

N°19_2020

regioS

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

Coronakrise •
Resilienz

Crise du
coronavirus •
Résilience

Crisi da
coronavirus •
Resilienza

Interview mit SECO-Direktorin Ineichen-Fleisch

La ripartenza digitale nell'Arco giurassiano

Jeunesse et développement régional

regio**sn**uisse

Im Auftrag von
Sur mandat de
Su incarico di
Per incarico da



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Neue Regionalpolitik **npr**
Nouvelle politique régionale **npr**
Nuova politica regionale **npr**
Nova politica regionala **npr**

Update/ Rückblende

«regioS 08» (Dezember 2013) berichtete über die Erneuerung des ehemaligen Hapimag-Ferien-dorfes in Sörenberg LU durch die Schweizer Reisekasse Reka. Die NRP beteiligte sich am Projekt mit rund 1,2 Millionen Franken.

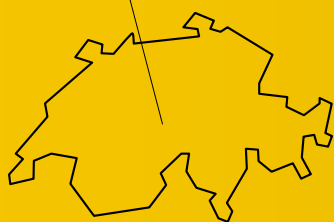
Aggiornamento/ retrospettiva

Il numero 8 di regioS (dicembre 2013) si era occupato della trasformazione del complesso turistico Hapimag a Sörenberg (LU) in un villaggio Reka. La NPR ha partecipato al progetto con circa 1,2 milioni di franchi.

Mise à jour/ flash-back

Le numéro 8 de regioS (décembre 2013) avait présenté la rénovation de l'ancien village de vacances de Hapimag à Sörenberg (LU) par la Caisse suisse de voyages Reka. La NPR a participé au projet à raison d'environ 1,2 million de francs.

Reka-Dorf Sörenberg



Reka-Dorf – Entwicklungsschub für Sörenberg

Das Engagement der Reka löste in Sörenberg weitere Entwicklungsprojekte aus. Sörenberg Flühli Tourismus startete eine umfassende Qualitätsoffensive, um den Ort als kinder- und familienfreundliche Destination zu positionieren. Mit gutem Erfolg: Die Zahl der Logiernächte ist kontinuierlich gestiegen. 2019 übernachteten im Familienresort 46 339 Gäste und sorgten für eine Auslastung von 70 Prozent. «Auch in diesem Jahr entwickelten sich die Übernachtungszahlen trotz Corona-Lockdown erfolgreich», sagt Damian Pfister, Leiter Reka-Ferien. Zurzeit arbeitet das Reka-Feriendorf zusammen mit den weiteren Leistungsträgern am Projekt «Abenteuer Entlebuch» für eine noch stärkere Positionierung der Destination. «Wir hoffen, vor allem in der Zwischensaison noch attraktiver zu werden», so Pfister. Das Vorhaben kostet rund eine Million Franken und wird von der NRP mit 80 000 Franken à fonds perdu unterstützt.

Il Villaggio Reka, un motore di sviluppo per Sörenberg

Grazie al coinvolgimento della Cassa svizzera di viaggio Reka sono nati altri progetti di sviluppo. Sörenberg Flühli Tourismus ha lanciato un'ampia campagna per posizionare Sörenberg come destinazione adatta alle famiglie e ai bambini. Con successo: il numero di pernottamenti è aumentato costantemente. Nel 2019 il villaggio ha accolto 46 339 ospiti, facendo segnare un'occupazione del 70%. Secondo Damian Pfister, responsabile Vacanze Reka, anche nel 2020 le cifre dei pernottamenti sono buone nonostante il lockdown. Il villaggio Reka

collabora con altri fornitori di servizi al progetto «Abenteuer Entlebuch» che mira a rafforzare il posizionamento della destinazione. «Speriamo di diventare ancora più attrattivi soprattutto nella stagione intermedia», spiega Pfister. Il progetto, che costa circa un milione di franchi, è sostenuto dalla NPR con un contributo a fondo perso di 80 000 franchi.

Le village Reka stimule le développement de Sörenberg

L'engagement de Reka a déclenché d'autres projets de développement à Sörenberg. Sörenberg Flühli Tourismus a lancé une vaste offensive qualité pour positionner Sörenberg comme une destination adaptée aux enfants et aux familles – avec un franc succès: le nombre de nuitées n'a cessé d'augmenter. En 2019, 46 339 clients ont passé la nuit dans ce village familial et ont assuré une occupation de 70 %. «Cette année aussi, le nombre de nuitées a évolué avec succès malgré le confinement dû au coronavirus», déclare Damian Pfister, responsable de Vacances Reka. Actuellement, ce village de vacances Reka travaille avec les autres prestataires sur le projet «Abenteuer Entlebuch» en vue d'un positionnement encore plus solide de la destination. «Nous espérons surtout devenir encore plus attractifs durant l'entre-saison», complète Damian Pfister. Ce projet coûte environ un million de francs et bénéficie d'un soutien NPR de 80 000 francs à fonds perdu.

Die Covid-19-Pandemie setzt der Schweizer Wirtschaft zu, insbesondere dem Tourismus und der Exportindustrie, die in manchen Zielgebieten der Neuen Regionalpolitik (NRP) eine zentrale Rolle spielen. Wie haben diese Regionen die Krise bisher bewältigt? Haben ihnen Projekte und Massnahmen der NRP geholfen, in der Krise zu bestehen? Ergeben sich daraus Konsequenzen für die künftige Ausrichtung der NRP? Diesen Fragen geht die aktuelle Ausgabe von «regioS» in ihrem Schwerpunkt nach.

In einem zweiten Hintergrundartikel beleuchtet «regioS 19» das Thema der Resilienz, das mit der Corona-Krise ebenfalls in den Fokus rückt. Denn es stellt sich ja nicht nur die Frage, wie sich die Krise meistern lässt, sondern auch, was es braucht, damit Regionen widerstandsfähiger werden, Krisen trotzen oder sich zumindest schnell wieder davon erholen können. Einen Beitrag dazu leiste die Diversifizierung der Wirtschaft, meint Staatssekretärin und SECO-Direktorin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch im Interview zu den Herausforderungen der Corona-Krise (S. 14). Erfolgversprechend sind auch der Einbezug der jungen Generation in die Regionalentwicklung (S. 29) und Bemühungen, die Unternehmen einer Region digital fit zu machen (S. 26).

Zur Stärkung der Resilienz gilt es laut SECO-Direktorin Ineichen-Fleisch nebst der Diversifizierung in den Regionen insbesondere die Qualifizierung der regionalen Akteurinnen und Akteure weiter voranzutreiben. Die Unterstützung durch die NRP, unter anderem über das Wissensmanagement von regioSuisse, bleibt damit gefragt – auch im kommenden Jahr.

Gute Lektüre und schöne Festtage wünscht

Urs Steiger
Redaktor «regioS»

La pandémie de covid-19 est un coup dur pour l'économie suisse, en particulier pour le tourisme et l'industrie d'exportation, qui jouent un rôle central dans de nombreuses zones ciblées par la Nouvelle politique régionale (NPR). Comment ces régions ont-elles surmonté la crise jusqu'à présent ? Les projets et les mesures de la NPR les ont-ils aidés à résister à la crise ? En résulte-t-il des conséquences pour l'orientation future de la NPR ? Le numéro actuel de regioS traite de ces questions.

Le second article de fond de *regioS 19* se penche sur le thème de la résilience, qui retient également l'attention au vu de la crise du coronavirus. Car on se demande non seulement comment la crise peut être surmontée, mais aussi de quoi les régions ont besoin pour devenir plus résistantes, faire face aux crises ou au moins pouvoir s'en remettre rapidement. La diversification de l'économie y contribue, estime Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, secrétaire d'État et directrice du SECO, dans l'interview sur les défis de la crise du coronavirus (p. 14). Associer la jeune génération au développement régional peut aussi être prometteur (p. 29), de même que préparer les entreprises d'une région à la révolution numérique (p. 26).

Selon la directrice du SECO, renforcer la résilience requiert non seulement de diversifier l'économie, mais aussi de continuer à promouvoir la qualification des acteurs régionaux. Le soutien de la NPR, notamment par le biais de la gestion des connaissances de regioSuisse, restera donc très demandé l'année prochaine.

Je vous souhaite une bonne lecture et de joyeuses fêtes.

Urs Steiger
Rédacteur de *regioS*

La pandemia di Covid 19 mette sotto pressione l'economia svizzera, in particolare il turismo e l'industria delle esportazioni, settori che coprono un ruolo centrale in alcune aree interessate dalla Nuova politica regionale (NPR). Come hanno reagito finora queste regioni? I progetti e le misure della NPR le hanno aiutato a reggere la crisi? Quali saranno le implicazioni per l'orientamento futuro della NPR? Sono alcune delle domande affrontate in questo nuovo numero di regioS.

Il secondo articolo di approfondimento è dedicato al tema della resilienza, di cui il coronavirus ha mostrato tutta l'importanza. La questione non è solo come superare la crisi, ma anche cosa fare per rendere le regioni più resistenti, reggere le crisi o quantomeno sapersi riprendere rapidamente. Un aiuto può venire dalla diversificazione dell'economia, afferma la direttrice della SECO Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch nell'intervista pubblicata a pag. 14. Anche il coinvolgimento delle giovani generazioni nello sviluppo regionale può essere un approccio promettente (pag. 29), così come gli sforzi per promuovere la digitalizzazione delle aziende nelle regioni (pag. 26).

Secondo la direttrice della SECO, per rafforzare la resilienza è necessario promuovere non solo la diversificazione dell'economia nelle regioni ma anche le qualifiche degli attori regionali. In questo senso, il sostegno della NPR, anche attraverso la gestione delle conoscenze di regioSuisse, è tuttora necessario.

Buona lettura e Buone Feste!

Urs Steiger
Redattore regioS

Update/Rückblende Mise à jour/flash-back Aggiornamento/retrospettiva
Reka-Dorf Sörenberg Villaggio Reka Sörenberg Village Reka de Sörenberg

1

Editorial Éditorial Editoriale

3

Kurzmeldungen Brèves In breve

5

Hintergrund

Contexte

Contesto

5

Les régions à l'épreuve du coronavirus
Coronavirus, prova di forza per le regioni
Die Regionen im Corona-Härtetest

14

Interview_ «Das Zauberwort heisst Diversifizierung»
Intervista_ «La parola magica è diversificazione»
Interview_ «La formule magique, c'est la diversification»

18

Dank Resilienz Krisen trotzen
Faire face aux crises par la résilience
La resilienza per far fronte alle crisi

26

Erfahrungen in Regionen und Projekten

Expériences régionales et projets

Esperienze nelle regioni e progetti

26

La ripartenza digitale delle imprese dell'Arco giurassiano Die digitale Antwort der Unternehmen
im Arc jurassien Le rebond digital des entreprises de l'Arc jurassien

29

Jeunesse et développement régional Idee fresche per lo sviluppo regionale Junge Ideen für
die Regionalentwicklung

33

Impressum



Interreg compie 30 anni

Interreg, lo strumento europeo che promuove la cooperazione transfrontaliera, compie 30 anni. Fin dall'inizio vi partecipano anche partner svizzeri. La pubblicazione «30 Jahre Interreg – 30 ans d'Interreg – 30 anni di Interreg» propone una retrospettiva e rivolge uno sguardo al futuro. Dà la parola a attori attivi a livello di programma, a promotori di progetti e a rappresentanti della politica svizzeri ed esteri, che raccontano la loro esperienza ed evidenziano l'importanza dei singoli programmi e le opportunità che la cooperazione transfrontaliera e transnazionale

offre e continuerà ad offrire alle regioni.

Scarica la pubblicazione:
interreg.ch

30 Jahre Interreg

Interreg, das grenzüberschreitende Förderinstrument der Europäischen Union, besteht nun seit 30 Jahren. Seit den Anfängen beteiligen sich daran auch Schweizer Partnerinnen und Partner. In der Jubiläumsbroschüre «30 Jahre Interreg – 30 ans d'Interreg – 30 anni di Interreg» werfen Beteiligte auf Programm-, Projekt- und Politikebene aus der Schweiz und dem Ausland einen Blick

zurück und nach vorne. Sie berichten über ihre Erfahrungen mit Interreg, die Bedeutung der einzelnen Programme und die Chancen, die sich für die Regionen dank der grenzüberschreitenden und transnationalen Zusammenarbeit auch in Zukunft eröffnen.

Download Jubiläumsbroschüre:
interreg.ch

30 ans d'Interreg

Interreg, l'instrument de promotion transfrontalier de l'Union européenne, existe maintenant depuis 30 ans. Des partenaires suisses y ont également participé depuis les débuts.

Les personnes de Suisse et de l'étranger intervenues au niveau des programmes, des projets et des politiques jettent un regard sur le passé et l'avenir dans la brochure «30 Jahre Interreg – 30 ans d'Interreg – 30 anni di Interreg». Elles font part des expériences qu'elles ont faites avec Interreg, de l'importance des différents programmes et des opportunités que la coopération transfrontalière et transnationale continuera d'offrir aux régions à l'avenir.

Télécharger la brochure du 30^e anniversaire: interreg.ch

Stratégie pour le développement durable 2030

Le Conseil fédéral a mis en consultation sa Stratégie pour le développement durable 2030 en novembre. Cette stratégie montre comment le Conseil fédéral entend mettre en œuvre l'Agenda 2030 pour le développement durable. Elle ancre le développement durable comme une exigence pour toutes les politiques sectorielles de la Confédération. Elle identifie une nécessité particulière d'action et de coordination dans les domaines «consommation et production durables», «climat, énergie, biodiversité» et «égalité des chances». La stratégie définit également comment l'économie, les marchés financiers ainsi que le domaine «formation, recherche et innovation» peuvent faire progresser le développement durable. Après la consultation, le Conseil fédéral adoptera un plan d'action pour les années 2021 à 2023.

are.admin.ch/sdd

Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030

Im November hat der Bundesrat die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 in die Vernehmlassung geschickt. Sie zeigt auf, wie der Bundesrat die «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung» umsetzen will. Mit ihr wird die nachhaltige Entwicklung als Anforderung für alle Politikbereiche des Bundes verankert. Besonderen Hand-

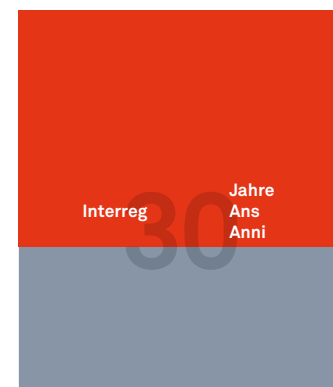
lungs- und Abstimmungsbedarf identifiziert sie in den Bereichen «nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion», «Klima, Energie, Biodiversität» und «Chancengleichheit». Die Strategie legt zudem dar, wie die Wirtschaft, der Finanzmarkt sowie der Bereich «Bildung, Forschung und Innovation» die nachhaltige Entwicklung vorantreiben können. Nach der Vernehmlassung wird der Bundesrat einen Aktionsplan für die Jahre 2021 bis 2023 verabschieden.

are.admin.ch/sne

Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030

In novembre il Consiglio federale ha posto in consultazione la Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030 che illustra come il governo intende attuare l'Agenda 2030. Con la strategia, lo sviluppo sostenibile diventa un requisito da soddisfare per tutti i settori politici della Confederazione. La strategia individua una particolare necessità di intervento e coordinamento nei settori «consumo e produzione sostenibili», «clima, energia e biodiversità» e «pari opportunità» e indica come l'economia, il mercato finanziario, la formazione, la ricerca e l'innovazione possano favorire lo sviluppo sostenibile. Al termine della consultazione il Consiglio federale adotterà un piano d'azione per gli anni 2021–2023.

are.admin.ch/ssd



Schweizer Vorsitz der Alpenkonvention

Die Schweiz hat am 10. Dezember für die Jahre 2021 und 2022 den Vorsitz der Alpenkonvention, des internationalen Abkommens zur nachhaltigen Entwicklung der Berggebiete in allen Alpenstaaten, übernommen. Der Lead für den Vorsitz liegt beim Bundesamt für Raumentwicklung (ARE). Als roten Faden hat das ARE das Thema «Klima» gewählt. Die Schweiz wird die Präsidenschaft nutzen, um die Zusammenarbeit im Klimaschutz und in der Klimaanpassung zu stärken. Wichtig sind der Schweiz dabei auch die Themen «Alpenstädte»,

«Velomobilität», «nachhaltiges Bauen und Sanieren im Alpenraum» sowie «Zusammenarbeit mit Jugendlichen».

are.admin.ch/alpenkonvention

Convenzione delle Alpi: presidenza svizzera

Il 10 dicembre la Svizzera ha assunto la presidenza 2021–2022 della Convenzione delle Alpi, l'accordo internazionale sottoscritto dai Paesi dell'Arco alpino per lo sviluppo sostenibile delle regioni di montagna. La responsabilità legata all'incarico è affidata all'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE), che ha scelto il clima come tema centrale. La Svizzera

utilizzerà la presidenza per rafforzare la cooperazione in materia di protezione e adattamento ai cambiamenti climatici oltre che per affrontare temi importanti, quali le città alpine, la mobilità ciclistica, l'edilizia e il risanamento sostenibili nello Spazio alpino e la cooperazione con i giovani.

are.admin.ch/convenzione-alpi

Présidence suisse de la Convention alpine

Le 10 décembre, la Suisse a repris la présidence de la Convention alpine, l'accord international en faveur du développement durable des régions de montagne dans tous les États alpins,

pour les années 2021 et 2022. La conduite de cette présidence est confiée à l'Office fédéral du développement territorial (ARE). Ce dernier a choisi le thème du climat comme fil rouge. La Suisse mettra à profit la présidence pour renforcer la coopération en matière de protection du climat et d'adaptation aux changements climatiques. Les thèmes suivants sont également importants pour la Suisse: villes alpines, mobilité cycliste, construction et rénovation durables dans l'espace alpin ainsi que collaboration avec les jeunes.

are.admin.ch/convention-alpine

Branchenszenarien 2060

Wie wird sich die Wirtschaftsstruktur in der Schweiz langfristig entwickeln? Das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), das Bundesamt für Energie (BFE) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) haben Szenarien für die Branchentwicklung in der Schweiz bis 2060 erarbeiten lassen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für Analysen und Perspektiven, beispielsweise für die Raum- und Verkehrsentwicklung oder im Energiebereich. Nebst dem nationalen wirtschaftlichen Strukturwandel weisen die Szenarien die Entwicklung der Beschäftigung, der Wertschöpfung und den Output (Bruttoproduktionswert) nach Sektoren auch für die Kantone und die Arbeitsmarkregionen aus. Resultate der nationalen und regionalen Szenarien sowie ein Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen finden sich auf der Website des Bundes.

bk.admin.ch → Dokumentation → Führungsunterstützung → Wirtschaftsszenarien

Scénarios par branches 2060

Comment évoluera à long terme la structure économique de la Suisse? L'Office fédéral du développement territorial (ARE), l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) ont fait élaborer des scénarios d'évolution des branches en Suisse jusqu'en 2060. Les résultats constituent la base d'analyses et de perspectives, par exemple pour le développe-

ment du territoire et des transports ou dans le domaine de l'énergie. En plus des changements de structure économique à l'échelle nationale, les scénarios présentent l'évolution de l'emploi, de la valeur ajoutée et de l'output (valeur de production brute) par secteurs, pour les cantons et pour les bassins d'emploi. Les résultats des scénarios nationaux et régionaux ainsi qu'un rapport résumant les principaux résultats se trouvent sur le site Internet de la Confédération.

bk.admin.ch → Documentation → Aide à la conduite stratégique → Scénarios économiques

Scenari settoriali 2060

Come si svilupperà a lungo termine la struttura economica in Svizzera? L'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE), l'Ufficio federale dell'energia (UFE) e la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) hanno commissionato l'elaborazione di scenari sull'evoluzione dei settori economici in Svizzera entro il 2060. I risultati serviranno come base per le analisi e le prospettive riguardanti, tra l'altro, lo sviluppo territoriale, dei trasporti o del settore energetico. Oltre ai cambiamenti strutturali dell'economia nazionale, gli scenari mostrano l'evoluzione per settore dell'occupazione, della creazione di valore e dell'output (valore della produzione lorda) anche a livello cantonale e a livello di bacini di impiego. I risultati degli scenari nazionali e regionali e il rapporto con i principali risultati sono disponibili sul sito della Confederazione.

bk.admin.ch → Documentazione → Aiuto alla condotta strategica → Scenari economici

Les régions à l'épreuve du coronavirus

Pirmin Schilliger & Urs Steiger Lucerne

La maladie covid-19 a déclenché cette année une grave crise dans le monde entier et en Suisse. Celle-ci est encore loin d'être terminée, nous nous trouvons au contraire en plein dedans. Tous les domaines de la vie et de l'économie sont affectés, surtout les soins de santé. À de nombreux endroits de Suisse, la crise touche particulièrement le tourisme et l'industrie horlogère, qui constituent l'épine dorsale économique de nombreuses régions de montagne ou rurales. Il s'agit d'une dure épreuve pour un grand nombre de personnes. On ignore quelle en sera l'issue.



Le confinement décrété mi-mars a subitement plongé le tourisme dans un état de choc. À l'échelle suisse, le nombre de nuitées a subi une chute drastique pratiquement d'un jour à l'autre: -62 % en mars, -80 % en avril et -78 % en mai par rapport aux mêmes mois de l'année précédente. Il s'est légèrement redressé en juin à la faveur des premiers assouplissements et a retrouvé le niveau de mars, soit de nouveau 62 % au-dessous du niveau de l'année précédente. Un grand nombre de clients non seulement étrangers, mais aussi suisses ont été absents des stations touristiques. L'occupation s'est légèrement redressée en juillet et août. Selon l'Office fédéral de la statistique (ors), la diminution des nuitées s'est stabilisée au cours de ces deux mois d'été à -26 % et à -28 % en moyenne.

Vacances (forcées) en Suisse

Les différences régionales ont toutefois été considérables. Quelques régions ont pu tirer profit du fait que les Suissesses et les Suisses ont renoncé aux voyages à l'étranger et, à la place, ont passé leurs vacances dans les régions de montagne suisses. Par exemple, les hôtels du val Poschiavo ont très tôt affiché complet. En juillet par rapport à l'année précédente, la Surselva a vu les nuitées augmenter de 40 %, la Basse-Engadine de 43 % et le val Bregaglia même de 53 %. Dans les régions, cet essor s'est poursuivi jusqu'en automne. Toutefois, il y a aussi eu des perdants dans les régions en plein boom. «On a compté parmi eux surtout les restaurants, qui ont dû fermer complètement durant le confinement et qui par la suite n'ont pu reprendre le travail que dans une mesure limitée à cause des mesures de protection», explique Martina Schlapbach de la Regiun Engiadina Bassa/Val Müstair.

Dans les cantons d'Appenzell et du Tessin ainsi que dans certaines régions du Jura, le nombre de nuitées a aussi été nettement supérieur à celui de la même période de l'année précédente. La destination Saignelégier-Le Noirmont a presque réussi à doubler ses nuitées. Quelques points chauds comme le val Maggia, le val Verzasca ou la piscine de Porrentruy ont presque été submergés par beau temps. Le pays d'Appenzell ne parvenait plus guère à se défendre contre les randonneurs venus de toute la Suisse. Cette ruée a été exploitée avec délectation par les médias. Andreas Frey, directeur d'Appenzell Rhodes-Extérieures Tourisme, relativise toutefois: «Tout cela n'a posé aucun problème.» Il ne souhaite en tout cas pas parler de «surtourisme». «Lors de chaque jour de pointe, nous avons essayé de rediriger les groupes de randonnée vers des itinéraires moins fréquentés – avec un franc succès», souligne-t-il.

Les loueuses et les loueurs d'appartements de vacances ont également fait partie des gagnants. Les résidences isolées ont été particulièrement demandées. Sur la plateforme de Grisons Tourisme par exemple, qui regroupe une offre de 3000 appartements dans dix destinations, les réservations supplémentaires d'appartements dépassaient encore 70 % en octobre, alors que le maximum intermédiaire de l'été avait fléchi depuis longtemps dans de nombreuses autres régions.

(Presque) plus rien ne tourne dans le tourisme urbain

Le tourisme urbain s'est retrouvé grand perdant. Les clients internationaux ont fait défaut dans les centres urbains, et le tourisme d'affaires et de congrès s'est arrêté presque complètement. Zurich (-77 %), Genève (-75 %), Lucerne (-66 %), Bâle (-63 %) et Berne (-59 %) sont les villes qui ont perdu le plus de nuitées durant les mois d'été. Vu qu'elle s'est de nouveau aggravée en octobre après une brève amélioration au début de l'automne, la situation est maintenant très sombre. D'après un sondage d'HotellerieSuisse, deux tiers des hôtels urbains se préparent à des licenciements. Des centaines de grands hôtels urbains sont à deux doigts de la faillite.

En plus du tourisme urbain, les régions de montagne très axées sur les clients étrangers, notamment sur les groupes de voyageurs venant d'Asie, ont particulièrement souffert de la crise. La destination Engelberg-Titlis compte parmi ces régions. Le chiffre d'affaires des Titlis Bergbahnen est tombé durant les mois d'été à 20-30 % du niveau de l'année précédente. Le directeur Norbert Patt, qui a tout de suite réagi en prenant des mesures rigoureuses de réduction des coûts, a entre-temps annoncé des suppressions d'emplois. Le chemin de fer de la Jungfrau a aussi été subitement privé de ses clients internationaux, qui jusqu'à présent provenaient à 70 % d'Asie. Les responsables du marketing ont certes essayé de rectifier rapidement le tir en prenant des mesures comme le Jungfrau Corona-Pass qui permet de circuler librement sur le réseau du chemin de fer de la Jungfrau – avec pour résultat que le Jungfraujoch a tout à coup été à 95 % aux mains des Suisses. Mais contrairement aux clients asiatiques, les Suissesses et les Suisses ne sont venus que par beau temps. Ils ont en outre dépensé moins d'argent en moyenne que les touristes d'Extrême-Orient.

La NPR ha tenuto bene come «organizzazione» anche nei momenti difficili della pandemia.

Tourisme à l'arrêt à la Grendelstrasse, rue des horlogers de Lucerne

Grendel, il quartiere degli orologi di Lucerna, senza turisti

Ausbleibender Tourismus an der «Uhrenmeile» Grendel in Luzern



Coronavirus, prova di forza per le regioni

La crisi provocata dal coronavirus mette a dura prova molte regioni svizzere. Ad essere particolarmente colpiti sono il turismo e l'industria orologiera, che costituiscono la spina dorsale dell'economia di alcune regioni rurali e di montagna. Quest'anno entrambi i settori subiranno un crollo percentuale a due cifre, registrando la peggiore recessione della loro storia. L'andamento, però, non è uguale ovunque: alcune regioni hanno addirittura potuto trarre vantaggio dalla crisi grazie al fatto che molti svizzeri hanno deciso di trascorrere le loro vacanze estive in montagna e in Svizzera, anziché all'estero. I grandi perdenti sono il turismo urbano e le destinazioni di montagna fortemente orientate al turismo internazionale.

Siamo nel pieno della seconda ondata e la stagione invernale 2020/21 è alle porte: per molte regioni questa sarà un'ulteriore grande prova di forza. Le possibilità della Nuova politica regionale (NPR) di reagire immediatamente alla crisi e di combattere gli effetti della pandemia sono tuttavia limitate: la NPR è orientata al lungo

periodo e al sostegno alle regioni per gestire il cambiamento strutturale piuttosto che all'intervento in caso di crisi o all'aiuto d'emergenza. Tuttavia, all'inizio della pandemia vi sono stati attori della NPR che hanno lanciato diverse iniziative, tra cui l'implementazione nei Grigioni, nel Cantone di Uri o nella Vallée de Joux di piattaforme online per la commercializzazione di prodotti e servizi regionali rimasti disponibili durante il lockdown. Molte destinazioni turistiche hanno inoltre realizzato campagne pubblicitarie a breve termine, soprattutto grazie all'aumento del budget messo a disposizione da Svizzera Turismo. Dal canto loro, i Sistemi regionali di innovazione (RIS) hanno adeguato i loro programmi di coaching: i consulenti si sono focalizzati sulla gestione della crisi anziché sul coaching dell'innovazione e hanno sostenuto le aziende nel loro sforzo di sfruttare la difficile situazione come un'opportunità per ottimizzare processi e per lanciare o realizzare progetti di trasformazione e innovazione. Infine, la possibilità di rinviare il rimborso dei prestiti NPR e LIM decisa in tempi brevi dalla Confederazione ha permesso di ridurre la pressione finanziaria per alcuni promotori di progetti.

La NPR ha tenuto bene come «organizzazione» anche nei momenti difficili della pandemia. Alcuni interventi particolarmente riusciti hanno dimostrato la bontà dell'operato della NPR, per esempio i molti progetti che puntano a rafforzare il coordinamento e la cooperazione nel turismo, a coordinare le regioni o a promuovere l'economia residenziale. Proprio quest'ultima ha ricevuto un forte impulso grazie ai molti lavoratori che hanno lasciato la città e si sono trasferiti per settimane o mesi nelle loro residenze in montagna lavorando a distanza. La pandemia ha però anche evidenziato impietosamente le debolezze economiche di molte regioni, in particolare la loro dipendenza unilaterale dal turismo. Questo pone non solo una serie di criticità ma anche l'esigenza di una politica di sostegno che tenga maggiormente conto della vulnerabilità delle regioni e ne rafforzi la resilienza. O

regiosuisse.ch/crisi-coronavirus-npr



Auswirkungen der Corona-Krise auf Schweizer KMU. Sebastian Gurtner, Nadine Hietschold. BFH Wirtschaft, 2020 (in tedesco).



La versione integrale è pubblicata su regioS.ch.



Comme dans la plupart des régions de Suisse, les buts d'excursion et les hôtels qui misent en priorité sur le marché suisse et sur le marché européen ont compté parmi les gagnants qu'il y a aussi eu dans l'Oberland bernois. «Les campings ont aussi tiré leur épingle du jeu, de même que la sous-région Haslital-Brienz, dont l'orientation est traditionnellement moins internationale», explique Stefan Schweizer, directeur de la Conférence régionale Oberland-Ost. Mais malgré les lueurs d'espoir estivales, le bilan touristique est aussi globalement négatif dans l'Oberland bernois. Par exemple, la région d'Interlaken a certes enregistré une augmentation de 192 % des clients suisses dans l'hôtellerie en juillet, mais le nombre total de nuitées a diminué de moitié parce que cette destination vit principalement de l'activité internationale lors d'une saison normale. D'autres stations célèbres comme Wengen, Davos aux Grisons ou Zermatt en Valais se trouvent dans une situation analogue.

De mauvais souvenirs se réveillent dans le Jura

L'industrie horlogère est l'épine dorsale économique du Jura, tout comme le tourisme pour une grande partie des régions de montagne. Avec le tourisme, elle fait partie en Suisse des branches économiques qui souffrent le plus de la crise du coronavirus. Le chiffre d'affaires de l'industrie horlogère a chuté de 35 % au deuxième trimestre. La branche a certes réussi à se remettre légèrement de ce choc au troisième trimestre, mais la Fédération de l'industrie horlogère suisse s'attend à une diminution de 25 à 30 % pour l'ensemble de l'année. Jusqu'en octobre, la baisse des exportations de montres par rapport à l'année dernière dépasse un tiers.

Cette situation réveille de mauvais souvenirs dans les villes horlogères de l'Arc jurassien. Des villes comme Le Locle ont certes tiré les leçons de la «crise horlogère» des années 1970 et diversifié leur économie depuis lors, mais la dépendance par rapport à l'industrie horlogère est toujours grande à de nombreux endroits. La vallée de Joux en est l'exemple éclatant : cette vallée proche de la frontière française compte 7000 habitants, mais 8000 emplois, en majeure partie dans l'industrie horlogère. «La pandémie de coronavirus nous a durement touchés», déplore Éric Duruz, directeur de l'ADAEV (Association pour le Développement des Activités Économiques de la Vallée de Joux). Les fabriques d'horlogerie ont certes pris de bonne heure des mesures de protection pour le personnel, déjà avant que la Confédération n'en ait ordonné. Mais après le confinement, la plupart des entreprises sont restées à l'arrêt un mois et demi. À la vallée de Joux, la pandémie n'a pas non plus été qu'un lointain grondement de tonnerre, mais a fait un nombre de morts plus élevé que la moyenne. Les autorités des différents niveaux se sont coordonnées afin de maintenir à peu près les soins de santé dans la Vallée même pendant la phase la plus aiguë. «Les frontalières et les frontaliers sont essentiels pour notre économie et pour le système de santé», rappelle Éric Duruz. Il était donc crucial que la frontière avec la France reste ouverte pour ces pendulaires.

Même si tout n'est de loin pas encore terminé, l'espoir naît entre-temps à la vallée de Joux que la crise ne sera pas aussi grave que dans les années 1970, lorsque plus d'un quart des résidentes et des résidents ont quitté la Vallée. «Nous avons maintenant l'expérience de la crise et sommes plus résistants», affirme Éric Duruz. Il est convaincu que la Vallée sortira même renforcée de cette crise, «grâce à l'esprit d'innovation de notre population, à la solidarité, à une certaine obstination et à un esprit combatif inflexible».

L'état intermédiaire

Comment se terminera l'année 2020 en fin de compte ? À quelle vitesse l'économie se redressera-t-elle ? Le 12 octobre, les économistes du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) se montraient encore confiants dans leur pronostic. Ils calculaient à cette date une diminution de 3,8 % du produit intérieur brut pour l'année en cours. Ce pronostic paraissait nettement plus optimiste qu'au printemps, lorsqu'ils ne voulaient pas exclure une chute pouvant atteindre 10 % dans le scénario du pire. Les conséquences de la pandémie seraient néanmoins toujours très graves, même avec le scénario plus clément d'octobre : une baisse du PIB de 3,8 % équivaldrait à la plus forte récession depuis la crise pétrolière du milieu des années 1970.

La situation a radicalement changé entre-temps avec la deuxième vague. Il est par conséquent difficile de dresser un bilan et chaque pronostic devient rapidement obsolète. Fin octobre, lors de la clôture de la rédaction, quatre cinquièmes des entreprises actives dans le tourisme s'at-



Die Regionen im Corona-Härtetest

Die Corona-Krise ist für viele Regionen in der Schweiz eine harte Bewährungsprobe. Besonders betroffen sind auch der Tourismus und die Uhrenindustrie, die in mancher Region des Berggebiets und des ländlichen Raums das wirtschaftliche Rückgrat bilden. Beide werden in diesem Jahr einen Einbruch deutlich im zweistelligen Prozentbereich erleiden und damit die schlimmste Rezession ihrer Geschichte. Allerdings verläuft die Entwicklung regional unterschiedlich: Einige Regionen konnten in der Sommersaison gar davon profitieren, dass viele Schweizerinnen und Schweizer Ferien statt im Ausland in hiesigen Berggebieten verbrachten. Zu den grossen Verlierern wurden hingegen der Städtetourismus und all jene Bergdestinationen, die stark auf internationale Gäste ausgerichtet sind.

Mittlerweile rollt die zweite Pandemie-welle, die Wintersaison 2020/2021 steht vor der Tür und auf viele Regionen wartet ein weiterer grosser Bewährungstest. Die Möglichkeiten der Neuen Regionalpolitik (NRP), unmittelbar auf die Corona-Krise zu reagieren und die Auswirkungen der Pandemie zu

bekämpfen, sind jedoch beschränkt, ist doch die NRP vielmehr langfristig ausgerichtet – auf die Unterstützung der Regionen, die Herausforderungen des Strukturwandels zu meistern, und nicht auf Krisenintervention oder gar Notfallhilfe. Trotzdem wurden bei Beginn der Pandemie auch von NRP-Akteurinnen und -Akteuren umgehend verschiedene Initiativen gestartet, beispielsweise Online-Plattformen, die in Bündner Regionen, im Kanton Uri oder im Vallée de Joux kurzfristig lanciert wurden. Sie dienten als digitale Marktplätze für regionale Produkte und Dienstleistungen, die während des Lockdowns noch verfügbar waren. Viele Tourismusdestinationen lancierten – vor allem über das aufgestockte Budget von Schweiz Tourismus – zudem kurzfristig Werbeaktionen. Die Regionalen Innovationssysteme (RIS) stellten ihre Coaching-Programme um. Die Beraterinnen und Berater verschoben ihren Fokus vom Innovationscoaching auf das Krisenmanagement und unterstützten Unternehmen im Bemühen, die Krise als Chance für Prozessoptimierungen und Transformations- und Innovationsprojekte zu nutzen. Die vom Bund schnell geschaffene Möglichkeit, die Rückzahlung von NRP- und IHG-Darlehen aufzuschieben, reduzierte für manche Projektträger zudem den wirtschaftlichen Druck.

Die NRP hat operativ auch in den schwierigen Momenten der Pandemie gut weiterfunktioniert. Ausserdem gab es manche Lichtblicke, die belegen, dass die NRP bisher vieles richtig gemacht hat, beispielsweise mit ihren zahlreichen Projekten, um den Tourismus breiter abzustützen, Angebote in den Regionen miteinander zu vernetzen oder die residenzielle Ökonomie zu fördern. Letztere erhielt – mitten in der Krise – gar einen kräftigen Schub, als sich viele Beschäftigte aus der Stadt für Wochen oder Monate ins Homeoffice in den Bergen zurückzogen. Allerdings hat die Pandemie auch die wirtschaftlichen Schwächen vieler Regionen, etwa ihre einseitige Abhängigkeit vom Tourismus, schonungslos offengelegt. Das wirft kritische Fragen auf und untermauert die Forderung nach einer Förderpolitik, die der Verwundbarkeit der Regionen künftig besser Rechnung trägt und ihre Resilienz stärkt. ○

regiosuisse.ch/coronakrise-nrp



Auswirkungen der Corona-Krise auf Schweizer KMU. Sebastian Gurtner, Nadine Hietschold. BFH Wirtschaft, 2020.



Die ausführliche Fassung dieses Artikels finden Sie auf regioS.ch.

tendaient à une nouvelle détérioration de la situation au cours de la saison d'hiver. Comme chacun sait, celle-ci est beaucoup plus importante que la saison d'été pour les stations de ski. Martin Nydegger, directeur de Suisse Tourisme, prépare le secteur à une longue traversée du désert. «Il n'y aura un redressement complet qu'en 2023 ou 2024. Ce sera rude surtout pour les villes», souligne-t-il. Martin Nydegger brosse un tableau un peu plus optimiste pour les stations classiques de sports d'hiver. Monika Bandi Tanner, codirectrice de l'Unité de recherche sur le tourisme au Centre de développement économique régional de l'Université de Berne, renvoie au fait que tout dépend de l'évolution de la situation sur le front de la pandémie ainsi que des mesures et des concepts de protection qu'elle entraînera dans les domaines skiables. Vu les nombreux facteurs d'incertitude, il est actuellement difficile de prévoir comment se terminera l'année 2020 pour le tourisme.

Travail à distance et repli à la montagne

La structure économique trop spécialisée, très axée sur des domaines particulièrement touchés comme le tourisme ou l'industrie horlogère, n'est pas le seul facteur à avoir accru la vulnérabilité de nombreuses régions au cours de la crise actuelle. La taille des entreprises joue aussi un rôle, abstraction faite de leur appartenance à une branche donnée. Selon un sondage d'UBS, une entreprise sur cinq comptant moins de 10 employés et une entreprise sur dix comptant 10 à 49 employés ont dû suspendre leur activité pendant le confinement. En revanche, «seules» trois grandes entreprises sur cent ont dû fermer. Les répercussions ont été particulièrement négatives dans des cantons tels qu'Appenzell Rhodes-Intérieures, Grisons et Valais, qui présentent une part élevée de petites entreprises et de microentreprises. Sur la base de divers autres indicateurs, UBS parvient à la conclusion que les cantons de montagne sont en général beaucoup plus fortement affectés par la crise et qu'ils auront besoin d'une phase de récupération plus longue.

La pandémie a confirmé qu'une crise accélère et renforce les tendances existantes. Une étude de l'Université de Bâle, qui s'est penchée sur l'adoption du télétravail observée à de nombreux endroits, parvient à la conclusion que cette transformation a visiblement représenté un défi plus important pour l'économie des régions rurales et celle des régions urbaines. Cette étude néglige toutefois un point: pendant le confinement, nombre d'employés se sont retirés de la ville pour se réfugier à la montagne. Ils y ont transformé sans hésiter leur résidence de vacances en bureau à domicile. On ignore toutefois quel pourcentage des quelque 500 000 résidences secondaires a effectivement été utilisé de cette façon pendant le coronavirus. «Notre région a été très animée



cet été, surtout à cause des nombreux travailleurs à distance», estime Rudolf Büchi, responsable du développement régional auprès de la Regiun Surselva. Un indice de leur présence est la forte augmentation de l'utilisation du Net et des minutes de conversations téléphoniques dans la région. «Face à cette tendance, la Surselva bénéficie clairement d'une très bonne infrastructure à large bande et d'appartements de vacances gérés activement, qui offrent d'excellentes conditions pour le travail à distance lorsqu'ils sont combinés avec des espaces de coworking tels que ceux du Rocks Resort Laax», explique Rudolf Büchi.

La plupart des télétravailleurs sont certes retournés dans leurs résidences principales urbaines après le confinement. Mais nombre d'entre eux y auront pris goût et se demanderont s'ils souhaitent aussi utiliser en temps normal leur refuge de crise et de vacances comme lieu de travail. Ce choix irait tout à fait dans le sens des stratégies du développement qui voient l'avenir des régions de montagne dans l'économie résidentielle, favorisée par le travail à domicile et par les nouvelles formes de travail hybrides et flexibles, qui permettent et stimulent le fait de résider et de travailler loin des centres urbains (cf. *regioS 18*).

La NPR en mode de crise

Comment les responsables NPR des régions ont-ils réagi à la crise du coronavirus? Avaient-ils seulement une marge de manœuvre? Stefan Schweizer précise que la NPR n'a pas pour mission de déployer un activisme fébrile dans une situation exceptionnelle de ce genre ni de faire de l'intervention de crise ou même de l'aide d'urgence. La politique régionale vise au contraire à aider les régions à relever sur le long terme les défis des changements structurels. Rudolf Büchi s'exprime de manière analogue: «Nos possibilités d'accomplir quelque chose directement pour atténuer la crise du coronavirus sont limitées.» La plupart des régions NPR de Suisse ont donc renoncé à lancer des projets NPR à court terme pour lutter contre la crise.

Mais cela ne signifie pas que les acteurs soient restés inactifs, bien au contraire: la Regiun Engiadina Bassa/Val Müstair, la Regiun Surselva ainsi que les régions d'Imboden et de Viamala ont par exemple participé à une initiative interrégionale dans le canton des Grisons. C'est dans ce cadre qu'une plateforme a été mise en ligne comme place du marché numérique pour les produits et les services encore livrables pendant la crise. «Cette plateforme a été très appréciée et continue d'être très populaire. Nous examinons maintenant si elle devrait être exploitée à demeure au-delà de la crise du coronavirus», explique Martina Schlapbach, responsable du développement de la Regiun Engiadina Bassa/Val Müstair. Des plateformes semblables ont été lancées dans de nombreuses autres régions, par exemple mehr-uri.ch dans le canton d'Uri, plateforme financée par le biais de la NPR, ou favj.ch/c19/ pour la vallée de Joux, pour ne citer que deux autres exemples.

De nombreuses destinations touristiques ont lancé des actions publicitaires à court terme – surtout par le biais du budget rehaussé de Suisse Tourisme. Les stations et les hôtels qui vivaient jusqu'à présent de séminaires et de groupes se sont reconvertis aux touristes individuels de Suisse. Les restaurants ont agrandi leurs terrasses extérieures, «les autorités ayant tout à coup accordé des autorisations de façon beaucoup plus pragmatique», comme Andreas Frey, d'Appenzell Rhodes-Extérieures Tourisme, le constate avec satisfaction. Différents services ont été numérisés d'urgence afin de pouvoir être proposés et fournis conformément aux règles de distance. Le canton du Valais et The Ark, une fondation de promotion économique, ont lancé début mai à cet effet l'initiative Digitourism, à laquelle une trentaine de jeunes entreprises ont participé en soumettant des propositions. Un jury a enfin sélectionné huit projets, qui ont été mis en œuvre avec le soutien de CimArk, le bras armé des RIS (Systèmes régionaux d'innovation) Suisse occidentale en Valais. Le dénominateur commun de tous ces projets est de viser à relancer le tourisme dans le canton à l'aide de solutions numériques. Un exemple: la start-up Guidos.bike a développé le guide touristique Guidos, numérique et personnalisé, en quelques semaines jusqu'à la commercialisation. Il s'agit d'un GPS intelligent qui se monte sur un vélo et qui accompagne l'utilisateur sur un tour défini individuellement. Plus de cinquante prestataires d'activités de plein air utilisent déjà ce guide touristique, ainsi que la grande station touristique de Verbier.

La crise comme opportunité

Les RIS ont tout de suite réorganisé leurs programmes de coaching lors du confinement décrété en mars. Le RIS Mittelland a immédiatement mis en ligne un site Internet qui énumérait

Impacts de l'épidémie de covid-19 sur l'économie régionale

Dans le cadre du monitoring des régions, regio-suisse observe l'évolution économique des régions, y compris en ce qui concerne spécifiquement les impacts de la crise du coronavirus.

La page regiosuisse.ch/crise-du-corona rend compte des résultats actuels.



toutes les informations importantes sur les offres de soutien de la Confédération, du canton de Berne et d'autres institutions en lien avec la pandémie. Les RIS de toutes les autres régions du pays ont suivi cet exemple un peu plus tard. Les conseillères et les conseillers ont en outre réorienté leur priorité, passant du coaching en innovation à la gestion de crise. Ils ont également soutenu quelques entreprises qui s'efforcent d'exploiter la crise comme opportunité pour optimiser les processus et mener des projets de transformation et d'innovation. Voici l'exemple de Sensopro AG, Münsingen (BE) : cette entreprise produit depuis quelques années des appareils de fitness qui servent à entraîner la coordination tout en ménageant les articulations ; elle a exploité la période plus calme à cause de la crise pour développer un nouveau produit qui pourrait être commercialisé encore cette année ; ce projet a bénéficié du soutien du coach RIS Nicolas Perrenoud.

Les prestations de la NPR au cours de la crise ont aidé de nombreuses entreprises à mieux s'en sortir. Mais l'aide décisive qui a sauvé d'innombrables entreprises de la ruine est finalement venue du Conseil fédéral, qui a ficelé un paquet exceptionnel composé de chômage partiel facilité, d'allocations pour perte de gain et de crédits garantis accordés en urgence. Sans ce soutien, la situation serait sensiblement plus sombre dans de nombreuses régions. Les mesures de la NPR n'ont naturellement pu avoir que des effets complémentaires. La possibilité créée rapidement de reporter le remboursement des prêts NPR et de l'aide aux investissements dans les régions de montagne (LIM) a toutefois fait augmenter les liquidités de nombreux porteurs de projets et réduit ainsi la pression économique.

Étant donné les heures supplémentaires accomplies par de nombreux responsables NPR en cette période difficile, il ne faudrait pas oublier l'énorme défi qu'a représenté le maintien du fonctionnement opérationnel de la NPR durant le confinement. Nombre de séances, d'ateliers et de réunions ont dû être réorganisés d'urgence pour avoir lieu à distance ou ont dû être annulés. Pas mal de choses ont été retardées, parce que la communication numérique ne convient pas pour tout, ou ont dû être reportées à plus tard. Mais au total, les personnes impliquées dans la NPR ont appris énormément en peu de temps. En tant qu'organisation, la NPR a continué de bien fonctionner même dans les moments les plus difficiles. ○





Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

«Das Zauberwort heisst Diversifizierung»

Wie präsentiert sich die wirtschaftliche Situation in den Zielgebieten der Neuen Regionalpolitik (NRP) nach mehr als einem halben Jahr Corona-Krise? Haben sich die Massnahmen der NRP auch in der Krise bewährt? Welche Konsequenzen ergeben sich für eine in Zukunft möglichst krisenresistente und resiliente Regionalpolitik? Im schriftlich geführten Interview mit «regioS» äussert sich Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, SECO-Direktorin, zur aktuellen Situation und zu den Perspektiven für die Weiterentwicklung der NRP.

Frau Staatssekretärin, wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Entwicklung in den Zielgebieten der NRP in diesem Jahr?

Die Corona-Krise hat in diesem Jahr in den NRP-Regionen, insbesondere in vielen Bergregionen, negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung gehabt. Das liegt daran, dass die Branchenstruktur in den Berggebieten oftmals nicht sehr diversifiziert ist. Die Abhängigkeit vom weltweit arg

gebeutelten Tourismus war hier besonders problematisch.

Gilt das generell für die Tourismusregionen im Berggebiet oder gibt es da auch Unterschiede?

Es gibt auf jeden Fall Unterschiede. Ferienregionen, die traditionell stärker auf den Schweizer Markt ausgerichtet sind, wie Graubünden oder der Jura und das Drei-Seen-Land, konnten mit einem «Sommerhoch» die Einbussen aus dem

ersten Halbjahr teilweise kompensieren. Gerade Destinationen, die in den letzten Jahren auf internationale Gäste gebaut hatten und davon zweifellos auch profitierten, erlebten hingegen zum Teil massive Einbussen.

Wie sieht es in anderen Regionen aus, die weniger vom Tourismus abhängig sind?

Vergleichsweise hart von der Krise getroffen wurden auch Regionen



mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Grenzgängern an der Gesamtbeschäftigung wie der Jura und das Tessin oder NRP-Regionen, die stark von der Industrie abhängig sind. Im Kanton Jura leiden vor allem die Uhrenindustrie und die Metallindustrie unter dem Einbruch der Exportnachfrage.

Wie gut haben sich die Regionen in den Zielgebieten der NRP geschlagen in Anbetracht dessen, dass wir eine ausgesprochene Ausnahmesituation erlebt haben?

Bestmöglich. Erfreulich sind die Beispiele, in denen die Bevölkerung und die Unternehmen in der Krise mit neuen Ideen aufgewartet haben. Ich denke da an die Tourismusdestinationen, die ihre Angebote nach Möglichkeit ausgebaut und auf eine andere Klientel ausgerichtet haben. Für diejenigen Bevölkerungsgruppen, die ihre Arbeit vor allem im Homeoffice erledigten und dies vermehrt auch vom Feriendomizil im Berggebiet aus taten, waren neue Angebote wie zum Beispiel Co-Working-Spaces oder digitale Plattformen sehr willkommen. Als Beispiel für Letzteres kommt mir die Plattform «mehr-uri.ch» in den Sinn, die auch über die NRP finanziert wurde. Sie bietet Urner Geschäften die Möglichkeit, allfällige Kunden auf ihre Angebote aufmerksam zu machen.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung für die unmittelbare Zukunft?

Die wirtschaftliche Lage ist für alle herausfordernd und der Ausblick äusserst ungewiss. Die im Herbst ange-

brochene zweite Infektionswelle lässt die vom Tourismus geprägten Bergregionen, die einen Grossteil ihrer Einkünfte in den Wintermonaten generieren, erneut zittern. Wirtschaftlich steht uns ein schwieriger Winter bevor, nicht nur in den NRP-Regionen.

Waren Sie selbst dieses Jahr öfter in den Berggebieten, und was ist Ihnen dabei spontan aufgefallen? Was war anders als in früheren Jahren?

Ich war diesen Sommer viel in den Bergen unterwegs und habe viele Gäste aus anderen Landesteilen getroffen; ich denke, dass viele Schweizer ihre eigene Bergwelt entdeckt haben. Das könnte auch in Zukunft Ansporn sein, vermehrt Ferien in den hiesigen Bergen zu verbringen. Ich war auch beeindruckt von der Art und Weise, wie Berghütten ihre Schutzkonzepte umsetzten; hoffentlich bleibt weniger Gedränge in den Hütten auch in Zukunft ein Erfolgsrezept.

Wie weit haben nach Ihrer Einschätzung die Bemühungen der NRP in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass es in diesem schwierigen Jahr den Regionen nicht noch schlechter ergangen ist?

Die NRP setzt alles daran, die Regionen darin zu unterstützen, den Strukturwandel zu meistern. Sie stärkt gezielt die Innovation in ihren Zielgebieten und verbessert die Rahmenbedingungen für die Unternehmen. Die Neue Regionalpolitik hat durch die Unterstützung von Projekten massgeblich dazu beigetragen, dass zum Beispiel die Digitalisierung auch in

den Berggebieten und im ländlichen Raum vorangetrieben wird.

Können Sie hier ein konkretes Beispiel nennen?

Zum Beispiel wurde über die NRP das Projekt «miaEngiadina» teilweise mitfinanziert, mit dem Ziel, im Unterengadin einen bevorzugten Rückzugs-, Inspirations- und Vernetzungsort aufzubauen, der Wissensarbeitende in die Region lockt. Dessen Grundpfeiler sind heute eine ausgezeichnete digitale Infrastruktur, verschiedene Co-Working-Spaces, Weiterbildungsangebote und eine Umgebung, die mit einem attraktiven Erholungs- und Freizeitangebot punktet.

Wurden im Rahmen der NRP aufgrund der Krise auch kurzfristige Massnahmen umgesetzt?

Die NRP ist nicht als Kriseninstrument konzipiert; gleichwohl konnte sie auch mit kurzfristigen Massnahmen zur Stärkung der regionalen Wirtschaft in der Krise beitragen. So haben zum Beispiel unsere Partner, die über die NRP unterstützten Regionalen Innovationssysteme (RIS), kurzfristig ihre etablierten Innovationscoachings in Krisencoachings umfunktioniert.

Wo hat die Corona-Krise Defizite in der Neuen Regionalpolitik offengelegt?

Die Neue Regionalpolitik ist, wie gesagt, nicht als Kriseninstrument konzipiert. Die Fördermittel wurden daher auch nur in Einzelfällen zur Bewälti-

gung der Krise eingesetzt. So hat das Angebot, die Amortisation der NRP-Darlehen während der Krise zu stunden, den Projektträgern dringend benötigte Liquidität verschafft. In Krisenzeiten sind auch Instrumente, die auf eine mittel- bis langfristige Wirkung ausgelegt sind, sehr wichtig, weil sie Perspektiven skizzieren. Dabei werden die längerfristigen Herausforderungen aufgenommen und die aktuelle Projektförderung wird konsequent darauf ausgerichtet. Ich bin überzeugt, dass die NRP hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen und wichtiger Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit gut positioniert ist.

Muss das Kriterium der Krisenresistenz, das heute nicht explizit in der Regionalpolitik verankert ist, in Zukunft stärker gewichtet werden? Und wenn ja, wie?

Sie sagen richtig, «nicht explizit in der Regionalpolitik verankert ist», denn im-

plizit spielt die Krisenresistenz bei den langfristig ausgerichteten NRP-Zielen natürlich mit. Durch Anstrengungen zur Stärkung und Diversifizierung der Wirtschaft und zur Qualifizierung der regionalen Akteure wird auch in den Zielgebieten der NRP die Voraussetzung zur erhöhten Krisenresistenz geschaffen. Bund und Kantone verfügen neben der NRP ausserdem über ein breit gefächertes Instrumentarium, das sich wesentlich besser eignet, um die Wirtschaft in Krisenzeiten gezielt zu unterstützen.

Die NRP baut ihre Förderhilfe auf dem Exportbasisansatz auf. Hat sich dieser Grundsatz in der Corona-Krise nicht als ein allzu einschränkender Faktor erwiesen?

Diese Einschätzung teile ich nicht. Der Exportbasisansatz, der einen Grundsatz der NRP bildet, geht davon aus, dass der Wohlstand und das Ent-

wicklungspotenzial einer Region von denjenigen wirtschaftlichen Aktivitäten bestimmt werden, die Wertschöpfung durch die Exporte von Gütern und Dienstleistungen aus diesen Regionen in andere Regionen, Kantone oder auch ins Ausland generieren. So betrachtet, ist beispielsweise der Tourismus per se exportorientiert, ob es sich nun um inländische oder ausländische Gäste handelt. Er bildet deshalb auch einen der Förderschwerpunkte in der NRP. Es gibt aber durchaus auch Förderbereiche in der NRP, in denen der Exportbasisansatz als limitierender Faktor bei der Projektunterstützung wirkt.

Heisst das, der Exportbasisansatz als Grundsatz der NRP wird auf Seiten Bund hinterfragt?

Im Hinblick auf das nächste Mehrjahresprogramm 2024–2031 soll der Exportbasisansatz überprüft wer-

La parola magica è diversificazione

In un'intervista con regioS, la direttrice della SECO Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch valuta la situazione economica delle regioni interessate dalla Nuova politica regionale (NPR) nel contesto dell'attuale crisi pandemica ed evidenzia le conseguenze per la politica regionale, che in futuro dovrà dimostrarsi il più possibile resistente e resiliente.

Uno dei motivi per cui l'attuale crisi sanitaria ha colpito duramente l'economia di molte regioni interessate dalla NPR, in particolare quelle di montagna, sta nel basso grado di diversificazione del tessuto economico. La direttrice della SECO sottolinea come a porre particolari problemi sia la dipendenza dal turismo, settore duramente colpito dalla crisi coronavirus. Non sono state risparmiate nemmeno le regioni con un'alta percentuale di pen-

dolari transfrontalieri e settori come l'industria orologiera e quella metallurgica. D'altro canto, la direttrice rileva con soddisfazione come le regioni turistiche maggiormente orientate al mercato svizzero, tra cui Grigioni, Giura e la regione dei Tre Laghi, siano riuscite a compensare parzialmente le perdite del primo semestre grazie al piccolo estivo. Ha parole di apprezzamento anche per le varie iniziative lanciate dalle singole regioni per reagire alla crisi, per esempio le nuove offerte nel settore turistico, le piattaforme digitali per la commercializzazione di prodotti o la creazione di spazi di coworking. La direttrice della SECO fa notare che la NPR, pur non essendo concepita come uno strumento di risposta alle crisi, ha contribuito a rafforzare l'economia delle regioni in questo periodo difficile grazie all'adozione di misure a breve termine. Cita tra l'altro i Sistemi regionali di innovazione (RIS), che in poco tempo hanno convertito la loro consolidata offerta di coaching per l'innova-

zione in coaching per la gestione di crisi. La possibilità di dilazionare l'ammortamento dei mutui NPR ha certamente aiutato molti promotori di progetti fornendo loro la liquidità di cui avevano urgente bisogno. Ineichen-Fleisch è convinta che il coronavirus non metta fondamentalmente in discussione l'attuale orientamento della NPR. «La NPR ha gli strumenti per rispondere alle sfide attuali e a temi importanti quali la digitalizzazione e la sostenibilità». Anche se, ad esempio, la resilienza non è stata un tema esplicito della NPR, gli sforzi per rafforzare e diversificare l'economia e per formare gli attori regionali nelle aree interessate hanno contribuito a migliorarla. Ineichen-Fleisch non esclude la possibilità che, in vista del programma pluriennale 2024–2031, alcuni approcci della NPR vengano riesaminati alla luce delle recenti esperienze e aggiunge che la parola magica per un futuro resiliente delle regioni sarà proprio diversificazione. La pande-

mia di Covid 19 ha infatti dimostrato che una regione con un'economia il più possibile diversificata è tendenzialmente in grado di affrontare meglio le sfide legate a una crisi rispetto a una regione con un tessuto economico non diversificato: «Naturalmente anche la diversificazione all'interno di un singolo settore può essere efficace. Si pensi ad esempio alla possibilità di passare da un'offerta focalizzata sul turismo invernale a un'offerta stagionalizzata, estesa a tutto l'anno». O

den. Wir gehen diese Analyse ergebnisoffen an.

Auch die monostrukturelle Ausrichtung vieler Regionen auf den Tourismus erweist sich nun in vielen Destinationen als Klumpenrisiko: Was wäre in diesem Bereich das Rezept für die Zukunft?

Das Zauberwort heisst Diversifizierung, nur ist das leichter gesagt als getan. Der Tourismus wird in vielen Regionen in den Zielgebieten der NRP auch künftig der wichtigste Wirtschaftsfaktor bleiben. Aufgrund der Erfahrungen in diesem Jahr wird sich aber die eine oder andere Destination zum Beispiel Gedanken zur Gästestruktur machen und versuchen, diese zu diversifizieren.

Sie haben vorhin auch die Digitalisierung angesprochen. Ist sie für Regionen

in den Zielgebieten der NRP eine Chance?

Eine in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen geförderte Digitalisierung könnte das Arbeiten und Wohnen im ländlichen Raum und in den Berggebieten wieder attraktiver machen. Das würde deren Wirtschaftskraft sicherlich stärken. Die «Flucht» aus den Städten während der ersten Covid-Welle hat aufgezeigt, dass die Peripherie durchaus ihren Reiz haben kann. Wie nachhaltig dieser Corona-Effekt ist, ist jedoch schwer abzuschätzen.

Wo sehen Sie weitere Alternativen und Möglichkeiten, die NRP und die damit erfassten Regionen krisenresistenter zu machen?

Wie bereits erwähnt, kann eine Region mit möglichst diversifizierter Wirtschaft die Herausforderungen einer Krise

tendenziell besser bewältigen als eine Region mit einseitig strukturierter Wirtschaft. Wobei natürlich auch eine Diversifizierung innerhalb einer Branche eine grosse Wirkung haben kann, Stichwort «vom Wintertourismus zum Ganzjahrestourismus». Die NRP unterstützt dies unter anderem durch die Beratung und das Coaching von Unternehmerinnen und Unternehmern, die Innovationen in ihren Betrieben umsetzen und neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln wollen. O

La formule magique, c'est la diversification

Interviewée par *regioS*, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, secrétaire d'État et directrice du SECO, évalue la situation économique liée à la crise du coronavirus dans les zones ciblées par la Nouvelle politique régionale (NPR). Elle met également en évidence les conséquences qui en découlent pour une politique régionale qui soit à l'avenir aussi résiliente et résistante aux crises que possible.

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch voit dans la structure économique, peu diversifiée à de nombreux endroits, une des raisons pour lesquelles la crise du coronavirus a durement frappé au cours de cette année l'économie de beaucoup de zones cibles de la NPR, en particulier les régions de montagne. La directrice du SECO le souligne: «La dépendance au tourisme, très malmené dans le monde entier, a été particulièrement

problématique.» Elle constate en outre que les régions comptant une proportion élevée de frontalières et de frontaliers ainsi que l'industrie horlogère et métallurgique ont fortement souffert de la crise. En revanche, elle a observé avec satisfaction la manière dont les Grisons, le Jura et la région des Trois-Lacs, régions touristiques plus axées sur le marché suisse, ont réussi à compenser en partie les pertes du premier semestre grâce au boom estival. Elle fait l'éloge des initiatives par lesquelles différentes régions ont réagi à la crise. Ces initiatives incluent par exemple de nouvelles offres touristiques, des plateformes numériques de commercialisation ou des espaces de coworking supplémentaires. «La NPR n'est pas conçue comme un instrument de crise, fait remarquer la secrétaire d'État, elle a néanmoins pu contribuer, par des mesures à court terme, à renforcer l'économie régionale pendant la crise.» Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch pense notamment

aux Systèmes régionaux d'innovation (RIS) soutenus par la NPR, qui ont transformé à brève échéance leurs coachings d'innovation bien établis en coachings de crise. L'offre de reporter l'amortissement des prêts NPR pendant la crise a certainement aussi aidé de nombreux porteurs de projets et leur a procuré les liquidités nécessaires en cette période difficile. La directrice du SECO est convaincue que la crise du coronavirus ne remet pas fondamentalement en cause l'orientation actuelle de la NPR. «La NPR est bien positionnée en ce qui concerne les défis actuels et les thèmes importants comme la numérisation et la durabilité», souligne-t-elle. Même si la résilience n'a pas été jusqu'à présent un thème explicite de la NPR, les efforts de renforcement et de diversification de l'économie ainsi que de qualification des acteurs régionaux dans les zones ciblées par la NPR ont amélioré la résistance aux crises. Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

n'exclut pas que certaines approches de la NPR soient réexaminées en fonction des toutes dernières expériences en vue du prochain programme pluriannuel de la Confédération 2024-2031 sur la NPR. La formule magique pour que les régions se dirigent vers un avenir résilient est la diversification, précise la directrice du SECO. La pandémie de covid-19 a justement montré qu'une région dont l'économie est aussi diversifiée que possible tend à mieux relever les défis d'une crise qu'une région dont la structure économique est trop spécialisée. «La diversification à l'intérieur d'une même branche peut bien entendu aussi avoir un effet important – le mot d'ordre étant de passer du tourisme hivernal au tourisme quatre saisons», complète la secrétaire d'État. O

Dank Resilienz Krisen trotzen

Pirmin **Schilliger** Luzern

Der Schwerpunkt der Neuen Regionalpolitik (NRP) liegt zwar darauf, die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen längerfristig zu stärken und sie bei der Bewältigung des Strukturwandels zu unterstützen. Die Krisenintervention steht nicht im Fokus. Die Corona-Krise bietet jedoch Anlass, die bisherige Strategie kritisch zu durchleuchten. Die zentrale Frage dabei: Mit welchen Massnahmen und Projekten können sich die Regionen auf künftige Schockereignisse und generell auf einschneidende Veränderungen besser vorbereiten? Was können wir dabei allenfalls vom Ausland lernen? Klar scheint: Aspekte der Resilienz sollten künftig systematisch in die Regionalpolitik einfließen. Doch was heisst das genau?



«In den letzten Jahren ist es uns gelungen, unsere Region stark als Destination für nachhaltigen Tourismus zu positionieren. Dies kam uns – zusammen mit dem traditionell hohen Anteil an Schweizer Gästen – in der Krise sicherlich entgegen», erklärt Martina Schlapbach, Regionalentwicklerin der Region Engiadina Bassa/Val Müstair. Dazu beigetragen, die Auswirkungen der Krise abzufedern, hätten nicht zuletzt verschiedene NRP-Projekte, die den nachhaltigen Tourismus förderten. Ähnlich tönt es in Bezug auf die aktuelle Krisenbewältigung im Berner Oberland: Stefan Schweizer, Geschäftsführer der Regionalkonferenz Oberland Ost, ist überzeugt, dass die Region dank der NRP «insgesamt breit abgestützt reagieren konnte». Er denkt dabei ebenfalls an zahlreiche NRP-Projekte, die in jüngster Zeit realisiert worden sind und auf einen vielseitigen und abwechslungsreichen Tourismus abzielen. Allerdings wirft Schweizer die Frage auf, wie weit man sich auf eine so aussergewöhnliche Situation wie die Corona-Krise überhaupt vorbereiten kann.



Die richtigen Schlüsse ziehen

Sollte die Pandemie schnell abklingen, sodass sich die Wirtschaft rasch wieder erholen kann, liesse sie sich als einmaliger Sonderfall abhaken. Ein Ausnahmeereignis, das nicht überinterpretiert werden sollte und aus dem keine falschen Schlüsse zu ziehen sind. Doch mit der zweiten Pandemiewelle deuten die Zeichen in eine andere Richtung: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stehen weiterhin vor der Herausforderung, mit vereinten Kräften die Krise zu meistern und die gesundheitlichen und wirtschaftlichen Schäden möglichst zu begrenzen. Darüber hinaus gilt es die Auswirkungen dieses Ereignisses zügig und gründlich zu analysieren und die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen. Im Rahmen der NRP stellt sich die Frage, welche grundsätzlichen Schwächen die Pandemie im regionalen Wirtschaftsgefüge offengelegt hat. Dieser Aufarbeitungsprozess drängt sich speziell in jenen Regionen auf, die besonders unter den Auswirkungen der Pandemie gelitten haben. Deren Verwundbarkeit beziehungsweise Krisenexponiertheit sollte unter die Lupe genommen werden. Dabei interessiert die Beteiligten besonders, wie sich eine Region auf künftige Schocks und einschneidende Veränderungen besser vorbereiten kann. Und: Lassen sich die damit verbundenen Risiken und Gefahren bereits heute entschärfen oder vielleicht gar in Chancen umwandeln?

Eine Lösung könnte eine Regionalentwicklung bieten, die sich in Zukunft strikt an Aspekten der Resilienz ausrichtet. Doch was bedeutet dies? Der Begriff kommt von lateinisch «resilire», was so viel heisst wie «zurückspringen» oder «abprallen». «Resilienz» bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, nach Störungen wieder in den ursprünglichen Zustand zurückzukehren. In der Psychologie ist ein resilienter Mensch gegenüber einschneidenden, schockartigen Ereignissen widerstandsfähig und bleibt auch in Krisensituationen psychisch stabil.

Seit rund zwei Jahrzehnten ist Resilienz auch Thema in der Ökonomie und der Ökologie. Genauso wie der Mensch kann auch ein komplexes System seine Strukturen und Funktionen dank laufender Anpassung selbst in heftigen Veränderungsphasen stabil und intakt halten. Es ist kein Zufall, dass der Begriff stets in Krisenzeiten Hochkonjunktur hatte und hat – während der Finanzkrise 2008, der Eurokrise 2015 oder nun in der Corona-Krise. Weltweite Vorreiter resilienzorientierter Strategien in der Raumentwicklung sind jene hundert Grossstädte, die sich 2011 dem von der Rockefeller-Stiftung initiierten internationalen Programm «Global Resilient Cities Network» angeschlossen haben. Das eigentliche Ziel seiner Bemühungen besteht darin, die Städte gegenüber klimatischen Extremereignissen und umweltbedingtem Stress resistenter zu machen.

Ein Modell und weitere Ansätze

Das aus der Stadtplanung bekannte Konzept der Resilienz hat in jüngster Zeit in der ländlichen Regionalentwicklung Einzug gehalten. Spätestens mit der Studie der öAR Regionalberatung GmbH «Wie gehen Regionen mit Krisen um?» von 2010 im Auftrag des österreichischen Bundeskanzleramtes ist es in unserem östlichen Nachbarland ein Thema. Die dortigen Regionalforscher kamen zum Schluss, dass resiliente Regionen in Notsituationen einen von drei möglichen Entwicklungspfaden einschlagen: Entweder überstehen sie die Krise ohne negative Veränderungen (Entwicklungspfad 1), oder sie vermögen die negativen Veränderungen nach kurzer Zeit zu kompensieren (2) oder gar zu überkompensieren (3). Im besten Fall gehen sie also gestärkt aus der Krise hervor. Resilienz ist in diesem Sinne das heilsame Gegenmittel zur Vulnerabilität. Eine resiliente Region ist fähig, in Krisensituationen ungeahnte Selbstheilungskräfte zu mobilisieren. Sie findet auf Bedrohungen und Herausforderungen rasch die richtige Antwort. Die drei Entwicklungspfade beruhen auf sozialen, ökologischen und ökonomischen Indikatoren, die sich klar identifizieren und messen lassen: Zu ihnen zählen unter anderem Bevölkerungsentwicklung, Lebenszufriedenheit, Kulturausgaben, Umweltqualität, Risikoexposition, Wertschöpfung, Durchmischung der Betriebe, Neugründungen usw. Die öAR Regionalberatung GmbH hat in ihrer Studie ein umfassendes Resilienzmodell entwickelt. Der Weg zur resilienten Region führt über bewusste Steuerungs-, Gestaltungs- und Ausgleichsprozesse. Diese verknüpfen das Grundprinzip der nachhaltigen Entwicklung mit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Diversifizierung, Bildung und Weiterbildung, Zukunftsorientierung sowie Innovation und Fehlerkultur.

Mittlerweile gibt es neben dem Modell der öAR weitere Ansätze, die zeigen, wie Resilienz in den ländlichen und peripheren Räumen etabliert werden könnte. Gabi Troeger-Weiss, Leiterin des Lehrstuhls für Regionalentwicklung an der Technischen Universität Kaiserslautern, betreibt vor allem raumbezogene Risikoforschung. Sie untersucht, wie sich demografische, gesellschaftliche, soziale, klimatologische und wirtschaftliche Trends wie die Digitalisierung auf die Resilienz der Region von morgen auswirken könnten. Die «Ländliche Entwicklung Bayern» des Bundeslandes Bayern hat 2019 im Oberallgäu ein Pilotprojekt lanciert, das Anknüpfungspunkte identifizieren soll, wo die Resilienz in der Regionalentwicklung berücksichtigt werden kann. Pragmatisch geht das Thema «The Resilient Regions Association» an, die in Malmö (Schweden) eine politisch neutrale Plattform dafür geschaffen hat. Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen, Wirtschaft, Gemeinden, Regionen und Unternehmen treffen sich regelmässig, um unter dem Blickwinkel der Resilienz regionale Aufgaben zu lösen.

Einen inhaltlich breiteren Ansatz verfolgen Daniel Deimling und Dirk Raith. Die beiden Regionalforscher der Universität Graz propagieren eine alternative Vision regionaler Resilienz als zukunftsfähiges Paradigma regionaler Entwicklung. Diese Art von Resilienz sollte sich nicht in einer blossen Anpassung an externe Krisen und Schocks erschöpfen, sondern vielmehr transformativ angelegt sein und eine Reregionalisierung und Relokalisierung anstreben. Regionen sollten

Vulnerabilität und Resilienz

Das Konzept der Vulnerabilität (Verwundbarkeit, englisch «vulnerability») und der Resilienz hat sich seit den 1980er-Jahren zu einer zentralen Kategorie verschiedener akademischer Disziplinen entwickelt. Über das Fach «Geografie» hat es mitsamt den beiden Begriffen auch in der Raumentwicklung Einzug gehalten, vor allem im Zusammenhang mit Naturgefahren und dem Klimawandel. Der konzeptionelle Kern der Vulnerabilitäts- beziehungsweise der Resilienztheorie liegt in einem doppelten strukturellen Ansatz: Die Vulnerabilität ergibt sich aus externen Risiken, denen ein Raum oder eine Region

ausgesetzt ist, sowie aus mangelnder Resilienz, also aufgrund eines Mangels an Mitteln, die drohenden Risiken zu bewältigen. Die Analyse der räumlichen und gesellschaftlichen Verwundbarkeit und Resilienz konzentriert sich folglich auf das Wechselspiel zwischen der Exposition gegenüber den Risiken und den Möglichkeiten, deren Auswirkungen im Ereignisfall möglichst ohne grösseren Schaden zu bewältigen.

Wisner B., Blakie P., Cannon T.: At Risk. Natural hazards, people's vulnerability and disasters. London, 2004.

Urs Zuberbühler, Vizepräsident der Gemeinde Guttannen BE, mit Werbung für die energieautarke «Eco-capsule», eines der Symbolprojekte von «Guttannen bewegt»

Urs Zuberbühler, vice-président de la commune de Guttannen (BE), avec une publicité pour l'Éco-capsule autonome en énergie, un des projets symboliques de «Guttannen bewegt»

Urs Zuberbühler, vice-sindaco del comune di Guttannen (BE), con la pubblicità per la mini-casa energeticamente autonoma Ecocapsule, uno dei progetti simbolo di «Guttannen bewegt»





Lehrling der Neuen
Holzbau AG Lungern
bei der Vorbereitung
eines Holzträgers

Apprenti de Neue
Holzbau AG, Lungern,
en train de préparer
une poutre de bois

Un apprendista della
Neue Holzbau AG di
Lungern prepara una
trave di legno

Faire face aux crises par la résilience

Les priorités de la Nouvelle politique régionale (NPR) consistent à renforcer à long terme le développement économique des régions et à les aider à maîtriser leurs changements structurels. La crise du coronavirus soulève toutefois des questions : comment les régions pourraient-elles réduire leur vulnérabilité, mieux amortir les chocs et anticiper les risques ? Un futur développement régional aligné sur les critères de la résilience pourrait fournir une solution. Ce concept vient du latin «resilire», qui signifie «sauter en arrière» ou «rebondir». La «résilience» décrit donc la capacité d'un système à revenir à son état initial après des perturbations.

Le concept de la résilience, connu depuis longtemps en recherche, en urbanisme et dans les entreprises, a aussi fait son apparition récemment dans le domaine du développement des régions rurales. Ce thème est approfondi par exemple en Autriche, en Allemagne, en France, en Italie et en Suède (voir la bibliographie dans le texte allemand). Ces pays ont lancé plusieurs essais pilotes, les ont accompagnés scientifiquement et ont également développé des instruments qui mesurent la vulnérabilité d'une région au moyen d'indicateurs. L'analyse des chiffres et des

faits obtenus permet d'évaluer dans quelle mesure une région reste capable d'agir ou de rebondir en cas de crise.

En Suisse, la résilience a été jusqu'à présent un thème plutôt latent. De nombreuses mesures de la NPR visent par exemple un effet durable et stabilisateur et ainsi contribuent à la résilience. «Il manque toutefois une approche systématique», estime Johannes Heeb, responsable du domaine formation-regiosuisse. Mais des changements sont prévus. Avec le module de formation continue en ligne «Développer des régions résilientes», formation-regiosuisse a précisément repris ce thème cet automne. Lors de ce webinaire, les acteurs du développement régional se sont familiarisés avec les bases de la résilience et ont développé de premières approches concrètes pour l'action.

Il est possible d'accroître la résilience d'une région à l'aide d'une économie diversifiée, d'un personnel qualifié, bien formé et largement mobilisable, ainsi que par une gouvernance régionale efficace orientée vers l'avenir et se fondant sur les atouts régionaux. Les «soft skills» telles que flexibilité, agilité, esprit d'innovation, capacité d'apprendre, volonté de coopérer, curiosité, ouverture, etc., jouent un rôle important de même que la cohésion sociale. Le projet-modèle de la Confédération «La résilience des régions de

montagne : la mise à profit des avantages du Haut-Valais» fournit un travail de pionnier en matière de résilience. Dans ce cadre, un outil d'analyse de la résilience territoriale développé par le bureau de planification et de conseil EBP est également testé pour la première fois dans des régions de montagne suisses, plus précisément dans la commune de Mörel-Filet et dans le Lötschental. L'objectif de ce projet-modèle est d'intégrer les résultats de l'analyse de résilience dans une stratégie régionale de développement accompagnée d'un catalogue de mesures pour les communes de montagne haut-valaisannes. Le Centre régional et économique du Haut-Valais SA (RWO), en tant qu'organisme de développement régional, mettra les mesures en œuvre avec les communes. Si l'exemple du projet-modèle haut-valaisan faisait école, le souci de la résilience pourrait bientôt s'intégrer systématiquement dans l'ensemble des stratégies régionales de développement ainsi que des mesures et des projets associés (cf. *regioS 17*). o

regiosuisse.ch/resilience
regiosuisse.ch/npr
projets-modeles.ch



Vous trouverez la version longue
sous regioS.ch.

befähigt werden, auch völlig veränderten Bedingungen zu trotzen. Periphere Regionen könnten so den Teufelskreis aus Abwanderung und Verlust der Lebensgrundlagen durchbrechen.

Resilienz – die Zukunft nachhaltiger Regional- und Raumentwicklung

In der Schweiz ist Resilienz vor allem in der Forschung schon länger ein Thema, unterschiedlich aber auch in der Umsetzung der NRP. «Viele Massnahmen der NRP zielen darauf ab, eine nachhaltige und stabilisierende Wirkung zu entfalten. Die meisten der bisher lancierten Projekte tragen zumindest zur Resilienz bei, auch wenn davon bisher kaum explizit die Rede war», erklärt Johannes Heeb, Leiter des Weiterbildungsbereichs «formation-regiosuisse». «Allerdings», unterstreicht er, «fehlte bei alldem bis jetzt der systematische Ansatz.» Das soll sich nun ändern. Mit dem Online-Weiterbildungsmodul «Resiliente Regionen entwickeln» hat formation-regiosuisse diesen Herbst das Thema konkret angepackt. Das Webinar richtete sich an sämtliche Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung. Es ermöglichte ihnen, sich mit den Grundlagen der Resilienz vertraut zu machen und konkrete Handlungsansätze für die Praxis zu entwickeln. «Wir brechen die verfügbaren theoretischen Konzepte auf die Praxisebene der Regionen herunter», so Heeb. Agilität, Innovation, Team- und Projektkultur sowie Prävention werden als operative Elemente im Resilienz-Management eingesetzt. «Unser Ziel ist es», betont Heeb, «die Regionen darin zu befähigen, auf Veränderungen und Krisen stabilisierend zu reagieren und als Auslöser von Innovation und weiterer Entwicklung zu nutzen.»

Regionen resilienter zu machen, beruht demnach auf einem vielschichtigen Prozess. Ein «Resilienzbarometer», wie es das Pestel-Institut in Hannover entwickelt hat, könnte den Regionen helfen, im Streben nach Resilienz nicht blind entscheiden zu müssen. Das Instrument analysiert und misst mittels 18 Indikatoren die Verletzbarkeit/Verwundbarkeit einer Region. Es hilft abzuschätzen, wie weit eine Region im Krisenfall handlungsfähig bleibt. Ausserdem zeigt es, wie diese Handlungsfähigkeit mittels Ressourcenausstattung, Sozialkapital und Flexibilität präventiv verbessert werden kann. Das primär für Regionen in der EU entwickelte «Resilienzbarometer» könnte – auf Schweizer Verhältnisse eingestellt – auch für die NRP-Regionen ein durchaus nützliches Instrument werden.

Modellvorhaben im Oberwallis

Pionierarbeit in dieser Hinsicht leistet das Beratungsbüro EBP in Zusammenarbeit mit der Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO). EBP hat ein Analysetool zur räumlichen Resilienz entwickelt, das teils auf den erwähnten internationalen Konzepten (Rockefeller-Stiftung, Pestel-Institut, Deutsche Bundesanstalt für Strassenwesen usw.) beruht. Dieses wird nun im Modellvorhaben «Resiliente Bergregionen: Eigenstärken nutzen in der Region Oberwallis» erstmals

Wie lässt sich eine Region resilienter machen?

Als Vorsorgeinstrument zielt Resilienz darauf ab, die Verwundbarkeit beziehungsweise die Krisenexposition einer Region und Klumpenrisiken zu reduzieren. Folgende Strategien tragen dazu bei:

- Diversifizierung der Wirtschaft anstatt Monostruktur – also mehrere Branchen, unterschiedlich grosse Unternehmen, vielseitige Markt-, Arbeits- und Wohnbeziehungen.
- Humanressourcen und Sozialkapital – hohes Bildungsniveau mit breit einsetzbaren Fachkräften, ausgewogene Bevölkerungs- und Altersstruktur.
- Eine effiziente und aktiv gestaltete regionale Governance mit zukunftsweisenden Strategien, die auf den regionalen Stärken aufbauen.

- Zukunftsorientierung und frühzeitiges Erkennen langfristiger Entwicklungen (wie dies im Rahmen der NRP über Regionale Entwicklungsstrategien/RES angestrebt wird, vgl. «regioS 17»).
- Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Agilität, Innovationsfähigkeit, Multidisziplinarität.
- Lern- und Kooperationsfähigkeit, dichte Kommunikationsnetze, kurze Feedbackwege, Neugierde und Offenheit.

Letztlich ist Resilienz kein Zielzustand, sondern ein Prozess, der mithilfe einer spezifischen Methodik zur nachhaltigen Entwicklung einer Region und zu einem besseren Umgang mit Krisen führt.

La resilienza per far fronte alle crisi

La priorità della Nuova politica regionale (NPR) è di rafforzare lo sviluppo economico delle regioni a lungo termine e aiutare le regioni a far fronte al cambiamento strutturale. La crisi provocata dal coronavirus suscita tuttavia interrogativi su come le regioni possano ridurre la loro vulnerabilità, assorbire meglio gli shock e anticipare i rischi. Una soluzione potrebbe essere quella di orientare lo sviluppo regionale agli aspetti della resilienza. Il termine resilienza deriva dal latino «resilire», che significa saltare all'indietro o rimbalzare. Il concetto rinvia alla capacità di un sistema di tornare al suo stato iniziale dopo essere stato sottoposto a una perturbazione.

Di recente, il concetto di resilienza, noto da tempo nella ricerca, nell'urbanistica e in ambito aziendale, è stato esteso anche allo sviluppo delle regioni rurali. Oggi viene approfondito in particolare in Austria, Germania, Francia, Italia e Svezia (cfr. bibliografia riportata nel testo tedesco), dove sono stati avviati diversi esperimenti pilota monitorati scientificamente e sono stati sviluppati strumenti per misurare la vulnerabilità delle singole regioni per mezzo di

indicatori specifici. L'analisi dei dati rilevati consente di valutare la capacità di operare efficacemente e/o la resilienza di una regione in caso di crisi.

In Svizzera, la resilienza è stata finora un aspetto implicito, presente in filigrana. Molte misure della NPR, per esempio, puntano a ottenere un effetto stabilizzante e a lungo termine e contribuiscono quantomeno indirettamente alla resilienza. Secondo Johannes Heeb, responsabile di formation-regiosuisse, manca tuttora un approccio sistematico. Ma le cose stanno cambiando. Quest'autunno formation-regiosuisse ha affrontato concretamente il tema proponendo un modulo di formazione online dedicato alla resilienza delle regioni. Il webinar ha permesso agli attori dello sviluppo regionale di familiarizzarsi con gli aspetti fondamentali della resilienza e di sviluppare primi approcci concreti per la sua applicazione nella pratica.

Un'economia molto diversificata, la presenza di manodopera qualificata e versatile e una governance regionale efficiente e lungimirante, orientata ai punti di forza regionali contribuiscono ad aumentare la resilienza. In questo senso assumono un ruolo importante le soft skills, come la flessibilità, l'agilità, la disponibilità a innovare,

la capacità di imparare, la disponibilità a collaborare, la curiosità, l'apertura così come la coesione sociale.

A fare da pioniere il progetto modello della Confederazione «Regioni di montagna resilienti: sfruttare i punti di forza della regione dell'Alto Vallese». Nell'ambito del progetto viene testato per la prima volta nel comune di e nella Lötschental uno strumento di analisi della resilienza sviluppato dalla società di pianificazione e consulenza EBP. L'obiettivo è di integrare i risultati dell'analisi della resilienza in una strategia di sviluppo regionale e di definire un catalogo di misure per i comuni di montagna dell'Alto Vallese. Spetterà all'agenzia di sviluppo regionale RWO (Region- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG) attuare le misure insieme ai comuni. Se il progetto modello dell'Alto Vallese farà scuola, la consapevolezza della resilienza potrebbe presto essere integrata sistematicamente in tutte le strategie regionali di sviluppo come pure nelle misure e nei progetti corrispondenti (cfr. regioS 17). o

regiosuisse.ch/resilienza

regiosuisse.ch/npr/it

progetti-modello.ch



La versione integrale è pubblicata su regioS.ch.



Corona-Stimmung in Appenzell (links), Pruntrut (S. 24 links) und Luzern mit einem zur Erholungslounge umgenutzten Carparkplatz (S. 24 rechts)

Ambiance coronavirus à Appenzell (à gauche), à Porrentruy (p. 24 à gauche) et à Lucerne avec un parking converti en salon de repos (p. 24 à droite)

Immagini di Appenzello (a sinistra), Pruntrut (pag. 24 a sinistra) e Lucerna durante il lockdown, parcheggio trasformato in lounge a Lucerna (pag. 24 a destra)

in Schweizer Berggebieten getestet, und zwar in der Gemeinde Mörel-Filet und im Lötschental. «Das Analysetool beruht auf einem Fragebogen mit 10 Themenfeldern, 21 Subthemen und 80 Indikatoren, die wir nicht nur anhand von Zahlen und Statistiken, sondern auch von qualitativen Fragen an die lokalen Akteure genauer unter die Lupe nehmen», erläutert Projektleiter Christian Willi. Ziel des Modellvorhabens ist es, die Ergebnisse der Resilienzanalyse in eine Regionale Entwicklungsstrategie (RES) für die Oberwalliser Berggemeinden einfließen zu lassen, die auch einen konkreten Massnahmenkatalog umfasst. Der Lead für die Analyse liegt bei EBP. Die Umsetzung der Massnahmen im Rahmen der Entwicklungsstrategie erfolgt vor allem zusammen mit der rwo und weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren. Das Projekt ist Teil der Modellvorhaben «Nachhaltige Raumentwicklung des Bundes 2020–2023». «Die aus diesem Pilotprojekt gewonnenen Erkenntnisse können genutzt werden, um auch in anderen Regionen eine Resilienzkultur zu etablieren», betont Willi, mit dem Ziel, dass Resilienzbewusstsein künftig systematisch in sämtliche Regionalen Entwicklungsstrategien (RES) und die entsprechenden Massnahmen und Projekte einfliesst.

Bottom-up – aus den Regionen

Die Corona-Krise hat die Verwundbarkeit der Regionen schonungslos aufgezeigt. Allerdings ist sie lediglich eines von vielen Krisen- und Bedrohungsszenarien. Umso dringender stellt sich für die Zukunft die Frage der Risikominimierung und Prävention. Martina Schlapbach von der Region Engiadina Bassa/Val Müstair ist überzeugt, dass grundsätzlich jede strukturschwache Region resilienter gemacht werden kann. Sie plädiert aber bei der Umsetzung für



Literatur

Resiliente Regionen. Zur Intelligenz regionaler Handlungssysteme. In: «Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung», S. 295–332. Robert Lukesch. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016.

Regionale Resilienz. Zukunftsfähig Wohlstand schaffen. Dirk Raith, Daniel Deimling, Bernhard Ungericht, Eleonora Wenzel. Metropolis Verlag, 2017.

Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. Robert Lukesch, Harald Payer, Waltraud Winkler-Rieder. Wien, 2010.

La résilience, un outil pour les territoires? Clara Villar (Cerema) und Michel David (MEDDE/CGDD). IT-GO Rosko, 2014.

Resilienza tra territorio e comunità, Approcci, strategie, temi e casi. Fondazione cariplo, 21, 2015.

La resilienza territoriale: un concetto polisemico per lo sviluppo delle scienze regionali». Paolo Rizzi. Scienze Regionali, 1/2020.

Resilienza e vulnerabilità nelle regioni europee. Paola Graziano und Paolo Rizzi. Scienze Regionali, 1/2020.

regional angepasste Lösungen. «Man sollte bedenken, dass Strukturschwäche innerhalb einer Region ganz anders wahrgenommen und definiert wird als ausserhalb. Resilienz muss folglich genau auf die Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmt werden.» In der Corona-Krise habe sich die aktuelle Entwicklungsstrategie jedenfalls bewährt, führt sie weiter aus. «Wir wurden darin bestärkt, den eingeschlagenen Weg in Zukunft noch stärker zu forcieren.» Es bedeutet, dass die Region Engiadina Bassa/Val Müstair noch gezielter auf nachhaltigen Tourismus setzen will. Zudem soll der Ausbau digitaler Infrastrukturen und virtueller Austauschplattformen die Rahmenbedingungen für flexible Arbeits-, Wohn- und Lebensmodelle weiter verbessern. «Und abgestimmt auf die Bedürfnisse der Unternehmen und der Bevölkerung wollen wir auch Experimente wagen», so Schlapbach.

Stefan Schweizer meint: «Auf die Stärkung der Handlungsmöglichkeiten einer Region in Krisensituationen hinarbeiten, ist immer sinnvoll.» Allerdings hat er Bedenken in Bezug auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. «Ob und in welchem Umfang Resilienz strategisch entwickelt und operationell umgesetzt werden soll, muss jede Region für sich beurteilen.» O

regiosuisse.ch/resilienz

regiosuisse.ch/nrp

modellvorhaben.ch

La resilienza economica rappresenta uno degli elementi fondamentali del progetto «Digital Arc Hub», una missione più che mai d'attualità in questi tempi di pandemia. Sostenuto nel quadro del programma d'attuazione intercantonale NPR dell'Arco giurassiano, il progetto mira a sviluppare uno strumento diagnostico che consenta alle PMI di valutare la propria maturità digitale. Le imprese potranno così disporre di una piattaforma informatica per analizzare il proprio grado di maturità in base alle loro dimensioni e al settore di attività, oltre che di aiuti mirati per pianificare gli obiettivi e realizzare la trasformazione digitale.

«Il clima di incertezza legato alla pandemia di coronavirus e le capacità di adattamento necessarie per far fronte al succedersi degli eventi hanno rivelato alle imprese l'importanza della digitalizzazione». Maxime Marteil è responsabile di progetto presso l'associazione arcjurassien.ch, che gestisce e

coordina il programma intercantonale NPR Arc jurassien. A suo avviso, la missione del Digital Arc Hub, ossia accompagnare l'innovazione sul territorio, ha assunto un senso del tutto nuovo da quando è esplosa la crisi sanitaria: per il momento, le imprese che hanno portato avanti lo sviluppo del proprio ambiente digitale se la cavano meglio delle altre. «Una certa curiosità per la trasformazione digitale non basta più. Le strutture economiche devono obbligatoriamente posizionarsi: ne va della loro sopravvivenza a più o meno breve termine».

Malgrado le imprese siano coscienti dell'opportunità, il tema può sembrare piuttosto vago: Quali obiettivi vanno fissati? Con quali tempistiche? Per ottenere quali risultati? E, soprattutto, da dove cominciare?

Uno strumento diagnostico

Questi interrogativi hanno portato, a fine 2018, alla creazione del Digital Arc Hub sotto forma di partenariato pubblico-privato. Il progetto coinvolge numerosi attori economici dei Cantoni

La ripartenza digitale delle imprese dell'Arco giurassiano

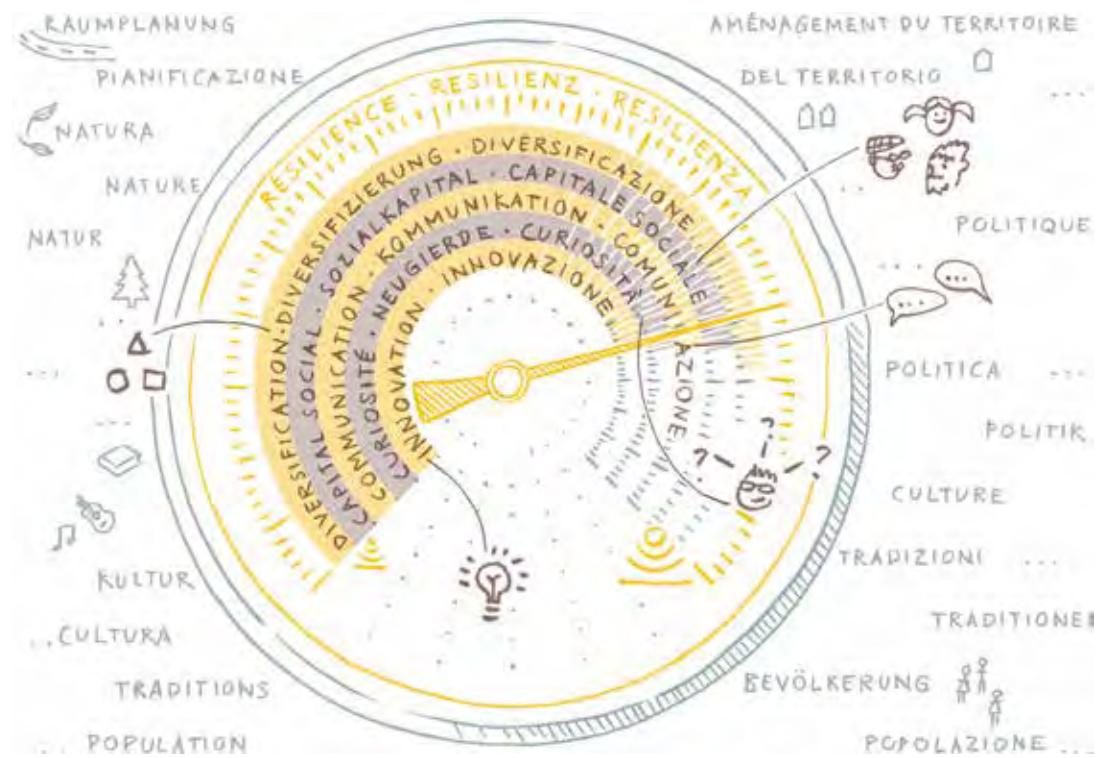
Muriel
Raemy Lindegger
Arlesheim



Maximiliano Jeanneret Medina (in primo piano) durante il workshop del Digital Arc Hub (pag. 26 sinistra); Srinagar Gunasekaram, primo utilizzatore del software sviluppato dal Digital Arc Hub, nella cucina del ristorante «Paprika» (pag. 26 a destra)

Maximiliano Jeanneret Medina (im Vordergrund) während des Workshops des Digital Arc Hub (S. 26 links); Srinagar Gunasekaram, in der Küche des Restaurants «Paprika», ist Pionieranwender der Digital Arc Hub-Software (S. 26 rechts).

Maximiliano Jeanneret Medina (au premier plan) pendant l'atelier du Digital Arc Hub (p. 26 à gauche). Srinagar Gunasekaram, dans la cuisine du Restaurant Paprika, est un pionnier de l'utilisation du logiciel Digital Arc Hub (p. 26 à droite).



Giura e Neuchâtel, del Giura bernese e del Nord vodore, interessati a misurare la maturità digitale delle imprese che formano un tessuto industriale specifico. «Avevamo bisogno di uno strumento pratico che permettesse loro di fare un'autovalutazione», spiega Maria Sokhn, professoressa all'Alta scuola di gestione Arc (HEG Arc) alla quale è affidato il progetto. Un gruppo di lavoro composto da esperti e imprese pilota ha dunque studiato la letteratura in materia e affinato i diversi modelli fino a ottenere uno strumento di autodiagnosi, oggi in fase di aggiustamento. «L'abbiamo concepito per l'impiego più ampio possibile, assicurandoci che fosse adatto a tutti i settori di attività e alle imprese di ogni dimensione». Il questionario copre attualmente 26 aspetti, che passano in rassegna i processi interni, l'esperienza cliente e la strategia relativa al modello d'affari. «L'abbiamo messo a disposizione di un centinaio d'imprese a fine novembre», precisa soddisfatta Maria Sokhn. La raccolta dei dati è iniziata da poco.

Ottimizzare le prestazioni

In pochi clic, le imprese ottengono un punteggio globale e un voto per ciascuna delle dimensioni valutate. Lo scopo? «Accertare la situazione di partenza: in quali ambiti le prestazioni sono migliori? Dove ci sono lacune? A partire da questa presa di coscienza, si delinea un orizzonte da raggiungere», spiega Thierry Linder, socio e dirigente di UDRIS SA, una società specializzata nei sistemi informativi, che aggiunge: «Nella pratica, mi imbatto nella sindrome della pagina bianca – con il titolare paralizzato di fronte all'ampiezza del compito – oppure, al contrario, nell'effetto «fuoco d'artificio», in cui più progetti avviati simultaneamente diventano troppo pesanti da gestire. Il lancio di un ciclo di riflessione grazie a questo strumento si rivelerà estremamente efficace».

Il programma entrerà allora nella seconda fase, ovvero il cuore del Digital Arc Hub: accompagnare le imprese nell'attuazione della loro trasformazione digitale. Saranno per esempio organizzati servizi di coaching da affidare a professionisti esterni e conclusi partenariati con istituzioni universitarie per la ricerca e lo sviluppo di un'innovazione tecnologica. «Questa fase sarà adattata alle esigenze, ai mezzi e alle aspirazioni di ciascuno. Non bisogna dimenticare che stiamo parlando di processi di lunga durata. Non si tratta di una decisione che un'impresa prende una volta per tutte, ma di uno sforzo permanente», sottolinea Thierry Linder.

Cartografia settoriale e regionale

L'ultima parte del progetto Digital Arc Hub prenderà il via quando lo strumento di autodiagnosi avrà fornito i suoi primi dati. Una volta aggregati, questi serviranno infatti a realizzare una cartografia della maturità digitale a livello dell'Arco giurassiano: per settore, competenza, profilo d'impresa ecc. Florian Némethi, direttore della Camera di commercio e dell'industria di Neuchâtel, si compiace dell'atout rappresentato da questo modulo di trattamento dei dati: «La possibilità di fare raffronti e di avere un'idea delle strategie intraprese dalla concorrenza rappresenta un grande vantaggio per le singole imprese e, in definitiva, per l'intera regione».

Il team di Digital Arc Hub aspira, a termine, a creare un osservatorio della maturità digitale. La cartografia consentirà in effetti alle associazioni economiche e ai decisori politici di visualizzare, tra l'altro, la ripartizione generale delle imprese, i settori maggiormente avanzati e la maturità digitale per regione. «Questo strumento indicherà loro le leve necessarie per l'implementazione di politiche pubbliche mirate: orientare i

dirigenti delle organizzazioni impegnate su questo fronte, colmare lacune in fatto di formazione o anche istituire scambi di buone pratiche, al fine di generare resilienza per e con le imprese dell'Arco giurassiano», conclude Maxime Marteil.

La posta in gioco è considerevole. Le difficoltà in cui è caduto il commercio mondiale a seguito della crisi coronavirus pesano sull'economia dell'Arco giurassiano più che nel resto della Svizzera romanda. Il PIL della regione è infatti strettamente legato a settori estremamente sensibili al contesto internazionale come quello della meccanica, degli strumenti di precisione e, naturalmente, dell'orologeria. «Molte imprese vivono alla giornata e nell'angoscia. Non hanno risorse sufficienti per pensare alla trasformazione digitale. Questi impulsi sono quindi essenziali. Il fatto di sapere di essere innovativi determina un effetto traino per la regione, senza dover necessariamente guardare alla Silicon Valley!», esclama Florian

Merlyde Berisha, informatica, e il suo capo Michel Perrin nella sede dell'azienda di software Uditis a Pesieux (NE)

Merlyde Berisha, Informatikerin bei der Softwareentwicklungsfirma Uditis in Pesieux NE, mit ihrem Chef Michel Perrin

Merlyde Berisha, informaticienne de l'entreprise de développement Uditis, Pesieux (NE), avec son patron Michel Perrin

Die digitale Antwort der Unternehmen im Arc jurassien

Resilienz ist das zentrale Thema des «Digital Arc Hub», eines Projekts, das in Zeiten der Pandemie aktueller ist denn je. Das im Rahmen des interkantonalen NRP-Programms «Arc jurassien» unterstützte Vorhaben zielt darauf ab, ein Diagnose-Tool zu entwickeln, mit dem KMU ihre digitale Reife beurteilen können. Die Herausforderungen sind gross. Der Einbruch des Welt Handels aufgrund der Corona-Krise belastet die Wirtschaft des Arc jurassien stärker als anderswo in der Westschweiz, da das BIP im Jurabogen stark mit der Maschinen-, der Präzisionsinstrumente- und der Uhrenindustrie verbunden ist – Branchen, die sehr sensibel auf den internationalen Kontext reagieren. Der 2018 ins Leben gerufene «Digital Arc Hub» vereint zahlreiche Wirtschaftsakteurinnen und -akteure der Kantone Jura und Neuenburg, des Berner Juras und des nördlichen Waadtlands. Sie alle wollen sich ein Bild von der digitalen Reife aller Unter-

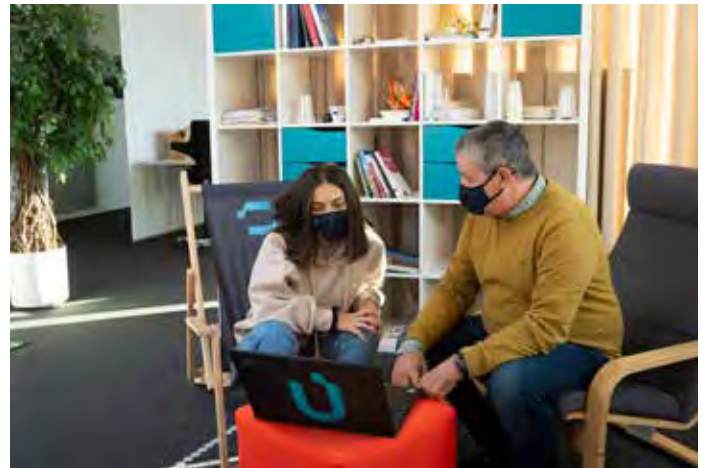
nehmen machen, unabhängig von ihrer Grösse oder ihrem Tätigkeitsbereich. Dazu wurde an der Haute École de Gestion Arc (HEG Arc) ein Selbstdiagnose-Tool entwickelt, das sich derzeit in der Testphase befindet. Der entsprechende Fragebogen ermöglicht es, interne Prozesse, Kundenzufriedenheit und die Strategie des Geschäftsmodells zu erfassen. Die gesammelten Daten werden verwendet, um die digitale Reife der Unternehmen nach spezifischen Merkmalen abzubilden. Dies gibt Wirtschaftsverbänden und politischen Entscheidungsträgern die erforderlichen Instrumente in die Hand, um Führungskräfte von Unternehmen zu beraten, Ausbildungslücken zu schliessen oder auch den Austausch bewährter Praktiken zu ermöglichen. Insgesamt bietet der «Digital Arc Hub» Coaching und gezielte Hilfeleistungen an, um Unternehmen in ihrer digitalen Entwicklung zu unterstützen. ○

arcjurassien.ch
regiosuisse.ch/nrp
digitalarchub.ch

Németi. Lo slancio impresso dal Digital Arc Hub sarà ulteriormente rafforzato dal primo «Innovation Tour», un'iniziativa di networking tra i diversi poli di competenza della regione che prenderà il via nel 2021. ○

arcjurassien.ch
digitalarchub.ch

regiosuisse.ch/nrp-it



Le rebond digital des entreprises de l'Arc jurassien

La résilience est au cœur du cahier des charges du «Digital Arc Hub». Une mission plus que jamais d'actualité en ces temps de pandémie. Soutenu dans le cadre du programme intercantonal NPR de l'Arc jurassien, ce projet veut en effet élaborer un outil de diagnostic pour permettre aux PME d'évaluer leur maturité digitale. Et l'enjeu est de taille. Les heurts du commerce mondial conséquents à la crise du coronavirus pèsent sur ce tissu industriel bien spécifique davantage que partout ailleurs en Suisse romande, son PIB étant fortement lié aux secteurs des machines, des instruments de précision et, bien sûr, de l'horlogerie, des branches extrêmement sensibles au contexte international. Créé en 2018, le «Digital Arc Hub» réunit de nombreux acteurs économiques des cantons du Jura et de Neuchâtel, du Jura bernois et du Nord-Vaudois intéressés à dresser un état des lieux de

la maturité digitale de chaque entreprise, quels que soient sa taille ou son secteur d'activités. Un outil pratique d'auto-diagnostic actuellement en phase d'essai a été développé par la Haute École de Gestion Arc (HEG Arc). Le questionnaire passe en revue les processus internes, l'expérience client et la stratégie relative au modèle d'affaires. À terme, le «Digital Arc Hub» ambitionne de proposer du coaching et des aides ciblées pour accompagner les entreprises dans leur développement numérique. Une cartographie créée à partir des données récoltées fournira aux associations économiques ainsi qu'aux décideurs politiques les leviers nécessaires pour orienter les dirigeants d'organisations dans leurs efforts, combler des manques de formation ou créer des échanges de bonnes pratiques. ○

arcjurassien.ch
regiosuisse.ch/nrp
digitalarchub.ch

→ Vous trouverez la version longue sous regioS.ch.

Jeunesse et développement régional

Lukas
Denzler
Zurich

De jeunes adultes développent des idées pour leur région au sein du Next Generation Lab de regiosuisse. On y teste aussi de nouvelles approches comme le «design thinking». Les premières expériences faites avec ce format sont prometteuses. Un bon accompagnement assuré par des coachs en innovation et des mentors qui connaissent bien la région est déterminant. Ce processus pourrait servir de générateur d'idées pour les régions. Des efforts supplémentaires sont toutefois nécessaires pour une mise en œuvre concrète des idées de projets.



Les orientations prises aujourd'hui modèlent l'avenir que vivra la prochaine génération. Mais comment associer de jeunes adultes à la planification du futur – des personnes de la génération Z nées au tournant du millénaire et faisant partie des «digital natives»? regiosuisse s'est fixé pour objectif d'associer activement des personnes de cette génération à la conférence «Suisse 2040: développement régional et territorial de demain – tendances, visions et domaines de développement», prévue à l'origine pour avril 2020. Un atelier dédié devrait offrir une plateforme aux jeunes adultes et à leurs idées lors de la conférence.

Rallier des jeunes pour l'avenir de la région

L'idée est séduisante. Mais comment enthousiasmer des jeunes pour une conférence spécialisée sur l'avenir du développement régional? Ce que de plusieurs organisateurs avaient pressenti s'est confirmé. «Il a été extrêmement difficile d'attirer de jeunes adultes avec ce thème, indique Thomas Probst, de regiosuisse, nous avons dû reconnaître que nous ne dispo-

sions en fait d'aucun accès aux jeunes.» Grâce à d'importants efforts ainsi qu'au soutien d'organismes de développement régional et de hautes écoles, ils ont finalement réussi à obtenir la participation de sept équipes à la conférence. Le coronavirus a toutefois causé du tort au projet.

En dépit de la pandémie, les initiateurs ont décidé de poursuivre le projet pilote de Next Generation Lab en 2020. Des équipes de trois ou quatre jeunes adultes devaient développer des idées de projets pour leur région dans le cadre d'un format innovant et créatif. L'approche du «design thinking» comprend des méthodes issues du management de l'innovation et du milieu des start-ups. Elle met l'accent sur les besoins et les motivations des usagers. Voici ses trois mots d'ordre: créativité, ouverture, multidisciplinarité. Quatre équipes (de la Région Prättigau/Davos, de Thurgovie, du Haut-Valais et du Bas-Valais) ont participé à la première journée, appelée «design sprint». Chaque équipe a été encadrée par un coach en innovation et par un-e mentor de sa région. Chacune s'est



retrouvée sur place dans sa région. Les échanges avec les coachs et les mentors ont eu lieu virtuellement, de même que l'évaluation des idées de projets par un jury composé d'un représentant du SECO, d'une représentante de l'ARE et d'un représentant de regioSuisse.

Offre touristique et vente directe

Les résultats de la première journée ont été convaincants. Les quatre équipes auraient pu approfondir leurs idées lors d'une seconde journée dans le cadre d'un « deep dive ». Mais des raisons personnelles comme le début de nouvelles formations et des changements de domicile ont eu pour conséquence que seules deux équipes ont poursuivi le travail. Celles-ci ont développé à cette occasion des modèles d'affaires et des plans de mise en œuvre. L'équipe du Bas-Valais a combiné son idée avec une offre touristique du val d'Hérens : elle prévoit de faire connaître aux visiteurs les beautés et les curiosités culturelles de la vallée à l'aide d'un tour en bus. Le groupe de Frauenfeld souhaite rapprocher les producteurs régionaux des consommateurs et vise ainsi la vente directe des produits en milieu urbain et la dynamisation des circuits courts.

« C'était exigeant, mais nous avons finalement obtenu un résultat », déclare Simon Vogel, du groupe de Frauenfeld. Il a beaucoup appris grâce au processus très professionnel. Ils ont réfléchi à ce qui est produit dans le canton. C'est ainsi qu'est née l'idée de créer en ville une offre de produits agricoles de la région – au-delà du marché hebdomadaire. « Nous voulons contribuer à façonner la région », explique Simon Vogel en esquissant la motivation des membres de son groupe. Professionnellement, il travaille comme assistant scientifique dans le domaine de l'électrotechnique auprès de la ZHAW, Winterthour, et siège aussi au Grand Conseil du canton de Thurgovie depuis quelques mois.

Brigitte FÜRER, directrice de Regio Frauenfeld jusqu'à cet été, a encadré le groupe lors de la première journée en qualité de mentor régional. « Regio Frauenfeld a toujours été ouverte aux projets menés avec des jeunes », indique-t-elle. Le développement régional et le développement durable vont de pair et concernent toujours aussi la jeune génération. Une initiative comme le Next Generation Lab donne de nouvelles impulsions et de l'inspiration. « Il incombe maintenant à la région de reprendre l'idée et de la développer », estime-t-elle.

Idee fresche per lo sviluppo regionale

Attraverso il Next Generation Lab, regiosuisse ha testato quest'anno un approccio nuovo e creativo per coinvolgere i giovani adulti nello sviluppo regionale. Previsto originariamente per la conferenza formation-regiosuisse di aprile 2020, il laboratorio si è finalmente tenuto in modalità virtuale. Gruppi composti da tre o quattro giovani sono stati chiamati a sviluppare un'idea di progetto per la propria regione, seguiti e assistiti da coach di regiosuisse oltre che da mentori locali. Alla

prima giornata, il cosiddetto «design sprint», hanno preso parte quattro gruppi provenienti, rispettivamente, da Prättigau/Davos, Turgovia, Alto Vallese e Vallese romando. I loro componenti si sono incontrati in forma presenziale nelle regioni, mentre gli scambi con coach e mentori nonché la valutazione delle idee da parte di una giuria sono avvenuti in modo virtuale.

Secondo Thomas Probst di regiosuisse, che ha diretto il Next Generation Lab, le esperienze fatte dimostrano che l'approccio funziona. L'accompagnamento intensivo nel processo di

design thinking è tuttavia di fondamentale importanza. Due dei gruppi hanno poi avuto la possibilità di approfondire nel corso di una seconda giornata le proprie idee progettuali, che hanno in comune il fatto di promuovere e valorizzare prodotti regionali. Il gruppo del Vallese romando ha proposto un'offerta turistica per la Val d'Hérens, mentre quello turgoviese ha lavorato su come favorire l'incontro tra produttori regionali e consumatori.

Brigitte Fürer, che ha accompagnato il gruppo turgoviese in qualità di mentore e fino alla scorsa estate è stata direttrice

di Regio Frauenfeld, è convinta che un formato come il Next Generation Lab possa dare nuovi impulsi ed essere fonte d'ispirazione, tanto che incoraggia la regione a far propria l'idea e a svilupparla ulteriormente. Thomas Probst sottolinea infine come nel corso delle due giornate entrambi i gruppi siano riusciti, partendo da idee vaghe, a sviluppare modelli di business concreti e a ottenere così risultati ben superiori a quelli attesi al momento della concezione del Next Generation Lab. O

regiosuisse.ch/it/next-generation-lab



Sarah Michel, Raphael Zingg, Ina Schelling, Simon Vogel



Junge Ideen für die Regionalentwicklung

Im «Next Generation Lab» testate regiosuisse im Laufe dieses Jahres einen neuen, kreativen Ansatz, um junge Erwachsene in die Zukunftsentwicklung ihrer Region einzubeziehen. Ursprünglich für die formation-regiosuisse-Konferenz im April 2020 geplant, fand das «Next Generation Lab» schliesslich im virtuellen Raum statt. Teams von drei oder vier jungen Erwachsenen entwickelten eine Projektidee für ihre Region, begleitet und betreut von einem Coach von regiosuisse sowie einem

Mentor aus ihrer Region. Am ersten Tag, dem sogenannten «Design Sprint», nahmen vier Teams aus der Region Prättigau/Davos, dem Thurgau, dem Oberwallis und dem Unterwallis teil. Sie fanden sich vor Ort in ihrer Region zusammen, während der Austausch mit den Coaches und Mentoren sowie die Bewertung der Projektideen durch eine Jury virtuell erfolgten.

Laut Thomas Probst von regiosuisse, der das «Next Generation Lab» leitete, zeigen die Erfahrungen, dass der Ansatz funktioniert. Die intensive Begleitung der Teams beim Prozess des «Design Thinking» sei

jedoch zentral. Zwei Teams nutzten die Gelegenheit, ihre Projektideen am Folgetag weiter zu vertiefen. Beiden gemeinsam ist, dass sie regionale Produkte fördern und in Wert setzen möchten. Das Team aus dem Unterwallis verknüpft dies mit einem touristischen Angebot im Val d'Hérens. Die Gruppe aus dem Thurgau möchte regionale Produzenten mit den Konsumentinnen und Konsumenten zusammenbringen.

Brigitte Fürer, die bis im Sommer Geschäftsführerin der Regio Frauenfeld war und die Gruppe aus dem Thurgau als Mentorin betreute, meint:

«Ein Format wie das «Next Generation Lab» gibt neue Impulse und ist inspirierend.» Es liege nun an der Region, die Idee aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Thomas Probst hält fest: «Beide Teams haben innert zweier Tage aus vagen Ideen konkrete Geschäftsmodelle entwickelt und damit weit mehr erreicht, als wir bei der Konzeption des «Next Generation Lab» erwartet haben.» O

regiosuisse.ch/next-generation-lab



Die ausführliche Fassung dieses Artikels finden Sie auf regioS.ch.



Sherine Seppsey a participé au Next Generation Lab avec deux collègues. Toutes trois ont choisi le val d'Hérens parce qu'elles connaissaient déjà la vallée. La première journée a été très productive. « L'encadrement nous a aidées à nous concentrer sur le cœur de notre idée », commente l'étudiante de la HES-SO Valais. Lors de la deuxième journée, on a précisé l'idée et esquissé les étapes d'une réalisation. Elles ont trouvé un partenaire potentiel qui pourrait envisager d'intégrer leur proposition dans son offre touristique.

De l'idée à la mise en œuvre

L'idée de projet est réaliste, estime François Parvex, expert du développement communal et régional qui a encadré l'équipe Bas-Valais à Sion. « Les jeunes ont des idées, mais n'ont pas l'habitude de les mettre en œuvre dans le cadre d'un projet », explique-t-il. Ils ont vécu le Next Generation Lab comme un jeu formateur. Selon François Parvex, les responsables du développement régional pourraient utiliser ce format pour des concours d'idées. Il songe à une sorte de générateur d'idées pour les régions. Il faudrait ensuite mettre à disposition un capital financier de départ pour concrétiser et mettre en œuvre les idées.

Le membre du jury Maria-Pia Gennaio Franscini, coresponsable des « Projets-modèles pour un développement territorial durable » auprès de l'Office fédéral du développement territorial (ARE), a en général affaire à des spécialistes. Elle était donc curieuse de voir comment s'organiserait la collaboration avec des jeunes. Voici sa conclusion : « Le degré d'engagement des participants a été impressionnant. » Elle pourrait aussi envisager à l'avenir d'intégrer activement les jeunes et les expériences faites avec différentes méthodes et approches dans les projets-modèles pour un développement territorial durable.

« Le Next Generation Lab est un très bon levier pour sensibiliser les jeunes au développement de leur région », juge Sherine Seppsey. On ignore encore quelle suite sera donnée à l'idée développée par son groupe. Cela dépend de ce que l'on

E
in Format wie
das Next
Generation Lab
gibt neue
Impulse und
ist inspirierend.

attend de la jeune génération, conclut Simon Vogel, du groupe de Frauenfeld. « La génération d'idées fonctionne bien. » Mais leur mise en œuvre avec des jeunes est peu réaliste, car ceux-ci sont encore en formation ou très engagés dans d'autres domaines. Il sera peut-être possible de réaliser une idée dans le cadre d'une initiative existante. Simon Vogel est convaincu que leur « idée irait très bien avec un concept de possible reconversion de la caserne de Frauenfeld ». Judith Janker, directrice de Regio Frauenfeld depuis septembre, souhaite elle aussi poursuivre le développement de cette idée. Le thème choisi

répond à l'esprit du temps. L'idée aurait dû être présentée fin octobre lors du 25^e anniversaire de Regio Frauenfeld. Mais il a fallu reporter cette fête au printemps prochain à cause de la situation sanitaire.

« Tant à Frauenfeld que dans le Bas-Valais, les équipes ont développé des modèles d'affaires concrets en deux jours. Elles ont ainsi atteint un stade nettement plus avancé que celui auquel nous nous attendions lors de la conception du Next Generation Lab », commente Thomas Probst, membre des initiateurs. Il s'agit maintenant d'examiner comment les plans peuvent aboutir à une mise en œuvre, ce qui requiert l'intervention non seulement des jeunes adultes, mais aussi des acteurs expérimentés des régions. O

regio.suisse.ch/fr/next-generation-lab

Impressum Impressum Impressum

Herausgeberin Éditeur Editore

regiosuisse
Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Holowistrasse 65, 3902 Brig-Glis
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

Redaktion Rédaction Redazione

Verantwortlicher Redaktor
Rédacteur responsable
Redattore responsabile
Urs Steiger, regiosuisse, Luzern

Begleitende Redaktionskommission**Commission de rédaction****Commissione di redazione**

Michael Cafilisch, Amt für Wirtschaft und Tourismus,
Kanton Graubünden, Chur
Benoît Charrière, équipe dirigeante regiosuisse, Genève
Béla Filep, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik,
SECO, Bern
Maxime Marteil, Coordination régionale Interreg
France-Suisse, La Chaux-de-Fonds
Sébastien Rieben, secteur Affaires internationales, ARE,
Berne
Adrian Riser, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik,
SECO, Bern
Fiona Spycher, Sektion Siedlung und Landschaft, ARE,
Bern

Urs Steiger, Kommunikation regiosuisse, Luzern
(Leitung)
Kristin Bonderer, Co-Geschäftsleiterin regiosuisse,
Leiterin Kommunikation, Falera

Magazin kostenlos bestellen**Commander gratuitement le magazine****Ordinare la rivista gratuitamente**

regioS.ch
regioS@regiosuisse.ch
+41 27 922 40 88

Bereits erschienen Déjà parus Già pubblicati

2020



regioS 18
Flexible Arbeitsformen
Les formes de travail flexibles
Forme di lavoro flessibili

2019



regioS 17
Regionale Konzepte und Strategien
Concepts et stratégies régionaux
Piani e strategie regionali

Autorinnen und Autoren Auteurs Autori

Kristin Bonderer, regiosuisse, Falera
Lukas Denzler, Zürich
Muriel Raemy Lindegger, Arlesheim
Pirmin Schilliger, Luzern
Urs Steiger, regiosuisse, Luzern

Die Meinung der Autorinnen und Autoren muss sich nicht zwingend mit jener des SECO, des ARE, der umsetzungsverantwortlichen Kantone oder von regiosuisse decken.

L'opinion des auteurs ne coïncide pas obligatoirement avec celle du SECO, de l'ARE, des cantons responsables de la mise en œuvre ou de regiosuisse.

L'opinione degli autori non corrisponde necessariamente a quella della SECO, dell'ARE, dei Cantoni responsabili dell'attuazione della NPR o di regiosuisse.

Übersetzung Traduction Traduzione

Michel Curchod, Lausanne
Irène Bisang, Zürich
si dice sàrl, Fribourg

Lektorat Lecture Revisione

Kristin Bonderer, regiosuisse, Falera
Maurizio Michael, regiosuisse, Castasegna
François Parvex, regiosuisse, Sion

Korrektur Correction Rilettura

si dice sàrl, Fribourg
Andreas Vonmoos, terminus, Luzern

Fotos Photos Foto

Priska Ketterer, Luzern

Illustrationen Illustrations Illustrazioni

Nadja Stadelmann, Emmenbrücke

2019

regioS 16
Bergbahn-Erlebnisse
Les plaisirs des remontées mécaniques
Ferrovie di montagna, a tutta avventura

2018

regioS 15
Über Grenzen hinweg
Au-delà des frontières
Oltri i confini

regioS 14
Digitalisierung
Numérisation
Digitalizzazione

2017

regioS 13
Starker Franken – eine Herausforderung
Franc fort – un défi
Franco forte – una sfida

regioS 12
Développement cohérent du territoire
Kohärente Raumentwicklung
Sviluppo territoriale coerente

2016

regioS 11
Herausforderung Fachkräftemangel
La pénurie de personnel qualifié
Penuria di manodopera specializzata

2015

regioS 10
Neue Regionalpolitik (NRP): eine Zwischenbilanz
Bilan intermédiaire de la Nouvelle politique régionale (NPR)
Bilancio intermedio della Nuova politica regionale (NPR)

2014

regioS 09
L'innovation: un élément essentiel de la Nouvelle politique régionale
Innovation – Kernelement der Neuen Regionalpolitik
Innovazione, elemento chiave della Nuova politica regionale specializzata

regioS 08
Tourismusförderung – unabdingbar für die regionale Entwicklung?
La promozione del turismo: indispensabile per lo sviluppo

Grafik Graphisme Grafica

Kurt Brunner, Blonay

Druck Impression Stampa

Mengis Druck und Verlag AG, Visp

Vertrieb Diffusion Distribuzione

regiosuisse
Holowistrasse 65, 3902 Brig-Glis
www.regiosuisse.ch

Auflage Tirage Tiratura

5500

Gedruckt auf Claro, Bulk, FSC

Impression sur Claro, Bulk, FSC

Stampato su Claro, Bulk, FSC

ISSN 1664-3097

Dezember 2020 Décembre 2020 Dicembre 2020



regionale?

Promotion touristique – indispensable pour le développement régional ?

2013

regioS 07
Aktive Arealentwicklung: Platz schaffen für Unternehmen
Développement actif de zones d'activités : faire de la place aux entreprises
Promozione attiva delle zone di attività: creare spazio per le imprese

2012

regioS 06
Formation et santé: deux poids lourds de la NPR
Bildung und Gesundheit: zwei NRP-Schwergewichte
Educazione e sanità: due priorità della NPR

2011

regioS 05
Infrastrukturen mit Wertschöpfung sprechen
Infrastructures à valeur ajoutée
Infrastrutture a valore aggiunto

2010

regioS 04
Regionale Zentren als Motoren der Entwicklung
Un développement porté par des centres régionaux forts
Centri regionali forti, motori dello sviluppo

regioS 03
Le potentiel des ressources naturelles
Das Potenzial der natürlichen Ressourcen
Il potenziale delle risorse naturali

2009

regioS 02
Wenn wir von Wertschöpfung sprechen
À propos de création de valeur ajoutée
Parlando di creazione di valore aggiunto

regioS 01
Die NRP nach der Startphase
La NPR après la phase de lancement
La NPR dopo la fase di lancio

Aides
financières
pour le
développe-
ment
régional

Tool interattivo
per la ricerca
Outil interactif
de recherche
Interaktives
Research-Tool

Finanz-
hilfen für
die Region
alent
wicklung

Aiuti
finanziari
per lo
sviluppo
regionale