschaftern ein grosser Imagegewinn erreicht werden kann, der sich generell positiv auf die Entwicklung der Region auswirkt. Die damit verbundenen Effekte sind sehr vielfältig.»

www.uri-link.ch — www.fribourgissima.ch — www.creapole.ch — www.jura.ch/CHA/SCH.html — www.vs-link.ch

* Rérat Patrick, Jeannerat Hugues, 2011: *Le défi du brain drain dans les cantons suisses – la création de réseaux sociaux comme outil de développement régional?*, Neuchâtel; www.regiosuisse.ch/forschungsnetz/unterstuetzung-forschungsprojekte.

** Rérat Patrick, 2012: *Les flux migratoires des jeunes diplômé-e-s jurassien-ne-s*, Neuchâtel, in Vorbereitung.

réseaux contre la fuite des cerveaux

La mobilité du personnel très qualifié compte parmi les grands défis du développement régional suisse. Non seulement les régions de montagne, mais plus généralement de vastes zones des régions rurales sont concernées en Suisse par la « fuite des cerveaux », c'est-à-dire par la migration des têtes innovantes vers les centres. Entre 2000 et 2010, 60% des diplômés d'une haute école originaires du canton du Jura ne sont pas revenus dans leur canton natal après la fin de leurs études. Près de la moitié (48,4%) des diplômés d'une haute école spécialisée ne sont pas rentrés dans leur canton. Une part considérable des diplômés émigre aussi à l'étranger. Au cours de la période étudiée, c'est le cas de 7% des diplômés d'une haute école et de 4,5% des diplômés d'une haute école spécialisée.

De plus en plus de cantons et de régions se rendent compte que les capacités et les compétences de ces diplômés constituent une ressource qui peut aussi être utile à distance – que ce soit pour soigner leur image de marque ou pour recourir si nécessaire à leurs connaissances spécialisées. Plusieurs régions et cantons ont donc commencé à renforcer le contact avec les « expatriés » dans le cadre

de réseaux afin de compléter les efforts faits à ce jour pour les inciter à revenir. Ils suivent donc des stratégies analogues à celles que des pays comme la Colombie ou la Roumanie mettent en œuvre avec succès depuis longtemps.

Le canton d'Uri par exemple entretient depuis quelques années un réseau d'« ambassadeurs d'Uri », qu'il a complété par la plate-forme Internet *uri-link.ch*. Avec le Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur (CCJE), le canton du Jura anime un réseau d'experts que le Conseil d'Etat peut mobiliser pour des projets spécifiques. De son côté, *fribourgissima.ch* mise sur l'échange général d'informations avec et entre les Fribourgeois exilés.

Dans leur étude « Le défi du *brain drain* dans les cantons suisses – la création de réseaux sociaux comme outil de développement régional? », Patrick Rérat et Hugues Jeannerat analysent les différents réseaux et formulent des recommandations, en disant notamment que les réseaux sociaux régionaux nécessitent non seulement des plates-formes virtuelles, mais aussi un ancrage personnel direct. S'il n'est pas encore possible d'évaluer quantitativement le succès des réseaux, ceux-ci permettent dès aujourd'hui un gain important en termes d'image. \\\

reti sociali per lottare contro la fuga di cervelli

La mobilità della manodopera altamente qualificata è una delle maggiori sfide che lo sviluppo regionale deve affrontare. Le regioni di montagna, ma anche ampie regioni rurali, sono infatti particolarmente colpite dal fenomeno della fuga di cervelli, ossia l'esodo di talenti verso i centri urbani. Nel Canton Giura, ad esempio, tra il 2000 e il 2010 il 60% dei neolaureati non è tornato nel Cantone; per i neodiplomati delle scuole universitarie professionali (SUP) la percentuale ha raggiunto quasi il 50% (48,4%). Nel periodo considerato una percentuale ragguardevole si è trasferita all'estero (7% dei neolaureati e 4,5% dei neodiplomati di una SUP).

Sempre più Cantoni e regioni riconoscono che le capacità e le competenze dei neolaureati e neodiplomati rappresentano una risorsa che può essere utile anche a distanza, sia in termini di immagine, sia come know-how a cui si può far capo in caso di necessità. Accanto agli sforzi compiuti finora per promuovere il ritorno dei cervelli, alcune regioni e Cantoni hanno iniziato a intensificare i contatti con i giovani espatriati avvalendosi delle reti sociali. Strategie che si sono rivelate vincenti, come dimo-

stra l'esempio della Colombia e della Romania.

Il Canton Uri gestisce da alcuni anni una rete di ambasciatori («Uri-Botschafter») completata dalla piattaforma web *uri-link.ch*. Il Canton Giura, dal canto suo, promuove una rete di esperti, il «Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur (CCJE)», che il governo cantonale può mobilitare per progetti specifici. Con la rete *fribourgissima.ch*, Friburgo punta invece sullo scambio generale di informazioni con e tra i cittadini del Cantone che vivono all'estero.

Nello studio «Le défi du *brain drain* dans les cantons suisses – la création de réseaux sociaux comme outil de développement régional?» (Fuga di cervelli – le reti sociali come strumento di sviluppo regionale) Patrick Rérat e Hugues Jeannerat analizzano le varie reti sociali e formulano una serie di raccomandazioni. I due autori raccomandano tra l'altro di affiancare alle reti sociali regionali non solo piattaforme virtuali ma anche il contatto personale tra i partecipanti. Benché non sia ancora possibile misurare il successo delle reti sociali in termini quantitativi, si può già affermare che portano un chiaro vantaggio in termini di immagine e generano una serie di effetti positivi. \\\

Patrick Rérat (links)
und Hugues Jeannerat

Patrick Rérat (à gauche)
et Hugues Jeannerat

Patrick Rérat (sinistra)
e Hugues Jeannerat



MARTIN STOKAR, SECO
Ressort Regional- und Raumordnungspolitik

strategieprojekt NRP 2016+

Der Umsetzungsturnus für die Neue Regionalpolitik (NRP) beträgt acht Jahre und dauert bis Ende 2015. Zu diesem Zeitpunkt müssen die eidgenössischen Räte allfällige Anpassungen des Bundesgesetzes, die Inhalte des Mehrjahresprogramms (MJP) 2016–23 sowie einen allfälligen Kreditrahmen für weitere Einlagen in den Fonds für Regionalentwicklung beschlossen haben. Gemäss NRP-Gesetz haben die Kantone ihre strategischen Überlegungen und die Bedürfnisse ihrer Regionen dazu einzubringen. Auch veränderten Rahmenbedingungen ist Rechnung zu tragen.

Das SECO hat deshalb dieses Jahr ein strategisches Projekt gestartet, um die Basis für die Parlamentsbeschlüsse im Jahre 2015 zu schaffen. Gemeinsam mit der Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (VDK) ist eine Arbeitsgruppe eingesetzt worden, die den Prozess begleiten wird. Neben kantonalen Fachexperten aus allen Landesteilen wirken auch Verantwortliche des Bundes mit. Die Arbeitsgruppe hat am 25. April 2012 ihre Tätigkeit aufgenommen.

Als wichtigen Pfeiler beinhaltet das Strategieprojekt die Evaluation der ersten NRP-Programmphase (2008–15). Zu den drei Teilpaketen «Mehrjahresprogramm NRP 2008–15», «Schweizer Teilnahme an INTERREG im Rahmen der NRP» und «Steuererleichterungen im Rahmen der NRP» sind externe Evaluationsmandate vergeben worden. Parallel dazu führt regiosuisse im Auftrag des SECO ein Projektmonitoring durch. Der Bund hat zusammen mit den Kantonen dazu ein Set von Projekten ausgewählt, für die detaillierte Wirkungsmessungen auf Output-, Outcome- und Impact-Ebene vorgenommen werden. Wesentliche Ergebnisse der Evaluationen und des Projektmonitorings werden im November dieses Jahres erwartet und der Arbeitsgruppe SECO-VDK zur Diskussion unterbreitet. Die Schlussberichte der Evaluationen sind für Ende erstes Quartal 2013 terminiert.

Den zweiten wichtigen Pfeiler des Strategieprojekts bildet das neue Mehrjahresprogramm für die Periode 2016–23. Das Vorgehen bei der Erarbeitung des MJP 2008–15 dient als Leitlinie. In einem ersten Schritt hat das SECO wiederum ein externes Mandat zur Erstellung eines Grundlagenberichts vergeben. In diesen Bericht fliessen auch die Erkenntnisse der



Evaluationen ein. Dieser Bericht wird bis Ende März 2013 erwartet. Als weitere Etappen folgen der Vernehmlassungsbericht (2013/14), die Vernehmlassung (2014) und die Erstellung der Botschaft (2014/15). Danach wird das Programm dem Parlament vorgelegt.

www.regiosuisse.ch/nrp-2016

Prüfbericht der Finanzkontrolle zur NRP-Umsetzung

Gestützt auf die Verordnung über die NRP und die Programmvereinbarungen zwischen Bund und Kantonen prüfte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) zusammen mit den jeweiligen kantonalen Einrichtungen die Umsetzung der NRP in den Kantonen Bern, Jura und Wallis. Ziel war es, die Informationen und Daten in den kantonalen Jahresrapporten 2011 an den Bund zu verifizieren. Zusätzlich interessierten die Einhaltung der gesetzlichen Neuausrichtung bei der Projektförderung sowie Aspekte der Überwachung und des Controllings.

Die EFK erhielt einen guten Eindruck von der Umsetzung der NRP in den geprüften Kantonen. Als eindrücklich bewertet wurden das Engagement, die hohe Motivation und die Sachkenntnis der mit der Umsetzung betrauten Personen. Die EFK bestätigte die finanziellen Daten der kantonalen Schlussberichte. Eine Herausforderung stellte die inhaltliche Abgrenzung der NRP von den Sektoralpolitiken dar. Die rechtlichen Vorgaben räumen den Kantonen grosse Ermessensspielräume ein. Die EFK erwartet, dass

das SECO wichtige inhaltliche Fragestellungen zur NRP proaktiv aufnimmt und dazu in allgemein verbindlicher Form Stellung bezieht, damit alle Kantone nach den gleichen Regeln behandelt werden. In seiner Stellungnahme äussert das SECO Skepsis gegenüber engeren inhaltlichen Vorgaben.

Zwei Kantonen, die Projekte über pauschale Beiträge an staatsnahe Organisationen finanzieren, wird empfohlen, die Prozesse zur Überwachung stärker zu formalisieren und personelle Verflechtungen zu vermeiden. Diese Anliegen wurden von den Kantonen positiv aufgenommen.

Die NRP war 2008 unter dem Modell der Programmvereinbarungen gestartet, wonach anstelle von Kostenbeiträgen Globalbeiträge gesprochen werden, die an im Voraus zu definierende Ziele gekoppelt sind. Weder auf Bundes- noch auf Kantonsebene sind jedoch bisher Rechtsfolgen definiert, falls die Ziele nicht erreicht werden. Die EFK empfiehlt deshalb, das Ziel- und Indikatorensystem weiterzuentwickeln und die Berichterstattung zu standardisieren. Zudem erwartet die EFK eine inhaltlich präzisere Definition der Regionalpolitik.

Der Prüfungsbefund entspricht weitgehend den Wahrnehmungen des SECO. Die Analyse der EFK wird als sorgfältige Arbeit beurteilt, welche die Kantone und das SECO bei der Weiterentwicklung der NRP-Umsetzung unterstützen wird.

www.efk.admin.ch

Ländlicher Raum: alle politischen am gleichen Strick

Mit den Modellvorhaben «Synergien im ländlichen Raum» wollen die Bundesstellen Erfahrungen sammeln, wie sie ihre Politiken am besten koordinieren und optimal einsetzen. In den vergangenen fünf Jahren wurden dazu dreizehn Projekte unterstützt, die an der Schnittstelle verschiedener Sektoralpolitiken liegen. Eine externe Evaluation zieht nun Bilanz.

us. Die Abstimmung der verschiedenen Sektoralpolitiken ist bekanntermassen eine grosse Baustelle der Bundespolitik. Zu dieser Einsicht kam 2005 auch das verwaltungsinterne Bundesnetzwerk für den ländlichen Raum in seinem Werkstattbericht zur «Politik des ländlichen Raumes». In den Modellvorhaben, mit denen der Bund innovative Projekte und Zusammenarbeitsformen in der Raumentwicklung fördert und die sich in der Agglomerationspolitik bereits bewährt haben, sah es eine Möglichkeit, einen Beitrag zur Verbesserung dieser Situation zu leisten.

Versuchslabor für modellhaftes Lernen

Im Vordergrund der Modellvorhaben stand für die beteiligten Bundesämter der Pioniercharakter – die verschiedenen Projekte sollten als Versuchslabor für modellhaftes Lernen dienen. Dies mit dem Ziel, in der Kooperation zwischen den Bundesämtern eine neue Stufe zu erreichen – vom generellen Informationsaustausch hin zur konkreten Zusammenarbeit.

Dank Themenschwerpunkten konzentrierten sich die Modellvorhaben «Synergien im ländlichen Raum» auf «weisse Flecken» im Schnittbereich der verschiedenen Sektoralpolitiken, also auf Bereiche, die nicht bereits im direkten Fokus einzelner Politiken stehen. Dies sollte helfen, eine direkte Konkurrenz zu bestehenden Programmen, Themen und Projekten zu vermeiden. Zu den dreizehn lancierten Projekten gehörten beispielsweise die Entwicklung von Ställen, die in die Appenzeller Landschaft passen, das Goms, das sich zu einer Energieregion entwickeln will, oder fünf Neuenburger Gemeinden, die nach Lösungen für einen Nutzen-Lasten-Ausgleich suchen.

Gestärkte Zusammenarbeit auf Bundesebene

Welche Lehren sind nun aus fünf Jahren Zusammenarbeit zu ziehen? Gemäss Evaluation besteht ein erster Erfolg allein in der Tatsache, dass das Programm von den Bundesämtern gemeinsam erarbeitet und partnerschaftlich finanziert wurde. Zudem wurden speziell auf

Die Modellvorhaben ländlicher Raum

www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben

Koordination raumplanerischer Tätigkeiten/Landmanagement

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE) — www.lerun.ch
- Intercommunalité et aménagement du territoire Microrégion Haute-Sorne (JU) — www.haute-sorne.ch
- Gestion intégrée de l'espace rural jurassien (NE)

Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE)
- VOTERR: Vocations territoriales et systèmes de compensation (VD)

Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft

- Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell (AI) — www.ai.ch/de/verwaltung/fachbereiche/welcome.php?amt_id=810
- Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang (BL) — www.bl.ch → Raumplanung

- Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung (AG) — www.jurapark-aargau.ch
- Microrégion Haute-Sorne (JU)

Erneuerbare Energien

- Energieregion Goms (VS) — www.unternehmengoms.ch
- Potentiel bois-énergie en pâturage boisé (NE) — www.lerun.ch/communication-paturages-boises
- Biogasanlage Val Müstair (GR) — www.pemonline.info

Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume

- Bad Zurzach und Umgebung (AG); vgl. regioS 04

Nachhaltiger ländlicher Tourismus

- INSCUNTER: Tourismus, Forst- und Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz auf gemeinsamen Wegen (GR) — www.berggebiete.ch/projekte → inscunter
- Walserweg Graubünden (GR) — www.walserweg.ch



Projekt- bzw. Regionsebene zahlreiche sektorübergreifende Ansätze entwickelt – dies, obwohl zwischen den Zielsetzungen des Programms und jenen der einzelnen Projekte naturgemäss ein Spannungsverhältnis besteht. So ist es gelungen, vielfältige Kooperationen in Gang zu setzen. Besonders erfolgreich entwickelten sich Projekte wie «Potentiel bois-énergie en pâturage boisé» oder «Walserweg», deren Ziel es war, Wertschöpfungsketten zu integrieren.

Bleibender Koordinationsbedarf

Allgemeingültige Schlussfolgerungen und Erkenntnisse lassen sich aus den Projekten jedoch kaum gewinnen. Zwar hat sich die informelle Zusammenarbeit der Ämter im Netzwerk bewährt, grundsätzlich ist es aber nicht gelungen, eine generelle Verbesserung in der

Koordination der Sektoralpolitiken zu erreichen. Das mag auch damit zusammenhängen, dass bei den Projektträgern die Umsetzung im Vordergrund stand und nicht die Koordination der Sektoralpolitiken auf Bundesebene.

Angesichts des weiterhin grossen Handlungsbedarfs zur Abstimmung der Sektoralpolitiken empfiehlt die Evaluation, das Programm weiterzuführen, dieses aber in verschiedener Hinsicht anzupassen – beispielsweise einen Leitfaden für die Projektbegleitung zu erarbeiten oder die Ergebnisauswertung von Beginn an zu planen. Ein Grossteil der entsprechenden Empfehlungen ist auch für NRP-Projekte gültig.

www.are.admin.ch/themen/laendlich — www.regiosuisse.ch/evaluation_modellvorhaben

news aus dem
SECO und anderen
Bundesämtern

**nouvelles du SECO
et d'autres offices
fédéraux**

news dalla SECO
e degli altri uffici
federali

MARTIN STOKAR, SECO
Secteur Politique régionale et d'organisation
du territoire

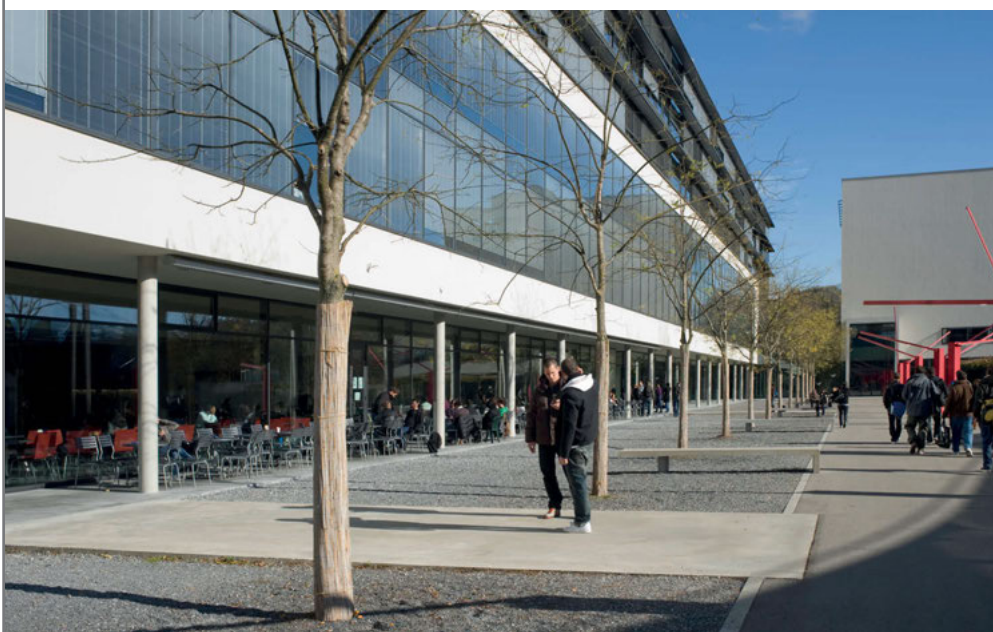
Projet stratégique NPR 2016+

Le cycle de mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR), qui est de huit ans, s'achève fin 2015. Les Chambres fédérales devront avoir décidé d'ici là d'éventuelles adaptations de la loi fédérale, des contenus du programme pluriannuel (PPA) 2016–2023 et d'une éventuelle ligne de crédit pour les nouveaux apports au Fonds de développement régional. Selon la loi sur la politique régionale, les cantons doivent y contribuer en faisant part de leurs réflexions stratégiques et des besoins de leurs régions. L'évolution des conditions générales doit aussi être prise en considération.

C'est pourquoi le SECO a lancé cette année un projet stratégique visant à fournir les bases décisionnelles au Parlement en 2015. Un groupe de travail a été institué, en partenariat avec la Conférence des Chefs des Départements Cantonaux de l'Économie publique (CDEP), pour accompagner ce processus. Il réunit des experts cantonaux de toute la Suisse et des responsables de la Confédération. Ce groupe de travail a entamé son activité le 25 avril 2012.

Ce projet stratégique a comme composante essentielle l'évaluation de la première phase du programme NPR (2008–2015). Des mandats d'évaluation ont été confiés à l'externe. En parallèle, le SECO a chargé regiosuisse d'assurer le monitoring des projets. De concert avec les cantons, la Confédération a sélectionné divers projets à des fins d'analyse poussée de l'efficacité (indicateurs: output, outcome et impact). Les principaux résultats des évaluations et du suivi des projets, attendus pour le mois de novembre de cette année, seront soumis au groupe de travail SECO-CDEP pour discussion. Les rapports finaux des évaluations sont agendés pour la fin du premier trimestre 2013.

Le nouveau programme pluriannuel pour la période 2016–2023 constitue la deuxième composante essentielle du projet stratégique. La procédure d'élaboration du PPA 2008–2015 servira de ligne directrice. Dans une première phase, le SECO a confié un mandat externe en vue de l'élaboration d'un rapport de base. Les résultats des évaluations seront également intégrés dans ce rapport, attendu d'ici la fin mars 2013. Les autres



phases seront constituées par le rapport pour la consultation (2013–2014), la procédure de consultation (2014), l'élaboration du message (2014–2015) et, enfin, la soumission du programme au Parlement.

www.regiosuisse.ch/npr-2016

Rapport du contrôle fédéral des finances concernant la mise en œuvre de la NPR

S'appuyant sur l'ordonnance régissant la NPR et sur les conventions-programmes conclues entre la Confédération et les cantons, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné, avec le concours des institutions cantonales concernées, la mise en œuvre de la NPR dans les cantons de Berne, du Jura et du Valais. L'objectif était de vérifier les informations et les données figurant dans les rapports annuels 2011 adressés par les cantons à la Confédération, le bon respect de la réorientation légale en matière de promotion des projets et les aspects relatifs à la surveillance et au controlling.

Le CDF a retiré une bonne impression de la mise en œuvre de la NPR dans les cantons soumis à examen. Le degré d'engagement, la forte motivation et la compétence technique des personnes chargées de la mise en œuvre ont été jugés de tout premier plan. Le CDF a confirmé les données financières des rapports finaux cantonaux. La délimitation sur le plan du contenu entre la NPR et les politiques sectorielles a constitué un véritable défi. Le cadre juridique laisse une grande marge d'appréciation aux cantons. Le CDF

attend du SECO qu'il appréhende de manière proactive les problématiques relatives à la teneur de la NPR et qu'il exprime un avis de portée générale susceptible de mettre tous les cantons sur un pied d'égalité de traitement. Dans sa prise de position, le SECO exprime son scepticisme quant à des prescriptions plus strictes concernant la teneur. Il a été recommandé à deux cantons qui financent les projets par des contributions forfaitaires versées à des organisations proches de l'Etat de mieux formaliser les processus de surveillance et d'éviter les interdépendances en termes de personnel. Ces recommandations ont été accueillies favorablement.

La NPR a été lancée en 2008 selon le modèle des conventions-programmes, lequel prévoit d'allouer, en lieu et place de contributions aux coûts, des contributions forfaitaires liées à des objectifs devant être prédéfinis. Toutefois, à ce jour, aucune conséquence juridique n'est définie, ni au niveau fédéral ni au niveau cantonal, en cas de non-réalisation des objectifs. Le CDF recommande par conséquent de perfectionner le système d'objectifs et d'indicateurs, et de standardiser le mode de rapport. Il attend en outre une définition plus précise du contenu de la politique régionale. Les résultats du contrôle rejoignent dans une large mesure l'appréciation du SECO. L'analyse du CDF est un travail minutieux; elle aidera les cantons et le SECO à parfaire la mise en œuvre de la NPR.

www.cdf.admin.ch

Espace rural : toutes les politiques tirent à la même corde !

Avec les projets-modèles « Synergies dans l'espace rural », les services fédéraux veulent acquérir de l'expérience sur la façon de coordonner et de déployer au mieux leurs politiques. Au cours des cinq dernières années, ils ont soutenu treize projets situés à l'interface de plusieurs politiques sectorielles. Une évaluation externe en dresse le bilan.

us. La coordination des différentes politiques sectorielles est connue pour être un grand chantier de la politique fédérale. Le réseau fédéral pour l'espace rural, interne à l'administration, est aussi parvenu à cette conclusion en 2005 dans son rapport de travail sur la « politique de l'espace rural ». Avec les projets-modèles, par lesquels la Confédération soutient des formes de collaboration et des projets innovants en développement territorial, ce réseau a vu une possibilité de contribuer à améliorer cette situation. L'instrument des projets-modèles avait déjà fait ses preuves en politique des agglomérations.

Laboratoire d'essais pour un apprentissage exemplaire

Le principal atout des projets-modèles était leur caractère novateur pour les offices fédéraux participants – les différents projets devaient servir de laboratoire d'essais pour un apprentissage exemplaire. L'objectif était d'atteindre un niveau supérieur dans la coopération entre les offices fédéraux : passer de l'échange général d'informations à la collaboration concrète.

Grâce à des priorités thématiques, les projets-modèles « Synergies dans l'espace rural » se sont concentrés sur les « tâches blanches » à l'intersection des diverses politiques sectorielles, donc sur des domaines qui ne sont pas déjà au cœur de différentes politiques. Ce choix devait contribuer à éviter une concurrence directe avec les programmes, les thèmes et les projets existants. Les treize projets lancés incluaient par exemple la mise au point d'étables assorties au paysage appenzellois, la vallée de Conches qui veut devenir une région énergétique ou cinq communes neuchâteloises qui cherchent des solutions pour une compensation des avantages et des charges.

Collaboration renforcée au niveau fédéral

Quelles sont maintenant les leçons à tirer ? Selon l'évaluation, un premier succès réside dans le fait que les offices fédéraux ont élaboré le programme en commun et l'ont financé en partenariat. De plus, de nombreuses approches

Les projets-modèles dédiés à l'espace rural
www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben

Coordination des activités de développement territorial : gestion des affectations et des surfaces

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE) — www.lerun.ch
- Intercommunalité et aménagement du territoire Microrégion Haute-Sorne (JU) — www.haute-sorne.ch
- Gestion intégrée de l'espace rural jurassien (NE)

Systèmes de compensation des avantages et des charges

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE)
- VOTERR : Vocations territoriales et systèmes de compensation (VD)

Mise en valeur et revalorisation de la nature et du paysage

- Bâtiments agricoles d'Appenzell (AI) — www.ai.ch/de/verwaltung/fachbereiche/welcome.php?amt_id=810
- Mise en valeur de l'objet IFP Belchen-Passwang (BL) — www.bl.ch → Raumplanung

- Regroupement volontaire de l'exploitation agricole (AG) — www.jurapark-aargau.ch
- Microrégion Haute-Sorne (JU) — www.haute-sorne.ch

Energies renouvelables

- Région énergétique de Conches (VS) — www.unternehmengoms.ch
- Potentiel bois-énergie en pâturage boisé (NE) — www.lerun.ch/communication-paturages-boises
- Production de biogaz dans le Val Müstair (GR) — www.pemonline.info
- Les centres régionaux et leur rôle pour l'espace rural proche
- Bad Zurzach et environs (AG) ; cf. regioS 04

Tourisme rural durable

- INSCUNTER : Tourisme, agriculture et sylviculture, protection de la nature et du paysage par l'emprunt de voies communes (GR) — www.berggebiete.ch/projekte → inscunter
- Sentier Walser aux Grisons (GR) — www.walserweg.ch



intersectorielles ont été développées spécialement au niveau des projets ou des régions, bien qu'il existe normalement une relation tendue entre les objectifs du programme et ceux des différents projets. On a réussi de cette façon à faire démarrer des coopérations diversifiées. Des projets comme « Potentiel bois-énergie en pâturage boisé » ou « Sentier Walser », dont le but était d'intégrer des chaînes de création de valeur ajoutée, se sont particulièrement bien développés.

Coordination toujours nécessaire

Les projets ne permettent toutefois guère d'obtenir des conclusions et des résultats de validité générale. La collaboration informelle des offices au sein du réseau a certes fait ses preuves, mais on n'a pas vraiment réussi à

atteindre une amélioration générale de la coordination des politiques sectorielles. Cela tient peut-être aussi au fait que les responsables des projets mettaient l'accent sur leur mise en œuvre et non sur la coordination des politiques sectorielles au niveau fédéral.

Etant donné les actions importantes toujours nécessaires pour coordonner les politiques sectorielles, l'évaluation recommande de poursuivre le programme, mais de le modifier à plusieurs égards : par exemple en élaborant un guide d'accompagnement des projets ou en planifiant l'analyse des résultats dès le début. Une grande partie des recommandations est aussi applicable aux projets NPR.

www.are.admin.ch/themen/laendlich — www.regiosuisse.ch/evaluation-projets-modeles

news aus dem
SECO und anderen
Bundesämtern

nouvelles du SECO
et d'autres offices
fédéraux

news dalla SECO
e degli altri uffici
federali

MARTIN STOKAR, SECO

Settore Politica regionale e Politica d'assetto
del territorio

Progetto strategico NPR 2016+

La fase di attuazione della Nuova politica regionale (NPR), che dura otto anni, si concluderà alla fine del 2015. Entro tale scadenza le Camere federali devono decidere gli eventuali adeguamenti della legge federale, i contenuti del programma pluriennale (PP) 2016–23 e gli eventuali crediti quadro per ulteriori conferimenti al Fondo per lo sviluppo regionale. La legge federale sulla politica regionale prevede che i Cantoni contribuiscano formulando riflessioni strategiche e illustrando le necessità delle regioni. Occorre inoltre tener conto di un eventuale cambiamento delle condizioni quadro.

Per tale motivo la SECO ha avviato quest'anno un progetto strategico volto a creare i presupposti per le decisioni che il Parlamento dovrà adottare nel 2015 sul futuro della NPR. D'intesa con la Conferenza dei Direttori Cantionali dell'Economia pubblica (CDEP) è stato istituito un gruppo di lavoro che seguirà il progetto, formato da responsabili dell'amministrazione federale e da esperti cantonali provenienti da tutte le regioni della Svizzera. Le attività del gruppo di lavoro sono iniziate il 25 aprile 2012. L'elemento fondamentale del progetto strategico è la valutazione della prima fase del programma (2008–15). Per i tre pacchetti parziali «Programma pluriennale NPR 2008–15», «Partecipazione della Svizzera a INTERREG nel quadro della NPR» e «Agevolazioni fiscali nel quadro della NPR» sono stati assegnati mandati esterni di valutazione. Parallelamente, su incarico della SECO, regiosuisse sta effettuando un monitoraggio dei progetti. In collaborazione con i Cantoni, la Confederazione ha selezionato una serie di progetti per i quali saranno misurati in dettaglio gli effetti a livello di output, outcome e impatto. I principali risultati delle valutazioni e del monitoraggio dei progetti sono attesi per novembre di quest'anno e saranno sottoposti al gruppo di lavoro SECO-CDEP per la discussione. I rapporti conclusivi delle valutazioni saranno pronti per la fine del primo trimestre 2013.

Il secondo elemento fondamentale del progetto è il nuovo programma pluriennale per il periodo 2016–23, per la cui elaborazione si seguiranno le modalità del PP 2008–15. Durante una prima fase la SECO ha assegnato un mandato esterno per l'elaborazione di un



rapporto entro la fine di marzo 2013, nel quale confluiranno i risultati delle valutazioni. Le tappe successive sono rappresentate dal rapporto per la consultazione (2013/14), dalla procedura di consultazione (2014) e dall'elaborazione del messaggio (2014/15). In seguito il programma sarà presentato al Parlamento.

www.regiosuisse.ch/politica-regionale-2016

Rapporto del controllo federale delle finanze sull'attuazione della NPR

In base all'ordinanza sulla NPR e alle convenzioni di programma tra Confederazione e Cantoni il Controllo federale delle finanze (CDF), insieme ai vari enti cantonali, ha verificato l'attuazione della NPR nei Cantoni di Berna, Giura e Vallese con l'obiettivo di verificare le informazioni e i dati dei rapporti annuali cantonali del 2011 destinati alla Confederazione. Gli ulteriori elementi analizzati sono stati il rispetto del nuovo orientamento legislativo nella promozione del progetto e gli aspetti legati alla sorveglianza e al controllo. Il CDF ha valutato positivamente l'attuazione della NPR nei Cantoni esaminati. Gli elementi particolarmente apprezzati sono stati l'impegno, l'elevata motivazione e la competenza delle persone incaricate dell'attuazione. Il CDF ha confermato i dati finanziari dei rapporti conclusivi cantonali e ha sottolineato che la distinzione tra contenuto della NPR e politiche settoriali rappresenta una sfida particolare. Le disposizioni legali accordano infatti ai Cantoni un ampio margine di apprezzamento. Il CDF auspica che la SECO reagisca

in modo proattivo alle critiche sui contenuti della NPR e prenda posizione in forma vincolante in modo che tutti i Cantoni vengano trattati secondo le stesse regole. Nella sua presa di posizione, la SECO esprime tuttavia scetticismo nei confronti di prescrizioni più severe in materia di contenuti.

Ai due Cantoni che finanziano progetti mediante contributi forfettari a organizzazioni parastatali si consiglia di formalizzare i processi di sorveglianza in maniera più decisiva e di evitare rapporti personali. Queste raccomandazioni sono state accolte positivamente dai Cantoni.

Nel 2008, quando è stata avviata, la NPR poggiava sul modello delle convenzioni di programma, in base al quale vengono decisi contributi globali, associati ad obiettivi da definire in anticipo, anziché contributi alle spese. Finora, né a livello di Confederazione né a livello di Cantoni sono state definite le conseguenze giuridiche in caso di non raggiungimento degli obiettivi. Il CDF consiglia pertanto di sviluppare ulteriormente il sistema di obiettivi e di indicatori e di standardizzare la rendicontazione. Inoltre, il CDF si aspetta una definizione più precisa dei contenuti della politica regionale.

Il risultato della verifica corrisponde ampiamente a quanto rilevato dalla SECO. L'analisi del CDF, giudicata accurata, fornirà un valido supporto ai Cantoni e alla SECO nelle ulteriori fasi di attuazione della NPR.

www.efk.admin.ch

politiche settoriali coordinate per lo spazio rurale

Con i progetti modello «Sinergie nello spazio rurale» gli uffici federali intendono raccogliere esperienze per coordinare e implementare in modo ottimale le loro politiche. Negli ultimi cinque anni sono stati sostenuti 13 progetti che coinvolgono varie politiche settoriali. Una valutazione esterna traccia un primo bilan cio.

us. Il coordinamento delle politiche settoriali è un grosso cantiere della politica federale: lo conferma anche il rapporto sulla politica dello spazio urbano pubblicato nel 2005 dalla Rete nazionale Spazio rurale. I progetti modello, con i quali la Confederazione promuove forme di collaborazione e progetti innovativi nel settore dello sviluppo territoriale, contribuiscono infatti a migliorare la situazione. Si tratta di uno strumento che ha dato buone prove nella politica degli agglomerati e che permette di maturare esperienze nel coordinamento delle politiche settoriali e nella collaborazione istituzionale tra attori pubblici e privati.

Laboratorio di prova

Per gli uffici federali interessati conta soprattutto che i progetti modello abbiano carattere pilota, ossia fungano da laboratorio di prova per sperimentare soluzioni innovative. L'obiettivo è di migliorare e approfondire la cooperazione tra gli uffici, passando dallo scambio generale di informazioni alla collaborazione concreta.

Le priorità tematiche permettono di concentrare i progetti modello «Sinergie nello spazio rurale» sui settori che si trovano a cavallo tra varie politiche settoriali e che finora sono stati tralasciati perché non direttamente prioritari. Questo dovrebbe evitare una concorrenza diretta a programmi, temi e progetti già esistenti. A titolo di esempio, tra i 13 progetti lanciati uno mira a promuovere la costruzione e l'integrazione ottimale degli edifici agricoli nel paesaggio appenzellese, uno si prefigge di posizionare il Goms come prima regione energetica delle Alpi e uno, promosso da cinque comuni neocastellani, mira a garantire uno sviluppo migliore e più dinamico della regione grazie, tra l'altro, a un sistema efficace di compensazione vantaggi-oneri.

Rafforzare la collaborazione a livello federale

Quali insegnamenti si possono trarre dopo cinque anni di collaborazione? Dalla valutazione emerge un primo punto positivo: il programma è stato elaborato e finanziato congiuntamente

progetti modello «sinergie nello spazio rurale»

www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben

Coordinamento delle attività di pianificazione territoriale/gestione del territorio

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE) — www.lerun.ch
- Intercommunalité et aménagement du territoire Microrégion Haute-Sorne (JU) — www.haute-sorne.ch
- Gestion intégrée de l'espace rural jurassien (NE)

Sistemi di compensazione vantaggi-oneri

- Système de répartition des fonctions, charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs (NE)
- VOTERR: Vocations territoriales et systèmes de compensation (VD)

Rivalutazione e valorizzazione della natura e del paesaggio

- Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell (AI) — www.ai.ch/de/verwaltung/fachbereiche/welcome.php?amt_id=810
- Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang (BL) — www.bl.ch → Raumplanung

- Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung (AG) — www.jurapark-aargau.ch
- Microrégion Haute-Sorne (JU)

Energie rinnovabili

- Energieregion Goms (VS) — www.unternehmengoms.ch
- Potentiel bois-énergie en pâturage boisé (NE) — www.lerun.ch/communication-paturages-boises
- Biogasanlage Val Müstair (GR) — www.pemonline.info

I Centri regionali e la loro funzione per lo spazio rurale circostante

- Bad Zurzach und Umgebung (AG); cfr. regioS 04

Turismo rurale sostenibile

- INSCUNTER: Tourismus, Forst- und Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz auf gemeinsamen Wegen (GR) — www.berggebiete.ch/projekte → inscunter
- Walserweg Graubünden (GR) — www.walserweg.ch



dagli uffici federali interessati. Inoltre, sono stati sviluppati numerosi approcci intersettoriali, in particolare a livello di progetto e di regione – e questo nonostante la naturale mancanza di convergenza tra gli obiettivi del programma e quelli dei singoli progetti. Questo ha permesso di avviare numerose cooperazioni. I progetti particolarmente riusciti – come «Potentiel bois-énergie en pâturage boisé» o «Walserweg» – sono quelli che puntavano all'integrazione delle catene del valore aggiunto.

Ulteriore bisogno di coordinamento

Si rivela però difficile formulare conclusioni e generalizzazioni sulla base dei progetti sostenuti. Sebbene la Rete nazionale abbia consolidato la collaborazione informale tra gli uffici, non è stato possibile migliorare globalmente il

coordinamento delle politiche settoriali a livello federale. Ciò può essere anche dovuto al fatto che i responsabili dei progetti si sono focalizzati sull'implementazione e non sul coordinamento delle politiche settoriali a livello nazionale. Poiché sono tuttora necessari interventi per coordinare le politiche settoriali, gli autori della valutazione raccomandano di portare avanti il programma e di apportare alcuni cambiamenti, ad esempio elaborare una guida per il team di progetto o pianificare l'analisi dei risultati sin dall'inizio. Gran parte delle raccomandazioni formulate valgono anche per i progetti NPR. www.are.admin.ch/themen/laendlich — www.regiosuisse.ch/valutazione_progetti_modello

regiosuisse
netzwerkstelle
regional-
entwicklung

regiosuisse
centre du réseau
de développement
régional

regiosuisse
centro della
rete di sviluppo
regionale



men Flury&Giuliani GmbH 2011 eine Studie zum Thema «Entwicklungen der Rahmenbedingungen im Berggebiet und im weiteren ländlichen Raum in den nächsten 10 bis 15 Jahren». Die Erkenntnisse der Studie werden in der neu lancierten regiosuisse-Wissensgemeinschaft «Entwicklungsszenarien» aus Praxisperspektive diskutiert. Die Ergebnisse der WiGe werden wie gewohnt in einem Ergebnisblatt konsolidiert und allen Interessierten verfügbar gemacht. Sie sollen NRP-Akteurinnen und -Akteure bei der mittel- bis langfristigen Planung unterstützen und Inputs für Entwicklungsprozesse im Bereich Regionalentwicklung und Regionalpolitik liefern.

DER Treffpunkt für Forschende und Regionalentwickler/innen

Am 26. September 2012 fand in Bern die Veranstaltung «Forschungsmarkt regiosuisse & Tagung Regionalentwicklung 2012» statt. Rund 140 Teilnehmende setzten sich mit dem Thema «Entrepreneurship im regionalen Kontext: Unternehmerisches Denken und Handeln als Motoren der Regionalentwicklung» auseinander. Die Diskussion an den 13 Thementischen unterstrich nicht nur die Bedeutung des Unternehmertums für die Regionalentwicklung. Sie zeigte auch, dass an den Schnittstellen von regionalen Entwicklungsprozessen und Unternehmensentwicklung noch Verbesserungspotenzial besteht und damit auch Potenzial für die Effizienzsteigerung der NRP. In der praktischen Arbeit sind vor allem die Regionalmanagements gefordert, auf die Unternehmen zuzugehen und diese auf die Möglichkeiten und Chancen der NRP hinzuweisen.

www.regiosuisse.ch/forschungsnetz/forschungsmarkt-regiosuisse

regiosuisse – die nationale netzwerkstelle für regionalentwicklung – wurde auf Anfang 2008 vom staatssekretariat für wirtschaft (seco) des eidgenössischen volkswirtschaftsdepartements (evd) als begleitende massnahme zur umsetzung der neuen regionalpolitik (nrp) lanciert. mit dem regiosuisse-wissensmanagement soll die erneuerungs- und innovationskraft in den regionen gefördert werden. betrieben wird regiosuisse von der planval ag als generalunternehmerin, in zusammenarbeit mit partnern und unterakkordanten aus der gesamten schweiz.

Aktuell

neues mitglied des leitungsteams

Seit Anfang Mai verstärkt der Jurassier Frédéric Quiquerez das Leitungsteam (LT) von regiosuisse. Als LT-Mitglied ist Quiquerez mitverantwortlich für die inhaltlich-konzeptionelle Leitung der Netzwerkstelle. regiosuisse freut sich, mit Frédéric Quiquerez eine kompetente, in der NRP engagierte und in der Romandie gut vernetzte Verstärkung gefunden zu haben. Der 34-jährige Ökonom gründete 2007 eine eigene Beratungsfirma für Regionalökonomie und Regionalpolitik. Seither übernahm er verschiedene Mandate im Bereich NRP, u.a. bei der Erstellung von kantonalen und interkantonalen NRP-Umsetzungsprogrammen oder der Umsetzung einzelner INTERREG- und NRP-Projekte.

www.regiosuisse.ch/uber-uns/team

formation-regiosuisse mit neuen Angeboten

Drei Kleinveranstaltungen für Personen, die neu in die NRP einsteigen, und ein «Project-Visit» lockten im Mai und Juni zahlreiche Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung an. Beide Angebote wurden 2012 erstmals durchgeführt. Sie ergänzen die bestehenden Weiterbildungsange-

bote von regiosuisse. Die nächste Einstiegsveranstaltung findet im Frühjahr 2013 statt. www.regiosuisse.ch/weiterbildung/formation-regiosuisse

praxisblatt «regionalmanagement» wieder erhältlich

Das regiosuisse-Praxisblatt «Regionalmanagement» fasst aktuelles und praxisrelevantes Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse zum Thema zusammen. Das Dokument liefert Antworten auf die Fragen, weshalb es ein Regionalmanagement überhaupt braucht, was ein erfolgreiches Regionalmanagement ausmacht, in welchem Umfeld es agiert und welche Rolle es im Rahmen der NRP einnimmt. Das Praxisblatt war kurze Zeit nach der Publikation vergriffen und wurde inzwischen nachgedruckt. Es eignet sich auch gut als Informationsgrundlage für Gemeinderäte und Vorstandsmitglieder. Kostenloser Bezug (auch in grösserer Stückzahl) unter: www.regiosuisse.ch/services/bestellformular

wissensgemeinschaft (wige) «entwicklungsszenarien»

Im Rahmen der regiosuisse-«Small Contributions» erstellte das Beratungsunterneh-

regiosuisse

kontakt

Postfach 75
Hofjistrasse 5
CH-3900 Brig

Tel. +41 27 922 40 88
Fax +41 27 922 40 89
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

weitere Informationen zur regionalentwicklung und zu den regiosuisse-services auf www.regiosuisse.ch.

Produire des connaissances, les condenser et les rendre utilisables

regiosuisse – le centre national du réseau de développement régional – a été lancé au début 2008 par le secrétariat d'état à l'économie (SECO) comme mesure d'accompagnement pour la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR). Le système de gestion des connaissances mis en place par regiosuisse doit renforcer la capacité de renouvellement et d'innovation dans les régions. regiosuisse est géré par PLANVAL AG en qualité d'entreprise générale, en collaboration avec des partenaires et des soustraitants de toute la Suisse.

fiche pratique « management régional » à nouveau disponible

La fiche pratique regiosuisse « Management régional » synthétise des connaissances, des expériences et des résultats actuels et pertinents pour la pratique. Ce document répond aux questions suivantes : pourquoi a-t-on besoin d'un management régional ? en quoi consiste un management régional réussi ? dans quel environnement agit-il et quel rôle joue-t-il dans le cadre de la NPR ? La fiche pratique était épuisée peu après sa publication et a été réimprimée entre-temps. Elle convient également comme base d'information pour les conseillers municipaux et les membres de comités. Diffusion gratuite (même en de nombreux exemplaires) sous :

www.regiosuisse.ch/services-2/formulaire-de-commande

LE lieu de rencontre pour chercheurs et personnes actives dans le développement régional

La manifestation « Marché de la recherche regiosuisse & Colloque sur le développement régional 2012 » a eu lieu le 26 septembre 2012 à Berne.

Environ 140 participants se sont penchés sur le thème « Entrepreneurat dans un contexte régional : esprit d'entreprise et activité entrepreneuriale comme moteurs du développement régional ». Les discussions des treize tables thématiques ont non seulement souligné l'importance des entrepreneurs pour le développement régional, mais ont aussi montré que le potentiel d'amélioration est encore considérable à l'interface entre les processus de développement régional et le développement des entreprises, et qu'il est donc également possible d'accroître l'efficacité de la NPR.

www.regiosuisse.ch/reseau-de-recherche

Actualités

nouveau membre de l'équipe dirigeante

Le Jurassien Frédéric Quiquerez renforce depuis début mai l'équipe dirigeante de regiosuisse. Au sein de cette équipe, Frédéric Quiquerez est coresponsable de la gestion stratégique du contenu et des orientations conceptuelles du Centre du réseau. regiosuisse se réjouit d'avoir trouvé en Frédéric Quiquerez une personne compétente, engagée dans la NPR et bénéficiant d'un dense réseau professionnel en Suisse romande. Cet économiste de 34 ans a créé en 2007 son propre bureau de conseil en économie politique et régionale. Depuis cette date, il a réalisé de nombreux mandats dans le domaine de la NPR : notamment programmes cantonaux et intercantonaux de mise en œuvre de la NPR et mise en œuvre de différents projets INTERREG et NPR.

www.regiosuisse.ch/qui-sommes-nous/team

nouvelles offres de formation-regiosuisse

Trois petites manifestations pour les personnes qui débutent dans la NPR et une visite de projet ont attiré en mai et en juin de nombreux acteurs du développement régional.

Ces deux offres ont été organisées pour la première fois en 2012. Elles complètent les offres existantes de formation continue de regiosuisse. La prochaine journée d'introduction aura lieu au printemps 2013.

www.regiosuisse.ch/formation/formation-regiosuisse

communauté du savoir-faire (CoSF) « scénarios de développement »

Dans le cadre des « Small Contributions » de regiosuisse, le bureau de conseil Flury & Giuliani GmbH a élaboré en 2011 une étude sur le thème « Développement des conditions-cadres dans les régions de montagne et les autres régions rurales au cours des 10 à 15 prochaines années ». Les résultats de cette étude sont discutés du point de vue pratique au sein de la nouvelle communauté du savoir-faire regiosuisse « Scénarios de développement ». Les résultats de la CoSF feront comme d'habitude l'objet d'une synthèse dans une feuille de résultat et seront mis à la disposition de tous les intéressés. Ils doivent aider les acteurs de la NPR à planifier à moyen ou à long terme, et donner des impulsions aux processus de développement régional.

www.regiosuisse.ch/savoir/scenarios

regiosuisse

contact

case postale 75
hofjistrasse 5
CH-3900 Brigue

tél. +41 27 922 40 88
fax +41 27 922 40 89
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

informations complémentaires sur le développement régional et les services de regiosuisse sur www.regiosuisse.ch.

regiosuisse
netzwerkstelle
regional-
entwicklung

regiosuisse
centre du réseau
de développement
régional

regiosuisse
centro della
rete di sviluppo
regionale

generare, concentrare e rendere utilizzabili le conoscenze

regiosuisse – il centro nazionale della rete di sviluppo regionale – è stato lanciato all'inizio del 2008 dalla segreteria di stato dell'economia (SECO) del DFE come misura di accompagnamento per l'attuazione della NPR. La gestione delle conoscenze promossa da regiosuisse mira a rafforzare la capacità di rinnovamento e di innovazione nelle regioni. regiosuisse è gestita dalla PLANVAL AG in veste di contraente generale, in collaborazione con partner e altri uffici e servizi in tutta la Svizzera.

studio sul tema «Sviluppo delle condizioni quadro nelle regioni di montagna e in altre regioni rurali nei prossimi 10-15 anni». Le conclusioni dello studio sono discusse da un punto di vista pratico nell'ambito della comunità delle conoscenze «Scenari di sviluppo» avviata nel 2012 da regiosuisse. Come di consueto, i risultati della CdC saranno raccolti in una scheda di risultato e messi a disposizione di tutti gli interessati nell'intento di aiutare gli operatori della NPR a pianificare le loro attività a medio e lungo termine e di generare impulsi per l'avvio di processi di sviluppo nell'ambito dello sviluppo e della politica regionali.

L'appuntamento per i ricercatori e gli operatori dello sviluppo regionale

Il 26 settembre 2012 a Berna si è svolta la manifestazione «Mercato della ricerca regiosuisse & convegno dello sviluppo regionale 2012», alla quale hanno partecipato circa 140 persone.

Il convegno era dedicato al tema «Imprenditorialità nel contesto regionale: mentalità e atteggiamento imprenditoriali come motori dello sviluppo regionale». La discussione ai tredici tavoli tematici ha sottolineato l'importanza dell'imprenditorialità per lo sviluppo regionale e ha evidenziato che nelle interfacce tra i processi di sviluppo regionale e lo sviluppo imprenditoriale sussiste un notevole potenziale di miglioramento – e di riflesso anche un potenziale di miglioramento dell'efficienza della NPR. Nel lavoro pratico spetta soprattutto ai manager regionali andare verso le imprese e segnalare le possibilità e le opportunità che la NPR offre.

www.regiosuisse.ch/rete-di-ricerca/mercato-della-ricerca-regiosuisse

Attualità

il team di direzione si allarga

Dai primi di maggio il giurassiano Frédéric Quiquerez dà manforte al team di direzione di regiosuisse in veste di corresponsabile della concezione e dei contenuti del Centro della rete di sviluppo regionale. regiosuisse ha trovato in Frédéric Quiquerez un collaboratore competente che ha già maturato un ricco bagaglio di esperienze nell'ambito della NPR e che vanta una buona rete di contatti in Romandia. 34 anni, economista, nel 2007 ha fondato un ufficio di consulenza in economia e politica regionali. Da allora ha svolto diversi mandati nel campo della NPR, tra cui la definizione di programmi di attuazione NPR cantonali e intercantonali nonché l'attuazione di alcuni progetti INTERREG e NPR.

www.regiosuisse.ch/chi-siamo/team

formation-regiosuisse con nuove offerte

Nei mesi di maggio e giugno sono state organizzate tre giornate di introduzione e una visita a un progetto, che hanno attirato numerosi operatori dello sviluppo regionale. I due tipi di evento, proposti per la prima volta quest'anno, completano i corsi di

formazione e di aggiornamento regiosuisse già esistenti.

Maggiori informazioni e contatto:
www.regiosuisse.ch/rete-di-ricerca/mercato-della-ricerca-regiosuisse

scheda pratica «Management regionale» nuovamente disponibile

La scheda pratica «Management regionale» di regiosuisse traccia una sintesi delle conoscenze, esperienze e conclusioni attuali e rilevanti per la pratica. La scheda spiega qual è l'utilità del management regionale, quali fattori ne decretano il successo, in che contesto opera e quale ruolo assume nell'ambito della NPR. Poco dopo la sua pubblicazione era già andata a ruba e nel frattempo è stata ristampata. La scheda pratica è anche una preziosa fonte di informazioni per i consiglieri comunali e i membri del consiglio direttivo. Può essere richiesta gratuitamente (anche in più copie) su:

www.regiosuisse.ch/servizi/formulario-di-ordinazione

comunità delle conoscenze (cdc) «scenari di sviluppo»

Nell'ambito dell'attività «Small Contributions» di regiosuisse, l'ufficio di consulenza Flury&Giuliani GmbH 2011 ha redatto uno

regiosuisse

contatto

casella postale 75
hofjistrasse 5
CH-3900 Briga

tel. +41 27 922 40 88
fax +41 27 922 40 89
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

maggiori informazioni sullo sviluppo regionale e sui servizi forniti da regiosuisse al sito www.regiosuisse.ch.

Impressum — impressum — impressum

regioS – Das Magazin zur Regionalentwicklung
erscheint 2x jährlich
regioS – Le magazine du développement régional
parution semestrielle
regioS – La rivista dello sviluppo regionale
pubblicazione semestrale

Herausgeberin — éditeur — editore

regio**s**uisse

regio**s**uisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
regio**s**uisse – Centre du réseau de développement régional
regio**s**uisse – Centro della rete di sviluppo regionale
Hofjistrasse 5, CH-3900 Brig
info@regio**s**uisse.ch — www.regio**s**uisse.ch

Redaktion — rédaction — redazione

Verantwortlicher Redaktor — rédacteur responsable — redattore responsabile
Urs Steiger, regio**s**uisse, Luzern

Begleitende Redaktionskommission — commission de rédaction —
commissione di redazione

Melchior Buchs, Entwicklungsraum Thun, Hünibach
Michael Caffisch, Amt für Wirtschaft und Tourismus,
Kanton Graubünden, Chur
Giuliano Guerra, Ufficio per lo sviluppo economico,
Repubblica e Cantone Ticino, Bellinzona
Sandrine Lo Ricco, Coordination régionale INTERREG Arc jurassien,
La Chaux-de-Fonds
Alain Lunghi, INNOREG Fribourg, Romont
Sébastien Rieben, Office fédéral du développement territorial, ARE, Berne
Martin Stokar, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, SECO, Bern

Urs Steiger, Kommunikation regio**s**uisse, Luzern (Leitung)
Sebastian Bellwald, Geschäftsleiter regio**s**uisse, Bern/Brig
Marie-Christin Abgottspon, Projektleiterin regio**s**uisse, Brig

Autorinnen und Autoren — auteurs — autori
Peter Jankovsky, NZZ-Korrespondent, Ascona
Carmelia Maissen, Leiterin Regionalentwicklung, regio**s**uisse, Viamala,
Thusis (Standpunkt)
Pirmin Schilliger, schilligerpress, Luzern
Urs Steiger, regio**s**uisse, Luzern (us)
Martin Stokar, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, SECO, Bern
rs. Redaktionsbeiträge — contributions rédactionnelles — contenuti redazionali

Die Meinung der Autorinnen und Autoren muss sich nicht zwingend mit jener
des SECO, der umsetzungsverantwortlichen Kantone oder von regio**s**uisse decken.

L'opinion des auteurs ne coïncide pas obligatoirement avec celle du SECO,
des cantons responsables de la mise en œuvre ou de regio**s**uisse.

L'opinione degli autori non corrisponde necessariamente a quella della SECO,
dei Cantoni responsabili dell'attuazione della NPR o di regio**s**uisse.

Für Artikelvorschläge oder Standpunktartikel wenden Sie sich an den verant-
wortlichen Redaktor Urs Steiger (regio**s**uisse@regio**s**uisse.ch).

Pour proposer des articles ou publier des avis, veuillez vous adresser au
rédacteur responsable Urs Steiger (regio**s**uisse@regio**s**uisse.ch).

Per eventuali proposte o articoli d'opinione si prega di contattare Urs Steiger,
redattore responsabile (regio**s**uisse@regio**s**uisse.ch).

Übersetzung — traduction — traduzione
Michel Curchod, Lausanne
si dice sàrl, Fribourg

Lektorat — lecture — revisione
Marie-Christin Abgottspon, regio**s**uisse, Brig
Maurizio Michael, regio**s**uisse, Castasegna
François Parvex, regio**s**uisse, Tesserete

Korrektorat — correction — rilettura
Michel Curchod, Lausanne
si dice sàrl, Fribourg
Andreas Vonmoos, terminus, Luzern

Fotos — photos — foto
Priska Ketterer, Luzern
www.felder-images.com
(Seiten – pages – pagine 12, 14 [unten links – en bas à gauche – in basso a sinistra])
Jean-Luc Grossmann, Zürich
(Seite – page – pagina 14 [unten rechts – en bas à droite – in basso a destra])
Architekturbüro Koller Koster AG, Appenzell
(Seiten – pages – pagine 37 [rechts – à droite – a destra], 39, 41)
Peter Lauth, Luzern
(Seiten – pages – pagine 18, 19)
Rolf Rechsteiner, «Appenzeller Volksfreund», Appenzell
(Seite – page – pagina 37 [links – à gauche – a sinistra])
Jürgen Rösner, DE-Karlsruhe
(Seite – page – pagina 2 [oben rechts – en haut à droite – in alto a destra])
Jon Andri Taisch, Scuol (Seite – page – pagina 13)

Grafik — graphisme — grafica
Kurt Brunner, Engelberg

Druck — impression — stampa
Valmedia AG, Visp

Vertrieb — diffusion — distribuzione
regio**s**uisse
Hofjistrasse 5, CH-3900 Brig
www.regio**s**uisse.ch

Werbung — publicité — pubblicità
regio**s**uisse
Tel. +41 27 922 40 88
regio**s**uisse@regio**s**uisse.ch

Auflage — tirage — tiratura
7000

Klimaneutral gedruckt auf — impression climatiquement neutre sur —
stampato climaticamente neutro su
CyclusPrint (Recycling), 100% Altpapier
papier CyclusPrint, recyclé à 100%
Carta CyclusPrint, riciclata al 100%

Magazin nachbestellen — Commander le magazine — Ordinare la rivista

kostenlos — gratuitement — gratuitamente

regio**s**uisse.ch | regio**s**uisse@regio**s**uisse.ch | +41 27 922 40 88

Bereits erschienen — déjà parus — già pubblicati



regioS 01 — Die NPR nach der Startphase

La NPR après la phase de lancement
La NPR dopo la fase di lancio



regioS 03 — Le potentiel des ressources naturelles

Das Potenzial der natürlichen Ressourcen
Il potenziale delle risorse naturali



regioS 05 — Infrastrukturen mit Wertschöpfung

Infrastructures à valeur ajoutée
Infrastrutture a valore aggiunto



regioS 02 — Wenn wir von Wertschöpfung sprechen

À propos de création de valeur ajoutée
Parlando di creazione di valore aggiunto



regioS 04 — Regionale Zentren als Motoren der Entwicklung

Un développement porté par des centres régionaux forts
Centri regionali forti, motori dello sviluppo

Leserumfrage 2011

regio**s**uisse dankt allen, die sich an
der Leserumfrage beteiligt und damit
zur Weiterentwicklung von regio**s**
beigetragen haben.

enquête de 2011 auprès des lecteurs

regio**s**uisse remercie tous ceux qui
y ont participé et ont ainsi contribué
au développement de regio**s**.

sondaggio 2011

regio**s**uisse ringrazia tutti coloro che
hanno partecipato al sondaggio e che
con il loro feedback hanno contribuito
al miglioramento della rivista regio**s**.



NRP/NPR INTERREG



News

Agenda

Formations

Stellenmarkt

Links

URBACT

Ricerca



**Die digitale
Drehscheibe
der Regional-
entwicklung**

**La plate-forme
numérique du
développement
régional**

**La piattaforma
digitale dello
sviluppo regionale**

www.regiosuisse.ch