



Valle Vigezzo – Valle Onsernone

Potenzialarme Räume: Analyse von Fallbeispielen

Autoren:

Thomas Egger, Direktor SAB

Peter Niederer, Projektleiter SAB

François Parvex, Projektleiter SEREC GmbH

Bern/Taverne, 28. August 2013

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

3001 Bern / Seilerstrasse 4 / Postfach 7836 / Tel. 031/382 10 10 / Fax 031/382 10 16



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Einführung.....	3
2 Analyse von Fallbeispielen	4
2.1 Val Lumnezia	4
2.2 Toggenburg	8
2.3 Val d’Anniviers	11
2.4 Pays d’Enhaut.....	15
2.5 Lake District (UK).....	23
2.6 Valle Maira (I)	26
2.7 Regionalmanagement Osttirol (A)	28
2.8 La Valle dei Mocheni / Bersntol / Valle incantata (I).....	31
2.9 Colline metallifere - Toscana (I).....	34
2.10 Val de Travers	36
3 Empfehlungen.....	39
4 Anhang	43
4.1 Synthese der Erkenntnisse.....	43
4.2 Weiterführende Links.....	46
4.3 Zusätzliche Literatur	47

1 Einführung

Der Kanton Tessin hat sich entschieden, ein Impulsprogramm zur Entwicklung seiner potenzialarmen Räume zu lancieren. In einer ersten Phase wurde durch die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) und die SEREC GmbH eine Sammlung und Analyse von Fallbeispielen aus der Schweiz und des gesamten Alpenbogens erarbeitet. Im Vordergrund steht ein Knowhow Transfer zwischen den Regionalmanagements (Ente regionale di sviluppo ERS) und nachgelagert ein Umsetzungsprozess, der von den ERS in den potenzialarmen Regionen zum Zwecke einer ganzheitlichen Entwicklung ausgelöst wird. Anhand von Erfahrungen in ähnlichen und vergleichbaren Räumen sollen die Akteure in potenzialarmen Räumen im Kanton Tessin inspiriert und mobilisiert werden, um eine ökonomische, soziale und kulturelle Trendwende herbeizuführen. Im Fokus dieser Fallstudie liegen die Prozesse, welche von einer Vision zu einer Strategie und schliesslich zur Umsetzung führen. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf das Thema Governanz (Leadership und regionales Management) und der Einbezug von Akteuren gelegt.

Folgende Fallbeispiele werden in der Studie vorgestellt:

Val Lumnezia (GR), Toggenburg (SG), Val d'Anniviers (VS), Pays d'Enhaut (VD), Lake District (UK), Valle Maira - Cuneo (I), Regionalmanagement Osttirol (A), La Valle dei Mocheni / Bersntol / Valle incantata (I), Colline metallifere - Toscana (I), Val de Travers (NE)

Die Fallbeispiele wurden nach folgenden Gesichtspunkten ausgewählt:

- Vergleichbare topografische (Hügel und Bergland) und sozioökonomische Verhältnisse (peripherer Raum, häufig mit Altindustrie).
- Besonders interessanter regionaler Entwicklungsansatz.
- Die regionalen Entwicklungsansätze müssen grundsätzlich auf das Tessin übertragbar sein.

Das Dokument ist entstanden durch eine Zusammenarbeit zwischen der SAB und der SEREC GmbH. Das Fallbeispiel Pays d'Enhaut wurde dabei in der französischen Originalversion belassen. Zitierte Texte sind entsprechend referenziert. Eigennamen wurden in der Originalsprache aufgenommen. Die männliche Form schliesst immer auch die weibliche Form mit ein.

2 Analyse von Fallbeispielen

2.1 Val Lumnezia

2.1.1 Hintergrund

Mitte der 80-er Jahre war das Val Lumnezia geprägt von einer Krise der Wirtschaft und einer drohenden Abwanderung. In der Terminologie des Expertenberichtes zur Neuen Regionalpolitik würde man von einer **potenzialschwachen und peripheren Region** sprechen, welche durch den Bund nicht mehr unterstützt werden. Die Akteure des Lugnez haben aber auf die Herausforderungen reagiert und heute gilt das Tal als ein Modellbeispiel für eine eigenständige Regionalentwicklung. Das Val Lumnezia (deutsch: Lugnez) ist ein Seitental des Vorderrheins. Die Dörfer liegen zwischen 900 und 1450 m.ü.M. Das Tal gehört zum rhätoromanischen Kulturkreis mit einem deutschsprachigen Seitental (Vals). Administrativ bildet es den Kreis Lugnez. Auf den 1. Januar 2013 haben sich die Gemeinden des Tales zur Gemeinde Val Lumnezia zusammengeschlossen. Das Lugnez ist ein stark landwirtschaftlich ausgerichtetes Tal, abseits der bekannten Tourismusorte wie Flims oder Obersaxen. Einzig Vals hat dank der Thermalquellen eine gewisse Bedeutung für den Tourismus. In den 70er-Jahren schien auch im Lugnez die Zeit der touristischen Entwicklung gekommen zu sein. Grosse Ueberbauungen für Ferienwohnungen wurden geplant, das Land grosszügig zu Bauzonen umgewandelt und ein Investor gefunden. Das geplante Bauprojekt wurde aber nie realisiert und die Gemeinden blieben auf einigen Neubauten, riesigen Bauzonen und auch Schulden sitzen. Damit schwand die Hoffnung der zahlreichen Kleinunternehmen im Tal auf Bauaufträge und Dienstleistungen. Ihnen blieb nur die Möglichkeit, Aufträge ausserhalb des Tales zu suchen oder die Mitarbeiter zu entlassen. Diese Krise führte zu einer Abwanderung und damit verbunden zu einer Ueberalterung der Bevölkerung.

2.1.2 Entwicklungsansatz

Der lokale Gewerbeverein befasste sich an zahlreichen Sitzungen mit der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung des Tales. Mitte der 80er-Jahre beauftragte er die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) für das Tal **ein Konzept zur touristischen Entwicklung des Val Lumnezia** zu entwerfen (Meier 1986). Die Studie schlug vor, die vorhandenen Potentiale zu nutzen und auf kapitalintensive Investitionen zu verzichten. Konkret gingen die Vorschläge von einer Förderung des Wandertourismus aus, das Tal sollte attraktiv für Familienferien werden, die zahlreichen Kulturdenkmäler (Kirchen) sowie die Land- und Forstwirtschaft einbezogen werden. Der Vorschlag sah auch die Errichtung einer **Koordinationsstelle** für die Entwicklung des Tales vor.

Die Vorschläge wurden mit den lokalen Organisationen und den Gemeinden diskutiert und in ein Leitbild integriert. Der Konsens wurde auf der Basis dieser „sanften“ Tourismusentwicklung gefunden. Nun ging es darum, eine Trägerschaft für die Koordinationsstelle zu finden – nach verschiedenen Provisorien stimmten alle Gemeinden zu, die Trägerschaft dem Kreis Lugnez (administrative Gebietskörperschaft) zu übertragen. In den Ausschuss des **Pro Val Lumnezia** wurden nebst Gemeinderäten auch aussenstehende Fachleute sowie die Bundesparlamentarier der Region miteinbezogen. Mit Silvio Capeder konnte 1989 ein Geschäftsführer eingestellt werden, der sich bis heute aktiv für die Talschaft engagiert. Präsiert wird die Pro Val Lumnezia vom amtierenden Kreispräsidenten.

Die Pro Val Lumnezia hat den Auftrag, Vorschläge für die gesamtheitliche Entwicklung (mit Schwerpunkt Tourismus) zu erarbeiten und Projekte zu unterstützen. Die Unterstützung besteht aus Beratung, Herstellen von Kontakten mit Behörden, Fachleuten und Medien sowie Mithilfe bei der Finanzierung (identifizieren von Finanzquellen der öffentlichen Hand, sowie Kontakte mit Sponsoren, Stiftungen, Firmen etc.).

Die Pro Val Lumnezia geht davon aus, dass eine angepasste touristische Entwicklung nur möglich ist, wenn auch die Sektoren Land- und Forstwirtschaft miteinbezogen werden und die Umwelt geschont wird. Ein besonderes Augenmerk gilt dem Verkehr: der öffentliche Verkehr wird gefördert, Gäste sollen soweit als möglich mit Bahn und Bus anreisen (s. Projekt Bus Alpin, www.busalpin.ch) und der Ausflugs- oder Tagestourismus ist nicht erwünscht. Nach wie vor bleiben die Gäste im Durchschnitt länger als eine Woche im Tal. Durch die Tätigkeit der Pro Val Lumnezia wurden rund 9 Millionen CHF in Projekte im Tal investiert. So konnten seit 1989 über 50 Projekte im Rahmen von 5'000 – 1.2 Mio CHF realisiert werden.

Im Folgenden einige Beispiele dazu:

- Vervollständigung des Wanderwegnetzes, Beschilderung, Bau von Fussgängerbrücken etc.
- Reorganisation des Verkehrsvereins und Schaffung einer Tourist-Info-Stelle für das ganze Tal. Dadurch konnte das Angebot zusammengefasst, eine hohe Sachkompetenz, und ein Arbeitsplatz geschaffen werden.
- Errichtung von zwei Forstrevieren. Dadurch konnte die Waldpflege gesichert, öffentliche Mittel können ausgelöst und vier Arbeitsplätze geschaffen werden.
- Fernheizungen in den Dörfern wurden auf der Basis Holz geschaffen. Dadurch konnte die Abhängigkeit vom Erdöl verringert und Holz aus Waldpflege besser verwertet werden.
- Zwei Ziegenalpen wurden neu gebaut mit Ställen, Käsereien, Unterkunft für Personal. Die Ziegenhaltung ist damit wieder attraktiv und nimmt zu; die Produkteweisen eine hohe Qualität auf und finden guten Absatz; die Ziegenalpen wurden zu touristischen Attraktionen.

- Verbesserungen auf Kuhalpen, insbesondere Wasserversorgungen und Käsereien. Dadurch bessere Produktequalität und guter Absatz. Alpkäsereien als touristische Attraktion.
- Bau eines Schlachthauses in Vrin mit Fleischverarbeitung für die Bauern der Region. Hohe Wertschöpfung der Viehhaltung für die Bauern durch Direktverkauf an Gäste und Belieferung der Restaurants im Tal. Eineinhalb Arbeitsplätze wurden geschaffen.
- Bau einer Talkäserei in Lumbrein. Herstellung von Bündner Bergkäse – ein gut positioniertes Produkt auf dem Markt. Beträchtlicher Direktverkauf
- In Davos-Munts konnte eine Gemeinde eine Parzelle versumpftes Land kaufen. Die Pro Val Lumnezia hat vorgeschlagen, auf dieser Parzelle ein Feuchtbiotop und einen Badesee (natürliche Zuflüsse) zu errichten. Die hohen Investitionskosten (rund 1 Mio CHF) wurden weitgehend durch Sponsoren gedeckt. Der Badesee entwickelte sich zum wichtigsten touristischen Anziehungspunkt im Sommer, auch für die lokale Bevölkerung. Er ist sehr beliebt bei Familien mit Kindern. Der kleine Kiosk mit Getränken und Snacks wird von lokalen Kleinunternehmern betrieben.

Neben dieser Auswahl wichtiger Projekte wurde noch eine grosse Anzahl von kleineren Projekten gefördert (Talmuseum, Spielhaus, Solarenergie, Wasserversorgungen etc). Die Pro Val Lumnezia ist aber in keinem Fall Projektträger.

2.1.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Entscheidend für das Durchbrechen der Abwärtspirale (fehlende Arbeitsplätze – Abwanderung – demographische Krise – sozioökonomische Krise – fehlende Arbeitsplätze) war der **Mut der lokalen Akteure sich zu organisieren und auch Hilfe von aussen anzunehmen.**
- Die SAB ist eine regional gut verankerte, nationale Organisation, welche mit einem einfachen und gut kommunizierbaren Konzept den Grundstein legen konnte, die Menschen im Tal von einer neuen Strategie zu überzeugen.
- Die Gründung von Pro Val Lumnezia, welche durch alle Gemeinden des Tales legitimiert war und die **Bereitschaft eine Geschäftsstelle zu finanzieren**, war der grosse Schritt in Richtung Institutionalisierung des neuen Weges. Wichtig war auch der Einbezug von Persönlichkeiten und Querdenkern im Pro Val Lumnezia, so hatten zum Beispiel der Architekt Gion Caminada, der ehemalige CVP Ständerat und SAB Präsident Theo Maissen, Jugendvertreter sowie Pro Natura und der WWF Einsitz in Pro Val Lumnezia.

- Wichtig ist auch **die aktive Teilnahme an nationalen und internationalen Netzwerken**. So hat der Kreisrat 1996 die Zielsetzung von Allianz in den Alpen abgesegnet (<http://www.alpenallianz.org>). Pro Val Lumnezia ist seither Mitglied in dieser alpenweiten Organisation, welche sich der nachhaltigen Gemeindeentwicklung verschrieben hat. Zudem ist eine ständige Beobachtung der relevanten Politiken auf kantonaler und nationaler Ebene notwendig.
- Pro Val Lumnezia setzt nicht selbst Projekte um, sondern bildet hierzu **Arbeitsgruppen**. Dabei werden Module und Bereiche abgesteckt in denen die Arbeitsgruppe Projekte entwickeln können. Diese Mischung aus Offenheit und Struktur ermöglicht Innovationen und es entsteht was möglich und was nötig ist (z.B. neues Projekt „ir novas vias“). Eine starre Struktur wäre hier nur hinderlich und würde eine flexible Entwicklung verunmöglichen. Die Arbeit mit Freiwilligen verlangt eine solche Arbeitsweise, die Spass macht, wertschätzend ist und motiviert.
- Alle Arbeitsschritte werden im Ausschuss diskutiert und legitimiert. Projekte werden mit dem Leitbild überprüft und in Einklang gebracht. So ergibt sich eine konsequente und transparente Entwicklung.
- Viel hängt an der Person des **Geschäftsleiters**. Silvio Capeder hat massgeblich zur Umsetzung der SAB-Studie beigetragen. Er schafft Verbindungen, nutzt Netzwerke und bearbeitet erfolgreich Institutionen fürs Fundraising.
- Die Bereitschaft etwas zu wagen und auch die Geduld aufzubringen etwas entstehen zu lassen sind zentral. So sprach man im Lugnez bereits seit 15 Jahren vom Kulturhaus Lumbrein, dieses Jahr wird es realisiert.
- Pro Natura hat mit 100'000 CHF die Anschubfinanzierung für die Jahre 1989 bis 1991 geleistet. Die Stiftung Landschaftsschutz und der Zürcher Lotteriefonds haben immer wieder hohe Geldbeiträge für die Entwicklung von Projekten im Tal gesprochen. Ohne dieses Engagement von verschiedenen Hilfs- und Entwicklungsorganisationen hätte Pro Val Lumnezia nicht starten können. Denn erst nach der gesicherten und erfolgreichen Anlaufzeit waren auch die Gemeinden im Tal bereit, Pro Val Lumnezia mitzufinanzieren.
- Die Anerkennung der Pro Val Lumnezia in der Bevölkerung war eine ständige Herausforderung. Gerade der Einbezug von Pro Natura und dem WWF waren umstritten. Aber das klare und einfache Konzept der SAB ist bei den Leuten sehr gut angekommen. Die Projekterfolge haben aber dazu geführt, dass die Kritiker verstummt.

2.1.4 Links und weiterführende Informationen

Silvio Capeder, Geschäftsführer Val Lumnezia, Valgronda 138, 7142 Cumbel GR, email: capeder@bluewin.ch, Internet: <http://www.lumnezia.ch>

2.2 Toggenburg

2.2.1 Hintergrund

Die Textilkrise nach dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges beendete die wirtschaftliche Blütezeit des Toggenburg. Seit den 1990er Jahren wurde das Toggenburg von einer starken Deindustrialisierung erfasst, durch die auch die letzten Textilbetriebe verschwanden. Die in den 1960er Jahren entstandene Tourismusbranche konnte nur bedingt Ersatz bieten.

Während das Untertoggenburg (Neutoggenburg) vor allem von der Maschinenbau- sowie Nahrungsmittelindustrie lebt, ist das südliche Toggenburg, v. a. im Obertoggenburg, eher von der Landwirtschaft, von lokaler Industrie und Gewerbe, sowie vom Tourismus geprägt. Knapp ein Viertel der Bevölkerung arbeitet im 1. Sektor. Das Toggenburg ist aber auch touristisch gesehen eine Region mit strukturellen Herausforderungen. In den 1960-er und 1970-er Jahren konnte das Toggenburg von der Boomphase des Binnentourismus profitieren. Gerade mit dem Wintersporttourismus konnte das Obertoggenburg eine "Industrialisierungsphase" erleben, welche sowohl im Bergbahn- als auch im Beherbergungs- und Verpflegungssektor zu Kapazitäten geführt hat, die heute nicht mehr genügend ausgelastet sind. Allgemeine Gründe dafür sind der demographische und gesellschaftliche Wandel des Heimmarktes, der Ausbau und der bessere Zugang zu grösseren Tourismusdestinationen in den Alpenregionen (Graubünden, Wallis, Tirol, Vorarlberg) sowie das Fehlen von genügend starken und differenzierenden Attraktionspunkten im Toggenburg (Beritelli et al. 2009). Die Region Toggenburg ist in ihrer heutigen Form am 1. Januar 2007 aus dem IHG Perimeter mithilfe eines RegioPlus Projektes entstanden und wird heute in Vereinsform von einem Geschäftsführer in Personalunion geleitet. Der Verein toggenburg.ch umfasst 15 Gemeinden (rund 45'000 Einwohner), diese bezahlen Mitgliederbeiträge und finanzieren den Hauptteil der Vereinskosten. Ein weiterer wichtiger Geldgeber ist der Kanton für welchen der Verein auch ständige Aufgaben z. B im Bereich Raumplanung erledigt.

2.2.2 Entwicklungsansatz

Der **Verein toggenburg.ch** ist als **regionale Plattform** gedacht, welche regionale Akteure vernetzt, sowie Koordinations und Informationsaufgaben wahrnimmt. Er hilft auch bei der Suche nach Finanzierungsquellen. Der Verein ist selbst nie Träger von Projekten, er begleitet sie und entlässt sie wenn sie eigenständig sind. Der Verein besteht aus einer Geschäftsstelle, aus einem Vorstand, welcher über das strategische Geschäft entscheidet, einer Delegiertenversammlung (Wahlbehörde) und Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppen bestehen aus regionalen ExpertInnen, welche Projektideen entwickeln helfen und diese auch evaluieren und bei der Umsetzung helfen.

Im Jahre 2007 hat der Verein toggenburg.ch einen grossen Entwicklungsanstoß erfahren. Auf Initiative des eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes (EVD) wurde das Projekt „**Toggenburg 2008**“ ins Leben gerufen. Das EVD entschloss sich damals, eine Region in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung ein Jahr lang zu begleiten und zu unterstützen. In Zusammenarbeit mit dem betroffenen Kanton und der Region sollte damit die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik erleichtert werden. Auch sollte die Wirkung der zahlreichen Bundesinstrumente zur Verbesserung der Wertschöpfung und der Entwicklung im Ländlichen Raum vor Ort besser erkannt, bzw. besser auf die Fördermassnahmen von Kanton und Gemeinden abgestimmt werden können, und die betroffenen Ämter des Departementes sollten bestärkt werden, die Lösungen wirtschaftlicher Probleme auch ausserhalb der engeren Zuständigkeitsgrenzen zu suchen. Der Verein „toggenburg.ch“, der Kanton St. Gallen und das EVD einigten sich, vier Arbeitsgruppen (AG) zu bilden, welche Entwicklungsfragen gemeinsam analysieren und allenfalls mittels Expertisen von Bund oder Kanton die Entscheidungsgrundlagen für die verantwortlichen Stellen der Region Toggenburg ergänzen würden. Die Arbeitsgruppen waren den folgenden Themen gewidmet (SECO 2009):

- Land- und Forstwirtschaft
- Tourismus
- Technologietransfer und KMU Förderung
- Infrastruktur/Bewilligungen/Wohnen im ländlichen Raum

Eine der wesentlichen Errungenschaften des Investitionshilfegesetzes von 1974 war, dass insgesamt 54 Bergregionen gebildet wurden und jede dieser Bergregionen ein Regionales Entwicklungskonzept (REK) erarbeiten musste. Damit bestand auf der regionalen Ebene ein wertvolles Koordinationsinstrument. Mit der Neuen Regionalpolitik ab 2008 war dieses REK auch im Toggenburg hinfällig geworden. Dadurch fehlte seither ein Instrument zur sektorübergreifenden Koordination auf der regionalen Ebene. Die Region Toggenburg hat deshalb 2012 aus eigenem Antrieb heraus ein **Raumkonzept** erarbeitet.

2.2.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die **schlanke Struktur des Vereins** mit den thematischen Arbeitsgruppen hat sich bewährt. In den Arbeitsgruppen werden die Projekte von lokalen ExpertInnen evaluiert, reflektiert und weiterentwickelt. Der Geschäftsführer arbeitet in allen Arbeitsgruppen mit und garantiert so die sektorübergreifende Zusammenarbeit.
- Die Region konzentriert sich auf die **Projektbegleitung** und ist selbst nicht Träger. Dies ist zum einen nicht anders möglich, denn die Region verfügt über zu geringe Mittel als dass sie Projekte selbst durchführen könnte, zum anderen führt dies auch zu einer besseren Verankerung der Projekte bei den regionalen Akteuren und die

Projekte sind genau den Bedürfnissen des Marktes angepasst. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Projekt "Energietal Toggenburg". Hier hat die Region auch erste Aufbauarbeit geleistet und danach wurde das Projekt privat und eigenständig weitergeführt.

- Regionen sind ein lockerer Verbund, sie haben keine Verfügungsgewalt und sind auf Freiwilligkeit und Engagement von BürgerInnen angewiesen. Grundvoraussetzung dafür ist ein gutes Zusammenspiel zwischen den Freiwilligen und dem Regionalmanagement. Der persönliche Kontakt und die gute Verankerung des Geschäftsleiters in der Region Toggenburg erleichtern diese Zusammenarbeit.
- Der **Regionsfonds** ist ein unbürokratisches Mittel, um initiativen Personen in der Startphase mit 5-10'000 CHF einen wichtigen Anstoss zu verleihen. Diese Mittel tragen dazu bei, dass die Eintrittshürden tief gehalten werden. Häufig können damit erste Analysen und Studien mitfinanziert werden, welche unabdingbare Entscheidungsgrundlagen liefern.
- Das oben beschriebene Projekt "Toggenburg 2008" war aus folgenden Gründen ein Glücksfall für den damals noch sehr jungen Verein Toggenburg: a) der Verein „toggenburg.ch“ erhielt durch die Mitwirkung von Kanton und EVD zusätzliche Unterstützung für Reformanstrengungen, deren Notwendigkeit der Verein anerkennt und fördert. b) Dank dem Projekt konnten einige Studien erarbeitet werden, welche die Basis bilden, um die zukünftige Entwicklung der Region positiv zu beeinflussen. Die Wohnstrategie, der Praxisleitfaden für kleinere und mittlere Industrieunternehmen oder das Impulsprogramm für die Beherbergung im Toggenburg verdeutlichen den Gewinn an Entscheidungsgrundlagen, welche mit dem Projekt angestrebt worden sind. c) Toggenburg 2008 war auch Geburtshelfer für konkrete Projekte wie zum Beispiel das Impulsprogramm für die Hotellerie oder die Zusammenarbeit der Schweizerischen Textilfachschule (STF) in Wattwil und der Kommission für Technologie und Innovation (KTI). d) Der Verein konnte auf Ebene Bund, Kanton und Gemeinde die sektorübergreifende Zusammenarbeit testen. Gerade am Beispiel der Raumplanung oder des Tourismus war erkennbar, wie eng die Probleme scheinbar voneinander getrennter Politiksektoren miteinander verknüpft sind und wie gross der Bedarf für eine sektorübergreifende Koordination ist. d) auch das EVD und der Kanton St. Gallen konnten profitieren. Das Projekt erlaubte dem EVD und dem Kanton eine bessere Einsicht in die spezifischen Probleme einer Region und einen Erkenntnisgewinn z.B. bei der Revision des Raumplanungsgesetzes oder der neuen Regionalpolitik und der Agrarpolitik.
- Mit dem Raumkonzept Toggenburg wird die **Koordination der Sektoralpolitiken** und der räumlichen Entwicklung auf regionaler Ebene angestrebt. Es situiert sich zwischen dem kantonalen Richtplan und den kommunalen Nutzungsplänen. Das Raumkonzept legt vier Entwicklungsstrategien fest und konkretisiert diese in den Handlungsfeldern Wohnen und Mobilität, Wirtschaft und Arbeit, Land- und Forstwirtschaft / Landschaft und Energie sowie Tourismus, Erholung und Kultur. Zu den Handlungsfeldern wurden Schlüsselprojekte definiert wie beispielsweise ein

regionales Bauzonenmanagement. Das Raumkonzept zeigt zudem auch die Verflechtungen mit den umliegenden Räumen, insbesondere auch dem Metropolitanraum Zürich auf. Raumkonzepte sind nicht verbindlich, sie dienen aber als Orientierungshilfe, setzen Prioritäten und sind Grundlagen für Entscheide in den Gemeinden oder dienen als Argumentationshilfen bei Investoren. Zudem wurden die Resultate des "Raumkonzeptes Toggenburg" in das kantonale Raumkonzept aufgenommen, welches als Grundlage für die 2013 in Angriff zu nehmende Revision des Richtplans dienen soll.

- Es ist wichtig vom Kanton als Partner ernst genommen zu werden. "Toggenburg 2008" und das Raumkonzept haben hierbei sehr geholfen. Die Region wird vom Kanton für Stellungnahmen v.a im Bereich, Gesundheit, Finanzen, Verkehr, Konsultationen konsultiert. Zu diesem Zwecke kann der Geschäftsleiter zum Beispiel auf die Fachgruppe Raumplanung zurückgreifen. Sie besteht aus allen Gemeindepräsidenten der Region. Schade ist, dass für die Ausarbeitung der NRP-Umsetzungsprogramme die Regionen nicht einbezogen wurden. Auch die Abwicklung von NRP Projekten ist beim Kanton zentralisiert worden. Dabei könnten die Regionen eine wertvolle Vorselektion anbieten. Der Regionsfonds wird momentan von Überschüssen der Region gespiesen, es wäre schön, wenn auch die NRP im Kanton St. Gallen diese Idee aufnehmen und den Fonds mit NRP Mitteln ergänzen würde. Schlussendlich ist die Zusammenarbeit mit dem Kanton Personen- und Ämterabhängig, sie ist aber insgesamt noch verbesserungswürdig.

2.2.4 Links und weiterführende Informationen

Daniel Blatter, Geschäftsführer Toggenburg.ch, Volkshausstrasse 21 b, Postfach 16, 9630 Wattwil, Tel: 071 987 00 52, email: daniel.blatter@toggenburg.sg.ch

Internet: <http://www.toggenburg.ch>

2.3 Val d'Anniviers

2.3.1 Hintergrund

Das Val d'Anniviers ist ein südliches Seitental des Wallis. Es setzt sich aus vier Tourismusdestinationen (Chandolin, Grimentz, St-Luc und Zinal) und drei Dörfern (Ayer, Saint-Jean und Vissoie) sowie mehreren kleineren Ansiedlungen zusammen. Das Gemeindegebiet erstreckt sich über 24'000 Hektaren auf einer Höhe von durchschnittlich 1'000 bis 2'000 Meter über Meer und ist somit flächenmässig die fünftgrösste Gemeinde der Schweiz. Der höchste Punkt befindet sich auf dem Weisshorn auf 4'505 Metern.

Seit Anfang des 20. Jahrhundert bis um 1970 erfuhr das Val d'Anniviers einen stetigen Bevölkerungsrückgang und verlor einen Drittel seiner Bevölkerung (1910: 2'250 Einwohner,

1970 1'500 Einwohner). Mit der touristischen Entwicklung hat sich diese Tendenz umgedreht und 2011 lebten 2600 Einwohner im Tal.

Der Rückgang der traditionellen Land- und Alpwirtschaft, die sinkenden Schülerzahlen und die rasche touristische Entwicklung erforderten eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, den Wirtschaftsakteuren und den Tourismusdestinationen. Das markanteste Beispiel dafür ist die Gründung einer einzigen, einheitlichen Schule für das gesamte Tal, welche 1974 in Vissoie eröffnet wurde. Schrittweise wurden dann die Kehrriemabfuhr, die Abwasserreinigung und die Polizeiposten zusammengefasst. Seit der Fusion vom 1. Januar 2009 unter den sechs ehemaligen Gemeinden ist das Val d'Anniviers auch politisch eine Einheit. Im Moment umfasst die kommunale Verwaltung drei Hauptbüros: die allgemeine Administration in St-Luc, das technische Büro in Grimetz und die Finanzverwaltung in Ayer. Die Gemeindefusionen in Chandolin, Mayoux und Vissoie sind jeweils einen halben Tag pro Woche geöffnet.

2.3.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Folgende Entwicklungsansätze konnten identifiziert werden:

- Die Gemeindefusion ist die Frucht eines langen Prozesses der Annäherung. Die interkommunale Schule in Vissoie hat die Annäherung zwischen den Gemeinden angestoßen. Die **Gemeindefusion im Jahre 2009**, ermöglichte eine globale Vision kommunaler Entwicklung zu erarbeiten, welche das gesamte Tal umfasst. Mehrere Arbeitsgruppen wurden gegründet, um eine strukturierte Entwicklung in den Bereichen Tourismus, Landwirtschaft, Infrastruktur und Beherbergungspolitik zu ermöglichen.
- Mit der **Eröffnung der Milchzentrale Anniviers in Vissoie (heute Käserei Anniviers)** wurde die Käseproduktion über den Winter zentralisiert. Im ersten Jahr (1957) lieferten 54 Produzenten mehr als 265'000 Liter Milch, woraus 32 Tonnen Raclette-Käse produziert wurden. Heute liefern noch 39 Produzenten über 435'000 Liter Milch, woraus 45 Tonnen Käse hergestellt werden. Angesichts des Rückgangs der traditionellen Alp- und Landwirtschaft würden viele Bauernbetriebe ohne die Marke „Fromagerie d'Anniviers“ heute nicht mehr existieren. Darüber hinaus errichtete man zwischen 1970 und 1988 sieben **gemeinschaftliche Ställe**, die insgesamt ungefähr 330 Grossvieheinheiten aufnehmen. Das Prinzip dieser gemeinschaftlichen Ställe umfasst den gemeinsamen Bau und die Erbringung von einer bestimmten Anzahl Stunden Fronarbeit. Jedes Mitglied ist selbst für seine Tiere verantwortliche (Futter, Tierarzt etc.). Die Aufsicht und das Management der Viehherde sind während der Alpzeit einem bezahlten Mitarbeiter der Gemeinde anvertraut. Obwohl die Zahl der Mitglieder solcher gemeinschaftlicher Ställe abnimmt, bleibt dieses System immer noch ein wichtiger Bestandteil des Dorfes. Die Gemeinde unterstützt die Landwirtschaftsbetriebe stark, obschon diese weniger als 2% der Wertschöpfung des Tales erarbeiten. Für das touristisch wertvolle Landschaftsbild ist die Landwirtschaft jedoch von eminent wichtiger Bedeutung. Die Subventionen werden

nach dem Tierbestand, der Flächengrösse und der Milchmenge für die Käserei Anniviers bemessen.

- Das Anniviers-Tal hat 2011 die Organisation “**Anniviers Tourismus**” aus der Taufe gehoben, um die verschiedenen Tourismus-Organisationen des Tals zusammenzufassen und eine ganzheitliche Entwicklung des Tourismus zu fördern. Unter anderem gibt Anniviers Tourismus seit 2012 einen Prospekt (Anniscope) und einen „Pass Anniviers Liberté“ heraus. “Anniviers Tourismus” betreibt auch die Tourismusbüros (Lohn, Buchhaltung) und zieht die Kurtaxen für das ganze Tal ein.
- Der **Pass “Anniviers Liberté”**¹ wird allen Gästen angeboten, die in der Sommersaison die Übernachtungsmöglichkeiten im Tal nutzen und deren Hotel die Kurtaxe entrichtet. Der Pass ermöglicht die kostenlose Benützung des öffentlichen Verkehrs im Tal, aller Seilbahnen sowie den Gratiszutritt in die öffentlichen Bäder und zur Kupfermine von Zinal. In der Wintersaison wird dieser Pass nicht angeboten, jedoch stehen seit einigen Jahren die Postauto-Linien innerhalb des Tals während der Wintersaison gratis zur Verfügung.
- Die Seilbahnen² haben in den letzten Jahren ebenfalls mehrere **Zusammenschlüsse** erlebt; mit der Fusion der Seilbahn-Gesellschaften Chandolin und St-Luc im Jahr 1999 sowie die kürzlich vollzogene Fusion zwischen Grimentz und Zinal 2012. Auch ausserhalb dieser Zusammenschlüsse arbeiten die Seilbahnen im Tal eng innerhalb der Gruppe „Seilbahnen von Anniviers“ zusammen. Seit mehreren Jahren sind die Abonnements und Tickets einer Seilbahn auch für alle anderen Bahnen gültig. Die finanzielle Situation der Gesellschaften ist dadurch einigermassen stabil und der Unterhalt sowie neue Investitionen wie zum Beispiel die 30,5 Millionen CHF teure Verbindung zwischen Grimentz und Zinal, können realisiert werden. Die Finanzierung wurde durch eine Kapitalerhöhung (ungefähr 6 Millionen CHF), ein NRP-Darlehen (8 Millionen CHF) und ein Gemeindedarlehen (12.5 Millionen CHF) gesichert. Erst diese Zusicherungen machten es möglich, die restlichen 4 Millionen CHF über Bankkredite zu finanzieren. Die Seilbahnen sind der grösste Arbeitsgeber in der Talschaft und haben eine grosse Bedeutung für das Gesamtsystem von Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen und Unternehmen des Tourismussektors im Speziellen. In Anbetracht dieser Wichtigkeit scheint die öffentlich-private Partnerschaft zwischen den Seilbahnen und der Gemeinde eine adäquate Lösung zu sein.

¹ Pass Anniviers-liberté : <http://www.sierre-anniviers.ch/fr/Offres/Ete/Anniviers-Liberte/>

² Remontées mécaniques d’Anniviers : <http://www.rma.ch/anniviers/suisse/>

- Lenkungsabgabe auf Zweitwohnungen³: Im Frühling 2013 setzten sich drei Arbeitsgruppen mit der Zukunft Anniviers' auseinander und besprachen Themen wie Dynamisierung der Zweitwohnungen, Verlängerung der Saison und Rolle der Gemeinde bei Finanzierungsmethoden. Erstes Resultat dieser Arbeiten ist eine Lenkungsabgabe auf Zweitwohnungen. Im Juni 2013 wurde dieser Vorschlag von der kommunalen Legislative akzeptiert und nach der Anerkennung durch den Walliser Staatsrat trat die Bestimmung am 1. Januar 2014 in Kraft. Die Lenkungsabgabe umfasst alle existierenden und zukünftigen Zweitwohnungen. Miteingeschlossen werden dabei alle Vergrößerungen, Zwecks- oder Benutzungsänderungen von bestehenden Gebäuden. Die Abgabe errechnet sich auf der Basis der gezählten Wohneinheiten und wird jährlich zwischen 3 bis 4 Millionen CHF zusätzliche Steuereinnahmen einbringen. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

- a) Eine ökonomisch und touristisch nachhaltige Entwicklung des Tals sicherzustellen.*
- b) Die Eigentümer ermutigen, ihre Zweitwohnungen besser zu nutzen und die Vermietung auszubauen.*
- c) Die Seilbahngesellschaften sowie die öffentliche Infrastruktur bezüglich Tourismus finanziell zu unterstützen.*
- d) Zu einer differenzierten und erneuerten Struktur der Beherbergung beizutragen.*
- e) Die vollständige Deklaration der Kurtaxe zu erreichen.*

Die Betroffenen dieser Lenkungsabgabe bekommen gewisse Entschädigungen in Form einer Rückerstattung von Kurtaxen oder Bons zur Benützung der Seilbahnen in der Höhe von maximal 10% der Lenkungsabgabe.

2.3.3 Lehren aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Nach vielen Jahren war die Zeit reif für eine stärkere Zusammenarbeit der Gemeinden und schlussendlich für eine Fusion. Der landwirtschaftliche Strukturwandel, sinkende Schülerzahlen und die Herausforderungen der raschen touristischen Entwicklung waren die treibenden Faktoren. Die Zusammenlegung der Schule im Jahre 1974 war der gelungene Startschuss für den Wandel in der Gemeindezusammenarbeit.
- Schritt um Schritt konnten Projekte umgesetzt werden, die funktionierten und allen aufzeigten, dass man auf dem richtigen Weg war (zentrale Milchsammelstelle, Käserei, Gemeinschaftsställe, Destinationszusammenlegung, Pass "Anniviers Liberté", Lenkungsabgabe auf Zweitwohnungen etc.).

³ Lenkungsabgabe auf Zweitwohnungen [http://www.anniviers.org/net/com/6252/Images/file/Administration/AP17.06.2013/Avenant aux rglements communaux des constructions et des zones 2.pdf](http://www.anniviers.org/net/com/6252/Images/file/Administration/AP17.06.2013/Avenant%20aux%20rglements%20communaux%20des%20constructions%20et%20des%20zones%202.pdf)

- Die Gemeindebehörde zieht am gleichen Strick und unter der Leitung eines sehr kompetenten und respektierten Gemeindepräsidenten gelingt es neue Initiativen anzustossen und einen kommunalen Konsens zu schaffen.
- Mit der Fusion konnten Strukturen zusammengelegt und die Kräfte für zukunftsweisende Projekte gebündelt werden. Die Gemeindefusion war ein wichtiger Katalysator für diese Entwicklung und verstärkte die Solidarität unter den Dörfern. Schritt für Schritt konnte eine Zukunftsvision für das Tal entwickelt werden.

2.3.4 Links und weiterführende Informationen

Commune d'Anniviers : <http://www.anniviers.org/>

Commune d'Anniviers : Case postale 46, 3961 Vissoie, Tél. +41 (0)27 476 15 00, Fax +41 (0)27 476 15 09, info@anniviers.org

Anniviers Tourisme : Case postale 38, 3961 Vissoie, Tél. +41 (0)27 476 16 00, Fax +41 (0)27 476 16 09, info@anniviers.ch

2.4 Pays d'Enhaut

2.4.1 Context

Le Pays-d'Enhaut est une portion vaudoise de la vallée de La Sarine en haute Gruyère historique, entre le Saanenland bernois (Gstaad) et l'Intyamon frigbourgeois. Il est composé de trois communes, Rougemont, Château-d'Oex et Rossinière, regroupant une dizaine de villages et hameaux. Le territoire du Pays-d'Enhaut s'étend sur plus de 18'000 hectares, entre 850 et 2'550 m. Quoiqu'historiquement très tôt relié à l'économie internationale - avec l'exportation du fromage dès le 16e siècle et l'économie florissante qu'elle a engendré au 18e siècle, puis l'avènement d'une économie touristique dès le milieu du 19e, sur l'axe Montreux Interlaken - le Pays-d'Enhaut est resté en dehors des axes de transit modernes et est facilement considéré comme isolé. Economiquement le Pays-d'Enhaut se caractérise par l'absence totale d'activité de type industriel.

Depuis la crise des années 1930 jusque vers 1980, le Pays-d'Enhaut connaît un exode régulier et perd un tiers de sa population, passant de 6'300 habitants en 1930 à 4'200 habitants en 1980. Depuis lors la population s'est stabilisée et connaît même une légère croissance (4'700 habitants en 2012).

Jusqu'en 2008 district à part entière, doté de services publics déconcentrés (hôpital régional, école secondaire, divers services administratifs) et de nombreux services privés aux entreprises et à la population, le Pays-d'Enhaut n'est pas dépendant d'un centre urbain spécifique. Selon les secteurs les relations sont plus ou moins orientées vers Bulle, Montreux-Vevey, Gstaad ou Aigle. Toutefois, depuis les années 1990, la concentration des services se fait sentir, tant dans le domaine public (poste, etc) que privé (banques, petits

commerces, etc). Un changement d'échelle de référence a progressivement lieu et, bien que la fusion des communes ne soit politiquement pas à l'ordre du jour, de plus en plus de collaborations intercommunales se mettent naturellement en place, de l'école au groupement forestier. Le défi est aujourd'hui de mettre en place des coopérations avec l'extérieur de la région.

Le tourisme est confronté à un enjeu important d'ajustement structurel : une grande partie de l'hôtellerie n'est plus adaptée aux conditions actuelles et le nombre de lits hôteliers a fortement diminué. Le modèle touristique basé sur les résidences secondaires, qui avait atteint certaines limites, doit être revu en fonction de la nouvelle loi sur les résidences secondaires. Le modèle de la (petite) station de ski familiale, qui a très bien fonctionné pendant une trentaine d'années, est confronté à d'importantes difficultés économiques, liées à l'évolution des pratiques de la clientèle et de la concurrence internationale des grands domaines skiables et au réchauffement climatique.

2.4.2 Approche de développement

La stratégie de développement du Pays-d'Enhaut repose dès ses origines (1969) sur la volonté non seulement de mettre ensemble les communes, mais également de fédérer toutes les forces vives du territoire : entreprises, associations agricoles, touristiques et culturelles, population intéressée. L'association pour le développement du Pays-d'Enhaut, créée en 1975 incarne cette volonté et dispose d'un secrétariat régional pour animer sa mise en oeuvre (env. 1 équivalent plein temps). Cette structure régionale a été maintenue dans le cadre de la nouvelle politique régionale comme un des 10 organismes de développement régional reconnus par le canton de Vaud pour assurer la promotion du développement économique de ses régions, elle s'appelle depuis 2010 Pays-d'Enhaut Région (ci-après la Région).

Très tôt l'enjeu du cadre de vie (environnement, habitat, services) a été élevé au même niveau de priorité que celui de la création d'emplois dans la stratégie de développement régional. En effet habiter dans ce type de région rurale et décentrée est, pour la plupart des habitants, un projet de vie, autant sinon plus qu'une simple opportunité d'emploi. Et un solde migratoire positif s'avère indispensable pour compenser les conséquences d'une structure de population relativement âgée.

Ainsi, bien que le contexte ait sensiblement évolué la finalité du développement régional du Pays-d'Enhaut n'a pas fondamentalement changé depuis la création de la région LIM⁴. Le slogan « *le Pays-d'Enhaut, un pays à vivre* » correspond toujours pleinement aux attentes et objectifs des autorités et de la population.

⁴ Loi sur les investissements en régions de montagne LIM

Finalité de la stratégie de développement du Pays-d'Enhaut (2011):

Le bien-être de la population, avec une croissance démographique modérée, et le développement des activités économiques avec une valorisation durable des ressources du territoire et une diversification des branches et des emplois permettant d'accroître la valeur ajoutée régionale.

La stratégie régionale de développement 2012-2017 du Pays-d'Enhaut repose sur 2 axes transversaux :

Approche territoriale :

- renforcer la fonction de centre régional de Château-d'Oex ainsi que les centres locaux de Rougemont et Rossinière ;
- renforcer la concertation régionale en matière d'aménagement du territoire et la cohérence avec la stratégie touristique Alpes vaudoises⁵ et les objectifs stratégiques du Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut⁶;
- poursuivre le renforcement des coopérations avec les régions voisines : Riviera, Alpes vaudoises, Saanenland et Gruyère

Approche économique :

- renforcer la valorisation des ressources primaires du territoire par un positionnement ciblé et des chaînes de valeur ajoutée tournées vers «l'exportation» (vente de biens et services à une clientèle non domiciliée dans la région) dans l'agriculture, la forêt/filière bois, le tourisme et la santé
- favoriser l'adaptation et le développement des structures et entreprises de services à la population et aux entreprises (santé et médico-social, commerce, etc)
- encourager l'innovation au sein des entreprises existantes et l'implantation d'entreprises de services proposant de nouvelles activités dans des branches en essor au niveau national.

Agriculture

Traditionnellement forte dans la région (150 exploitations agricoles, avec encore 17 % de l'emploi) l'agriculture est un pilier de l'économie et de l'identité régionales. Les instruments de la politique agricole ont été largement utilisés, en particulier pour l'amélioration des dessertes et la rationalisation des bâtiments. Les communes ont soutenu cette évolution, en y participant en tant que collectivités et en tant que propriétaires, et en assurant l'entretien

⁵ Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (avec notamment tous les rapports Alpes vaudoises 2020): www.alpes.ch ; www.av2020.ch

⁶ Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut: www.gruyerepaysdenhaut.ch

des routes alpestres. L'action régionale, complémentaire et concertée avec la vulgarisation agricole, se concentre aujourd'hui sur la valorisation des produits et, via le Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut, la réalisation de projets collectifs de qualité écologique ou paysagère.

La coopérative des producteurs de fromage d'alpage L'Etivaz AOP ⁷, fondée en 1932 pour l'affinage et la commercialisation du produit, connaît un succès constant. Depuis les années 1970 le nombre de producteurs et la quantité produite ont sensiblement augmenté. Depuis 1986 (2e agrandissement des caves) l'ensemble de la production est à nouveau affiné sur place et la coopérative a repris en main la commercialisation du produit auparavant déléguée à la fédération laitière. L'identité L'Etivaz a été définie à ce moment (marque déposée) dans la perspective de créer une AOC, alors que les bases légales n'existaient pas encore. L'AOC est obtenue en 2001, la première en Suisse. La coopérative a eu une politique de contrôle de qualité et de promotion exemplaire, tout à fait adaptée au produit, misant sur la relation avec le producteur et le terroir d'origine (ceci bien que les fromages ne soient pas commercialisés au nom du producteur, conformément à la stratégie de promotion solidaire de la coopérative). Afin de pallier aux inconvénients liés à la tendance oligopolistique du marché suisse un effort particulier a été fait pour l'exportation, qui absorbe plus de 40% de la production actuelle. Une politique d'investissement offensive, soutenue par les instruments de politique agricole et régionale, a permis à la coopérative de s'adapter à l'évolution du marché et de la croissance de la production. 1986 : 2e agrandissement des caves, 1995 : construction de la Maison de L'Etivaz, avec magasin de promotion, en copropriété avec la commune (notamment pour la salle d'accueil et de promotion qui fait aussi office de salle villageoise), 2012 : 3e agrandissement des caves, avec réorganisation des flux et remplacement du grenier à rebibes de 1945. Aujourd'hui la coopérative compte 70 producteurs, dont beaucoup de jeunes, chacun fabriquant le fromage de manière traditionnelle sur son propre alpage. Elle affine plus de 450 tonnes de fromages, assurant sur cette production estivale une valeur ajoutée indispensable à l'équilibre de nombreuses exploitations agricoles.

Plusieurs productions de spécialités régionales se sont mises en place parallèlement à L'Etivaz AOC, profitant du sillage exemplaire de la coopérative de L'Etivaz. A Rougemont la fromagerie Fleurette s'est spécialisée dans la production de pâtes molles au lait cru. La construction d'une fromagerie en 2000 par la société de laiterie a permis au fromager indépendant de développer différentes spécialités appréciées dans l'ensemble de la Suisse. La production est passée de 35'000 kg à 1,1 mio de kg, et un prochain agrandissement avec point de vente directe est planifié. Différentes productions fermières se sont également développées dont Le Sapalet sàrl à Rossinière, production bio principalement à base de lait de brebis, entreprise familiale qui occupe 6 personnes et commercialise également dans toute la Suisse romande. L'Etivaz, Fleurette, le Sapalet et les apiculteurs du Pays-d'Enhaut

⁷ Cooperative des producteurs de fromages d'alpage l'Etivaz AOP (Appellation d'origine protégée): www.etivaz-aop.ch

sont les partenaires de la première heure de la marque de terroir Pays-d'Enhaut Produits Authentiques, créée par la Région en 1996. Aujourd'hui ce label fait partie de l'identité et du paysage touristique de la vallée; il regroupe une dizaine d'entreprises ou organisations et est attribué à plus de 70 produits de provenance 100% régionale. Il a permis de mettre en place des synergies en terme de promotion, avec l'intégration de cette dernière dans le processus des marques suprarégionales, et de créer un réseau de coopération entre les producteurs régionaux. Des commerces et restaurants ambassadeurs du label Pays-d'Enhaut Produits Authentiques assurent le relais auprès de la clientèle touristique. Ce label peut maintenant être renforcé par celui du Parc naturel régional qui a un potentiel de communication important. Le dernier partenaire de ce label est la fromagerie des Moulins, qui, grâce à la pugnacité des producteurs et du fromager indépendant, a pu être maintenue malgré la fermeture programmée par la fédération laitière qui l'exploitait: la conversion de l'ensemble des producteurs en bio lui a permis d'obtenir un contingent de Gruyère AOP bio et de développer différentes spécialités maison (1,5 mio kg de lait transformé). Là également un agrandissement des caves est planifié avec le soutien de la Région.

Tourisme et événementiel culturel

La politique de diversification touristique est plus délicate à mettre en oeuvre, ce secteur très atomisé ayant moins d'expérience de l'action collective et solidaire. Une commission régionale du tourisme regroupe les responsables concernés des communes et des offices du tourisme, permettant de promouvoir la cohérence des efforts de développement de l'offre touristique et de la promotion, en étant attentif à l'évolution des pratiques de la clientèle.

Compte tenu du nombre d'entreprises concernées le repositionnement du tourisme doit se faire sans rupture et dans le but de garder une densité d'emploi relativement élevée. Le développement de nouvelles offres 4 saisons, par exemple le Musée du Ballon, est confronté au contexte difficile du tourisme de moyenne montagne et à l'isolement relatif des projets ou de la région. La stratégie de développement touristique repose sur l'union des forces permettant d'avoir une certaine masse critique et le développement de chaînes de valeur ajoutées et un positionnement plus clair. Le parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut initié avec les régions voisines (14 communes et 502 km², touchant 4 régions) est un élément important de cette mise en oeuvre. Ayant obtenu le label parc suisse en 2012 et il réalise de nouvelles offres de diversification touristiques sur un plan suprarégional, permet de travailler sur la qualité des fondamentaux du tourisme régional (patrimoine naturel et culturel), donne une visibilité importante à la région et offre un cadre de coopération intéressant, tant sur le plan intersectoriel que pour la mise en place d'un réseau interrégional au niveau touristique.

Un projet de pôle d'excursion est à l'étude à Château-d'Oex en lien avec le développement de la gare MOB GoldenPass (train à voie étroite qui proposera dès 2016 des liaisons Montreux Interlaken Lucerne sans rupture de charge). Il regroupera dans un ensemble cohérent de coopération plusieurs partenaires localisés au centre de Château-d'Oex: le Golden Pass, le Musée du Vieux Pays-d'Enhaut (dont une extension est planifiée permettant

de renforcer son positionnement comme lieu de référence de l'art du papier découpé), la fromagerie de démonstration Le Chalet, la Maison du Ballon et l'Office du tourisme, avec un nouveau centre d'interprétation du territoire et des actions communes de marketing, signalisation, etc.

Le tourisme événementiel est un autre volet de cette stratégie. Différentes manifestations culturelles ont notamment été mises sur pied ces dernières années de manière à proposer un programme événementiel 4 saisons, d'intérêt suprarégional et complémentaire au Festival international de ballons à air chaud, à la désalpe de L'Etivaz et aux multiples animations et manifestations proposées dans le cadre d'une riche vie associative et culturelle de la région et du programme d'animation de l'Office du tourisme : 2 festivals de musique (Rougemont et Château-d'Oex), un festival de contes (Rossinière), un festival de photographie de montagne en alternance avec une exposition estivale sur l'architecture vernaculaire (Rossinière), un rallye du goût en raquettes à neige (Château-d'Oex). Depuis 2013 cette palette est complétée par un Festival Au Pays des Enfants offrant sur 9 jours et les trois communes plus de 100 spectacles et une cinquantaine d'ateliers et animations destinés aux familles et aux enfants.

En terme d'hébergement touristique le principal potentiel est constitué par les appartements de vacances (commercialisés par des agences immobilières et une centrale de réservation régionale mise en place par l'Office du tourisme il y a une vingtaine d'années). La commune de Château-d'Oex a acquis un terrain pour la création d'un village de vacances, la Région soutient la création de chambres d'hôtes et différentes mesures sont à l'étude pour favoriser la mise en location de résidences secondaires et la création de nouveaux lits chauds.

Les restructurations organisationnelles sont importantes. Après différentes fusions des remontées mécaniques les offices du tourisme ont été regroupés au niveau régional (Pays-d'Enhaut Tourisme ⁸, mis en place depuis 2012). La coordination du développement de l'offre touristique et de la promotion est également mise en oeuvre à l'échelle des Alpes vaudoises, avec une communauté d'intérêt regroupant les communes (10), les offices du tourisme régionaux (3) et les régions de développement économique (2). En coopération avec les principaux partenaires (remontées mécaniques, hôteliers, sociétés de transport publics) et le canton une vision *Alpes vaudoises 2020* a été définie (2013), en intégrant une étude stratégique environnementale et une étude sur le changement climatique. Cette vision accorde une place centrale au développement de la mobilité (transports publics) et à la relation entre le développement des infrastructures 4 saisons et celui de l'hébergement.

⁸ Office du tourisme régional (Pays-d'Enhaut Tourisme): www.chateau-doex.ch

Au niveau du Pays-d'Enhaut une révision totale des règlements communaux sur la taxe de séjour en 2008 a permis de mettre en place une taxation à la valeur fiscale des résidences secondaires (qui n'est plus pénalisante pour celles qui sont utilisées plus régulièrement) et surtout de créer un *Fonds régional d'équipement touristique* permettant de soutenir de manière significative le développement de l'offre conforme à la stratégie régionale.

Diversification économique

La Région accompagne et soutien la création et le développement des micro et petites entreprises (guichet de promotion des entreprises). Elle dispose également d'un Fonds régional d'encouragement à l'économie (financé par les communes depuis 1979 et bénéficiant d'un soutien complémentaire du canton depuis 2009), pour soutenir (modestement) les entreprises dans leur effort en faveur de la création de nouvelles activités ou de l'acquisition de nouveaux marchés.

La Région et la commune de Château-d'Oex sont également activement impliquées dans deux projets de grande importance pour l'ensemble du Pays-d'Enhaut: le Pôle santé et le Centre artisanal.

Le Pôle santé regroupe la restructuration sur un même site de l'hôpital du Pays-d'Enhaut, avec création d'un cabinet médical de groupe permettant l'installation de jeunes médecins indépendants, la reconstruction d'un établissement médico-social et l'intégration du centre médico social (service de maintien à domicile). Outre l'importance évidente des services offerts à la population (et dans une certaine mesure au tourisme) il convient de souligner que l'ensemble de ce secteur (santé et social) est un employeur aussi important que le tourisme et la diversité des emplois offerts contribue de manière significative au maintien et à l'installation de jeunes familles.

Alors que les terrains et locaux artisanaux font défaut (prix des terrains très élevés et volonté de garder les bonnes terres pour l'agriculture) le Centre artisanal du Pays-d'Enhaut permettra d'offrir des boxes et des bureaux à plusieurs entreprises de la vallée. Il est développé en partenariat public privé sur un terrain communal avec deux entreprises suprarégionales permettant de mobiliser les savoir faire et capitaux nécessaires.

2.4.3 Enseignements

La recherche des points forts à capitaliser (y compris les acteurs ou réseaux d'acteurs locaux soucieux d'un développement régional constructif) permet d'ancrer l'action de développement régional dans le territoire. Une communication régulière et ouverte au dialogue sur les objectifs et projets, une valorisation des acquis sur lesquels on se fonde, l'apport de données et analyses objectives sur la situation socio-économique, etc, sont autant d'éléments qui permettent à la fois de renforcer le positionnement de la région et d'instaurer une relation de confiance avec les acteurs régionaux (réseaux de coopération).

L'élaboration d'une stratégie de développement régional (quelque soit son nom) donne un cadre de concertation propice à un développement responsable, ne limitant pas la participation de la population à une consultation sur les développements souhaités ou à son information sur les orientations choisies. Une approche participative de la stratégie de développement régional doit permettre de mieux comprendre collectivement les enjeux confrontés et les marges d'actions possibles pour les uns et pour les autres. Elle s'inscrit dans la durée, afin de définir et mettre en oeuvre des orientations prioritaires, sans déposséder les acteurs des responsabilités dont ils sont nantis.

Des orientations de développement sur un horizon de 10 à 20 ans et une stratégie de développement régional (priorités d'action et d'allocation des ressources disponibles) sur un horizon de 3 à 5 ans paraissent appropriés, ce d'autant plus si la stratégie peut être adaptée régulièrement à l'évolution du contexte (dans un processus continu, comme le permet la procédure mise en place par le canton de Vaud).

Cependant, dans les régions à faible potentiel il est important de pouvoir saisir les opportunités qui font sens par rapport aux orientations de développement souhaité. Dans ces conditions la planification de projet ou par objectif ne doit pas se faire au détriment du processus d'animation régionale. Celui-ci doit pouvoir être très réactif. Une structure organisationnelle réunissant dans un même cadre des représentants des autorités communales et des représentants de l'économie privée et de la population permet de garder une référence constante à l'intérêt général, de la région, au-delà des intérêts particuliers sur lesquels se concentrent naturellement les premières énergies. La dotation professionnelle de cette structure lui permet d'assurer la régularité de sa mission d'animation du développement régional ou local, tout en restant subsidiaire et complémentaire aux autres acteurs locaux. Cette mission doit s'exercer dans un souci constant de ne pas se substituer à une maîtrise d'ouvrage par les protagonistes concernés, mais au contraire de les renforcer dans cette responsabilité.

Le travail d'animation régionale est grandement facilité si on a quelque chose à offrir de prime abord: un réseau de relations et de compétences professionnelles, des informations utiles, une marque (parc naturel régional, marque régionale de terroir), des compétences professionnelles de modération, animation, planification, communication etc, ou des outils de financement (préavis régionaux pour les instruments de politique régionale du canton – et par son intermédiaire de la Confédération/LPR, et fonds régionaux du tourisme et de l'économie).

Pour les régions à faible potentiel la visibilité à l'extérieur est un élément déterminant de la réussite du développement local: relations régulières et constructives avec les instances politiques et administratives du canton, participation active aux instances faïtières ou suprarégionales dans les secteurs pertinents, présence dans les médias extrarégionaux. Un positionnement clair (produits régionaux, AOC, traditions), des événements touristico culturels réguliers (festival des ballons, festival Au Pays des Enfants) et la création du parc naturel régional facilitent grandement cette visibilité.

L'économie ne suffit pas: pour maintenir la population et l'activité dans les régions à bas potentiel le développement d'activités créatrices de valeur ajoutée économique est une condition nécessaire, mais insuffisante. Un accueil régional (qualité de vie) permet de développer un capital de sympathie indispensable à l'établissement et l'enracinement de nouvelles familles. La création de conditions favorables à la vie associative, aux rencontres et aux loisirs complète avantageusement la mise en place d'infrastructures destinées aux familles (par ex réseau d'accueil de la petite enfance). De même la réalisation de projets auxquels natifs et nouveaux habitants peuvent facilement s'identifier, et s'investir, a un impact favorable. Ces projets peuvent avoir un origine économique (promotion des spécialités régionales, fête de la désalpe, Festival au Pays des Enfants) ou non (passeport vacances, bibliothèque ou cinéma gérés par des associations bénévoles).

2.4.4 Links und weiterführende Informationen

Pays-d'Enhaut Région: www.pays-denhaut.ch

Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut: www.gruyerepaysdenhaut.ch

Office du tourisme régional (Pays-d'Enhaut Tourisme): www.chateau-doex.ch

Coopérative des producteurs de fromages d'alpage l'Etivaz AOP: www.etivaz-aop.ch

Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (avec notamment tous les rapports Alpes vaudoises 2020): www.alpes.ch ; www.av2020.ch

2.5 Lake District (UK)

2.5.1 Hintergrund

Der Lake District liegt rund 130 km von Manchester, der mit drei Millionen drittgrössten Agglomeration Grossbritanniens, entfernt. Der Lake Distrikt ist als Fallbeispiel interessant weil er genau wie der Kanton Tessin im Einzugsbereich einer Grossstadt (im Falle des Tessins, Mailand mit 1.25 Millionen Einwohnern) liegt und von Bergen und Seen geprägt ist.

Die Wirtschaft des Lake Districts ist heute stark von der Schafzucht und vom sanften Tourismus geprägt. Mitte des 19. Jahrhunderts kam die Hälfte der weltweit verarbeiteten Wolle aus dem Lake District. Vom 16. bis ins 19. Jahrhundert war das Lake-land ein wichtiger Industriestandort. Blei-, Barit- und Grafitminen spielten eine wichtige, wirtschaftliche Rolle. Die Wälder wurden für den Energieverbrauch der Giessereien massiv abgeholzt. Die industrielle Entwicklung hat zu einem weitverzweigten Eisenbahnnetz geführt, welches heute für touristische Zwecke genutzt wird. Einige wenige Minen werden heute noch betrieben wie zum Beispiel die Honister Mines. Der Tourismus ist zum wichtigsten Wirtschaftszweig dieser Altindustrieregion geworden.

Die Region ist stark verbunden mit der Literatur des beginnenden 19. Jahrhunderts, insbesondere mit den Werken William Wordsworth und den sogenannten „Lake Poets“. 1810 publizierte Wordsworth seinen „Reiseführer“ Guide to the Lakes und führte damit die ersten Touristen in die Region ein. Eine weitere bedeutende Publikation für die touristische Entwicklung des Lake Districts war der „Pictorial Guide to the Lakeland Fells“ von Alfred Wainwright, ein umfassendes Werk über Flora, Fauna und Geschichte. In neuerer Zeit ist es v.a die Schriftstellerin Helen Beatrix Potter, bekannt für ihre Kinderbücher und Illustrationen (z.B Peter Rabbit), welche mit dem Lake District in Verbindung gebracht wird.⁹

Der Lake district ist bekannt für seine Seen und Hügellandschaft. Dadurch hat sich der Wander und Exkursionstourismus – trotz der häufig schlechten Witterung - sehr gut entwickelt (es gibt spezielle Regenwanderungen¹⁰). Den touristischen Leistungsträgern ist es gelungen, auf der Basis der einmaligen Seen und Hügellandschaft ein diversifiziertes Tourismusprogramm aufzubauen (Indoor-, Outdooraktivitäten, Familienaktivitäten, Naturfreunde etc.). Der Beherbergungssektor wird durch sogenannte „self-catering cottages“ (Hütten mit Selbstversorgung) und Ferienwohnungen dominiert. Die Hotellerie ist hingegen schwach ausgeprägt. Der Nationalpark (1951 gegründet) hat sich der Landschafts- und Raumplanung verschrieben und hat somit wesentlich zum Schutz der Landschaft beigetragen, ohne dass eine wirtschaftliche Entwicklung verhindert wurde. Der Lake district war auch Heimat des Auto- und Motorbootrennfahrers Sir Malcom Campbell und seines Sohnes Donald¹¹. Beide stellten Geschwindigkeitsrekorde zu Lande und zu Wasser auf¹².

2.5.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Der mittlere Teil des Lake Districts, der Nationalpark, weist die höchsten Besucherzahlen auf. Die Geschichte des Parkes wird in einer Broschüre zum sechzigjährigen Jubiläum ausführlich beschrieben¹³. Zum Zeitpunkt der Gründung des Parkes war der Perimeter auf drei Planungseinheiten verteilt. Das Gesetz erlaubte aber nur eine Einheit. Dies war der Anlass, die vereinheitlichte **Lake District Planning Board** zu gründen. Eine der Hauptaufgaben des Boards ist es, zum Ziele der Landschaftserhaltung die Bedürfnisse der Bauwirtschaft, Waldwirtschaft, Camping, Versorgung (Wasser, Elektrizität) sowie Entsorgung (Abwasser, Abfall) zu koordinieren. Gleichzeitig kümmert es sich um freiwillige Helfer,

⁹ http://it.wikipedia.org/wiki/Beatrix_Potter

¹⁰ <http://www.go4awalk.com/walk-ideas-and-collections/the-best-walks/the-lake-district-in-the-rain.php>

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Coniston_Water

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Campbell

¹³ http://www.lakedistrict.gov.uk/__data/assets/pdf_file/0008/168587/birthday_book_for_web.pdf

Parkplatzbewirtschaftung, Besucherzentrum, Gästebeherbergung, Exkursionsorganisation etc.¹⁴.

Im Jahre 1997 wurde die **Entwicklungsstrategie des Nationalparkes**¹⁵, veröffentlicht. 2013 wurde sie mit einem Vorschlag zur Wohnungspolitik ergänzt. Dieser Vorschlag soll den Zugang zu bezahlbarem Wohnraum für die Bevölkerung vereinfachen.

Im Jahre 2005, nach einer Zeit der Krise, wurde die **Lake District National Park Partnership** unterzeichnet. 18 Organisationen¹⁶ haben sich in diese Partnerschaft eingetragen, um gemeinsam die Ziele des Parkes zu realisieren und eine Vision zu erarbeiten¹⁷.

2.5.3 Lehren aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Der Tourismus im Lake District basiert auf Werten wie Ruhe, Meditation, Einfachheit und Qualität. Jeder Leistungsträger ist gleichzeitig ein Mini-Informationsbüro als auch ein Anbieter von Aktivitäten.
- Die Region bietet eine grosse Auswahl von Attraktionen und Aktivitäten für Gross und Klein. Die privaten und staatlichen Tourismusbüros werden vom Nationalparkbüro koordiniert.
- Der Nationalpark spielte die Hauptrolle in der Erhaltung der Landschaft und war ein Schlüsselakteur im Bereich der ganzheitlichen Entwicklung. Es ist ihm gelungen mit der Entwicklungsstrategie einen Rahmen zu bieten, für den Schutz der natürlichen Ressourcen als auch für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Der Park ist seit mehr als 60 Jahren die Institution, welche verschiedene Interessensgruppen zusammenbringt und gemeinsam Lösungen erarbeitet.

2.5.4 Links und weiterführende Informationen

Lake District National Park: <http://www.lakedistrict.gov.uk/>

Stephen Radcliffe, Lake District National Park Murley Moss, Oxenholme Rd, 015 39 724 555

¹⁴ www.brockhole.co.uk

¹⁵ http://www.lakedistrict.gov.uk/planning/planning_policies/ldf/ldf-corestrategy

¹⁶ http://www.lakedistrict.gov.uk/__data/assets/pdf_file/0003/170643/Partnerships-List-LDNPP-2013.pdf

¹⁷ <http://www.lakedistrict.gov.uk/aboutus/partnership/ldnppmanagementplan>

2.6 Valle Maira (I)

2.6.1 Hintergrund

Das rund 45 km lange Maira-Tal liegt in den Cottischen Alpen an der Grenze zu Frankreich und wird von dem Gebirgsfluss Maira durchflossen. Archäologische Ausgrabungen, welche auf dem Monte RocceRé entdeckt wurden, gehen auf die Bronzezeit zurück, es wurden aber auch Zeugnisse aus der Römerzeit gefunden ¹⁸.

Ende des 19. Jahrhunderts wurde das Tal aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage von einer starken Abwanderungswelle erfasst. Die Talbewohner wanderten hauptsächlich in das benachbarte Frankreich aus. Die Abwanderung in den Piemonteser Alpen, zu welchen auch das Maira Tal gehört, war so stark, dass die Region den Spitznamen „Schwarzes Loch Europas“ erhielt. In den letzten Jahren hat sich die demografische Situation im Tal wieder stabilisiert. Die Einwohner des Mairatales verdienen heute ihr Einkommen hauptsächlich mit der Vieh- und Alpwirtschaft sowie Kunsthandwerk und Tourismus.

Neben der Italienischen Sprache sprechen die Einwohner des Tales Okzitanisch, eine galloromanische Sprache, deren Ursprünge im Mittelalter liegen. Zusammen mit dem benachbarten Varaita-Tal ist das Maira-Tal eines der wenigen Täler, wo die okzitanische Kultur und Sprache bewahrt werden konnte.

Im Tal befinden sich zahlreiche Kulturdenkmäler aus dem Mittelalter. Die Wallfahrtskirche von San Costanzo al Monte, welche im 12. Jahrhundert gebaut wurde, ist nur ein Beispiel davon.

Von wichtiger naturwissenschaftlicher und geologischer Bedeutung ist das Naturschutzgebiet Ciciu del Villar ¹⁹ (Villar San Costanzo). Aber auch das obere Teil des Tals (Wasserfälle von Stroppia, Rocca Provenzale – Chiappero) erfreut sich grosser Beliebtheit. Das touristische Angebot beschränkt sich hauptsächlich auf die Vermarktung der vorhandenen Ressourcen. Im Tal gibt es deshalb verschiedenste Wander- und Tourenwege.

Die einheimischen, kulinarischen Produkte des Mairatales bilden ebenfalls einen wichtigen Bestandteil der lokalen Wirtschaft und des touristischen Marketingkonzepts. Immer mehr Landwirte wechseln auf zertifizierte Bioproduktion und achten dabei nicht nur auf die Qualität des Produktes, sondern auch auf die nachhaltige Entwicklung der Region. Im Mairatal gibt es eine aussergewöhnliche Spezialität: die Sardellenzucht. Diese alte Tradition wird wieder vermehrt gepflegt und wird auch fürs Tourismusmarketing genutzt. Jedes Jahr findet am ersten Juni-Wochenende zu Ehren der Sardellen ein Fest statt (Fiera degli acciugai).

¹⁸ http://it.wikipedia.org/wiki/Valle_Maira

¹⁹ http://it.wikipedia.org/wiki/Riserva_naturale_speciale_dei_Ciciu_del_Villar

2.6.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Folgende Entwicklungsansätze konnten identifiziert werden:

- Okzitanische Wege (ital. Percorsi occitani)²⁰: Vor rund 20 Jahren hatte eine Gruppe bestehend aus Gemeindepräsidenten, Bergführern, Hoteliers, Gastronomen und Gästen die Idee, die **alten Maultierpfade** zu restaurieren und sie als Wanderwege nutzbar zu machen. Früher waren die an steilen Berghängen gelegenen Gebirgsdörfer im Mairatal nur durch diese Pfade erschlossen. Vorbild für das Projekt waren die „Grande Randonnée“ in Frankreich, die europäischen Weitwanderwege und natürlich auch die Grande Traversata delle Alpi (GTA). Die Initianten hatten die Idee, einen Rundwanderweg ins Leben zu rufen, auf dem man zwei Wochen lang in Etappen das ganze Mairatal erwandern kann. Um das Projekt realisieren zu können, brauchte es natürlich auch **neue Unterkunfts- und Verpflegungsmöglichkeiten** im Tal. Pioniere waren dabei Maria und Andrea Schneider mit ihrem Centro Culturale Borgata. Im Laufe der Jahre kamen weitere engagierte Personen dazu. In den 90er Jahren wurden die Projekte zum Teil auf europäischer Ebene (Programma Leader – Bandi GAL mit einem Finanzierungsanteil von rund 50 %) und auf Gemeindeebene finanziell unterstützt (z.B. Gemeinde Montana). Parallel dazu förderte die lokale Aktionsgruppe (GAL) im Mairatal sowie deren benachbarten Täler die Renovation und Umnutzung von traditionellen, okzitanischen Gebäuden²¹ zu Übernachtungsmöglichkeiten für Touristen (gemäss dem europäischen LEADER Programm)²².
- Gleichzeitig gab der bekannte Erlanger Universitätsprofessor, Werner Bätzing, einen neuen **Wanderführer: „GTA: Der Süden“** heraus. In diesem Wanderführer wurden zum ersten Mal die okzitanischen Wanderwege (percorsi occitani) auf Deutsch beschrieben. Mit dem neuen Wanderführer kamen neugierige Wanderer ins Tal, aber auch die „Transalpedes“, eine Gruppe von „Alpenaktivisten“ haben wesentlich zur Bekanntheit des Mairatales und zum Erfolg der touristischen Entwicklung beigetragen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Journalisten und Schriftsteller Jürg Frischknecht und Ursula Bauer zu nennen. Ihr Wanderbuch „Antipasti und alte Wege“ ist ein Klassiker für Maira-Besucher²³.
- Die **archäologischen Funde am RocceRé** aus der Bronzezeit werden zurzeit besser zugänglich gemacht (s. Associazione Amici del RocceRé, diverse Veranstaltungen und Bücher)

20 <http://www.percorsioccitani.com/>

21 <http://turismo.provincia.cuneo.it/occitania/locande/index.jsp?lang=it>

22 http://www.tradizioneterreoccitane.com/public/allegati/ln_publicazione20110707_112332.pdf

23 <http://www.wanderweb.ch/#Antipasti>

2.6.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Dank einer lokalen Initiative (bottom up Ansatz) wurde das touristische **Projekt „Percorsi occitani“** gegründet. Hilfreich waren dabei bekannte Persönlichkeiten, welche sich für die „Percorsi occitani“ engagierten. Entscheidend war die Integration der percorsi in das Tourismusprojekt „Grande Traversata delle Alpi“.
- Das **Erzählen von Sagen und Geschichten hat eine lange Tradition** im Valle Maira. Dieses Brauchtum wird auch genutzt, um die archäologischen **Funde am RocceRé** in Wert zu setzen.
- Das Produkt „Percorsi occitani“ ist ein interessantes Beispiel wie Synergien zwischen kultureller Besonderheit (okzitanische Kultur), ein historisches Wegenetz (ehemalige Maultierpfade) und alpiner Natur gefördert werden können.
- Die **biologische Landwirtschaft** passt gut zusammen mit der Vermarktung von regionalen Produkten und einer traditionellen Kulturlandschaft.
- Vom Beispiel der „Percorsi occitani“ könnte sich der Kanton Tessin im Rahmen des NRP-Projektes **„Sozio-kulturelle Wege“** inspirieren lassen.

2.6.4 Links und weiterführende Informationen

Comunità montana Valli Grana e Maira, Sede A: Via Torretta, 9 - 12029 San Damiano Macra (CN), Tel: 0171.90.00.61, Fax: 0171.90.01.61
E-mail: segreteria@valligranaemaira.it, <http://www.invalmaira.it/>

G.A.L Gruppo Azione Locale- Tradizione delle Terre Occitane, Tel: 0171.61.03.25,
E-mail: info@tradizioneterreoccitane.com

Ufficio turistico, IAT - Valli Grana e Maira, Tel. 0171 917080, iatvallemaira@virgilio.it,
<http://www.invalmaira.it/>

2.7 Regionalmanagement Osttirol (A)

2.7.1 Hintergrund

Der Tourismus begann im Osttirol (Bezirk Lienz) nach 1945 stark zu wachsen. Matriei in Osttirol konnte beispielsweise 1948 seine Nächtigunzszahlen gegenüber der Zwischenkriegszeit verdoppeln. Probleme bereitete hingegen die Anbindung des Bezirks Lienz an das Umland. Seit 1919 war nämlich Osttirol durch die Abtrennung Südtirols von Tirol isoliert. Eine Fahrt in die Landeshauptstadt Innsbruck führt in einem grossen Umweg über Südtirol oder das Land Salzburg. Osttirol hatte in den 60er und 70er Jahren mit einer

überhitzten Baukonjunktur zu kämpfen. Der Ruf nach weiteren Großprojekten wurde daher laut. Eines davon war die Entwässerung von 20 Bächen und den Bau des größten Staudamms Österreichs im Kalser Dorfertal. Dem Projekt erwuchs jedoch in der vermehrt Zulauf findenden Umweltbewegung ein ernsthafter Gegner. Der Streit um das Dorfertal lähmte Osttirol lange Zeit, bis sich die Kalser Bevölkerung 1987 schließlich mit 63,49 % gegen das Projekt stellte. Dieser Entscheid stellte eine Neuorientierung hin zum Naturschutz dar und es war auch eine Neupositionierung Osttirols möglich geworden. Der 1984 gegründete Nationalpark Hohe Tauern wurde zu einem Bestandteil Osttiroler Identität und auch ein wichtiges Element der Tourismuswerbung. Gleichzeitig wurde in den 90er Jahren ein vermehrter Ausbau von Qualitätshotels betrieben, während die Anzahl der Nächtigungen bei Privatzimmervermietern durch Eigenbedarf, wachsenden Wohlstand und den Strukturwandel zurückgingen. Der rückläufige Sommertourismus konnte durch den Wintertourismus teilweise aufgefangen werden. Der Tourismus in Osttirol nahm aber zu keiner Zeit die Grösse und Bedeutung wie in anderen Tiroler Bezirken an (2011: 3.3% Nächtigungsanteil am Sommertourismus im gesamten Tirol) (WKO 2012). Nur 7,3 % der Gesamtfläche Osttirols sind landwirtschaftlich nutzbar. Die Almen werden nicht zur landwirtschaftlichen Nutzfläche gerechnet, sie nehmen einen großen Anteil der Bezirksfläche ein und prägen das Landschaftsbild maßgeblich. (BLK Lienz 2006). Die Landwirtschaft im Bezirk Lienz ist, bedingt durch den gebirgigen Charakter der Landschaft, überwiegend Berglandwirtschaft. Fast alle landwirtschaftlichen Betriebe gelten als Bergbauernhöfe. Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt mit 7,1 ha Heimgutfläche (ohne Almen und Wald) deutlich unter dem österreichischen Durchschnitt von 16,4 ha (BLK Lienz 2006, Lebensministerium 2005). Die Landwirtschaft in Osttirol ist als vergleichsweise extensiv und umweltverträglich zu bezeichnen. Nahezu alle Betriebe nehmen am „Österreichischen Programm für eine Umweltgerechte Landwirtschaft“ (ÖPUL) teil. Mit der Teilnahme an diesem Programm verpflichten sich die Betriebe zur Einhaltung verschiedener Bewirtschaftungsauflagen und werden für den höheren Arbeitsaufwand bzw. die geringeren Erträge mit Förderungen entschädigt (Diemling 2006). Osttirol mit dem Bezirk Lienz hat 49'568 Einwohner und umfasst 33 Gemeinden. In der Bezirkshauptstadt Lienz und Agglomeration leben mehr als 50% der Bezirksbevölkerung. Das Osttirol gilt in Österreich als besonders wirtschaftsschwach und als EU Sonderförderungsregion. Noch heute leidet der Bezirk Lienz unter Abwanderung. Bis ins Jahr 2050 rechnet man mit einem Bevölkerungsrückgang von heute knapp 50'000 Personen auf rund 43'000 Personen und beinahe einer Verdoppelung des Anteils der über Sechzigjährigen (WKO 2012).

2.7.2 Entwicklungsansatz

Die Regionalmanagements in Österreich bestehen aus kleinen Organisationen, deren Aufgabengebiet die Entwicklungsarbeit, der Aufbau von Netzwerken und die Beratung und der Aufbau regionaler Pilot- und Schlüssel-Projekte ist. Sie sind verbunden mit einem Großteil der österreichischen EU-Strukturfondsprogramme, sowohl in finanzieller als auch inhaltlicher Hinsicht. Organisatorisch getragen werden sie von Gemeinden bzw. Zusammenschlüssen von Gemeinden und je nach Regionalmanagement von wichtigen regionalen Partnern, im Osttirol zum Beispiel auch vom Tourismusverband. Finanziert werden sie überwiegend aus Eigenmitteln der Gemeinden, Fördermitteln der Bundesländer

und der EU. Das Regionalmanagement Osttirol (RMO) hat als Schwerpunkte **Energie, Mobilität, Bildung und Landwirtschaft** gewählt. Osttirol ist selbst **Klima- und Energie Modellregion** und hat deshalb eigene Personalressourcen für diesen Bereich eingesetzt. Ansonsten ist das RMO nur in seltenen Fällen Projektträgerin. Die Zusammenarbeit mit Projektinitianten und Projektträgern funktioniert vor allem über projektbezogene Treffen.

2.7.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die **Regionalmanagements** sind als bedeutende Innovation in der österreichischen Regionalentwicklungslandschaft anerkannt. Sie funktionieren auf einer Ebene zwischen Land und den kleineren Gebietskörperschaften, wo strategisches Denken und Verwaltungsgrenzenüberschreitende Kooperation besonders effektiv sein können. Sie sind eine wichtige Einrichtung mit regionaler Verankerung, die gemeindeübergreifend tätig wird, die Vernetzungen organisiert, strategische Entwicklungsinputs einbringt und konkrete Projektvorhaben entwickelt, umsetzt oder berät und bei der Umsetzung begleitet
- Gemäss dem Geschäftsführer von RMO herrscht in Osttirol kein Ideenproblem sondern ein **Umsetzungsproblem**. Die Gemeinden haben kaum finanzielle Ressourcen und was noch viel schwerer wiegt keine personelle Ressourcen. Keine personelle Ressourcen heisst, durch die starke Abwanderung ist es zu einem Braindrain gekommen. Es gibt kaum mehr Leute, an welche Projekte übergeben werden könnten. Es gibt zwar gute Schulen in Osttirol, aber für eine höhere Bildung wandern die Leute ab. Rentner kommen jedoch häufig wegen der hohen Lebensqualität zur Wohnsitznahme nach Osttirol. Aber die aktive Altersgruppe der 15-59 jährigen ist geschwächt. Erschwerend hinzu kommt ein weitverbreiteter Obrigkeitsglauben und ein Identitätsverlust der aus der K&K Zeit und der Abschnürung von Nordtirol herrührt.
- **Bürgermeister** sind eine sehr wichtige Anspruchsgruppe, um eine Dynamik anzustossen. Sie tragen eine grosse Verantwortung, sind Autoritätspersonen und haben weitreichende Kompetenzen. Der Kontakt zu ihnen wird vom RMO intensiv gepflegt, sie werden besonders gezielt über Förder- und Projektentwicklungsmöglichkeiten informiert und werden wenn immer möglich als "Zugpferde" gewonnen.
- Die Zusammenarbeit mit Schulen und Jugendlichen hat sich bewährt (z.b. Energieregion Schulprojekt). Es ist wichtig die Bedürfnisse von jungen Menschen zu kennen, um sie für die Zukunftsgestaltung zu gewinnen.
- Auf der Webseite des RMO's wird jeden Monat eine Persönlichkeit zur OsttirolerIn des Jahres erkoren. Diese Rubrik soll weiter ausgebaut und medial verbreitet werden. Man erhofft sich mit diesen "Vorbildern" Nachahmereffekte, welche die BürgerInnen zu mehr Engagement und Initiative auffordern.

- Grosse Hoffnungen werden in das im Frühling 2013 gestartete **Leitbild “Vordenken für Osttirol”** ein Projekt welches von der RMO in Zusammenarbeit mit der Volkswirtschaftskammer getragen wird, gesetzt. Als Auftakt skizzierten am 11. März 2013 vor gut 250 Teilnehmern in Tristach eine Reihe von Experten, wie Osttirol trotz Randlage und Abwanderung in den nächsten Jahren mit eigener Kraft den regionalen Aufschwung schaffen könnte.
- Das Konzept der **Klima- und Energiemodellregion sowie der Nationalpark Hohe Tauern** haben der Region Osttirol zu einer inhaltlichen Fokussierung verholfen, welche die touristische Positionierung und die Acquisition von Fördergeldern erleichtern.

2.7.4 Links und weiterführende Informationen

Michael Hohenwarter, Geschäftsführung Regionsmanagement Osttirol, Amlacher Str. 12, 9900 Lienz, Tel: +43 (0)485272 820571, email: m.hohenwarter@rmo.at, Internet: www.rmo.at

2.8 La Valle dei Mocheni / Bersntol / Valle incantata (I)

2.8.1 Hintergrund

Das Fersental befindet sich rund 20 km von Trient entfernt, zählt etwa 2000 Einwohner und ist eine der wenigen deutschsprachigen Gebiete in Oberitalien. Das Fersental wurde im 13./14. Jahrhundert durch Zuwanderer aus Bayern besiedelt. Diese lebten vor allem von der Land- und Forstwirtschaft. Aber auch die Bergwerke zum Abbau von Kupfer, Silber und Gold waren von grosser Bedeutung.

Vor dem Ersten Weltkrieg lag das Fersental auf österreichisch-ungarischem Territorium. 1919 kam das Fersental durch den Vertrag von Saint-Germain zu Italien. Im Zweiten Weltkrieg mussten sich die Fersentaler entscheiden, ob sie als Deutsche ins Deutsche Reich umsiedeln oder in ihrer Heimat bleiben wollten. Im Jahre 1942 wurden mehrere Hundert Personen aus dem Fersental in tschechische Dörfer bei Budweis expatriert. Nach dem Zweiten Weltkrieg mussten die Umsiedler diese Region aber wieder verlassen und ins Fersental zurückkehren.

Der österreichische Schriftsteller Robert Musil prägte den Begriff “verzaubertes Tal” bei einem seiner Besuche im Fersental. Sein Ausspruch – Valle incantata - wird heute häufig zu Marketingzwecken verwendet.

2.8.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Folgende Entwicklungsansätze konnten identifiziert werden:

- Die „Comunità Alta Valsugana e Bersntol“²⁴ hat einen regionalen Aktionsplan (**Piano Territoriale di Comunità PTC**) herausgegeben. Ziel dieses Aktionsplanes ist es, eine Grundlage für eine nachhaltige Strategie für die regionale Entwicklung zu schaffen und sich dabei auf die vorhandenen Ressourcen zu konzentrieren.
- Seit über 20 Jahren organisiert die **Genossenschaft Pro Loco Valle dei Mocheni**²⁵ diverse Gästeveranstaltungen. Sie hat sich zur wichtigsten touristischen Informationsplattform entwickelt.
- Die Organisation „**Piccole Imprese Rurali lavorano per l’Ospite**“ (**P.I.R.L.O**)²⁶ hat sich zusammengeschlossen, um Unterkünfte und Freizeitaktivitäten anzubieten. P.I.R.L.O hat diverse Vereinbarungen mit anderen Anbietern getroffen und ein Qualitätsprotokoll unterzeichnet. Die Organisation arbeitet häufig mit der Pro Loco zusammen. Im Gegensatz zur P.I.R.L.O. die eine Interessengruppe ist, arbeitet Pro Loco mit allen Kleinunternehmen der Region.
- Das „**Simposio degli albi**“²⁷ ist ein Symposium, das jedes 2. Jahr stattfindet. Die „Albi“ sind Brunnen, welche aus grossen Lärchenbaumstämmen hergestellt werden. Sie bilden einen integrierten Bestandteil der kulturellen und historischen Geschichte des Fersentals. Die Holzschnitzer, welche am Wettbewerb des Simposio teilnehmen, schnitzen zu einem bestimmten Thema einen Brunnen. Im Jahr 2011 lautete das Thema „l’uomo selvatico – Der Waldmensch – Geschichten und Legenden im alpinen Raum“. Ausserdem werden in den Museen und auf dem Festplatz diverse Aktivitäten durchgeführt. Dazu gehört auch das Fest „Notte bianca“.
- Im Dezember 2012 wurde das Projekt „Bersntol/Luséern (Rivista LEM 2013_12) - Tourismus und sprachliche Minderheiten“²⁸ abgeschlossen. Ziel des Projektes war es den Einfluss des Tourismus auf die Entwicklung von Sprachgruppen und -minderheiten abzuschätzen. Im Rahmen des Projektes erarbeitete die EURAC (Forschungsinstitution in Bolzano) diverse **Strategien zur Tourismusförderung**, welche sich auf die Aspekte natürliche Ressourcen, Kultur und Sprache konzentrierten. In der Studie werden Massnahmen vorgeschlagen, wie Touristen die lokale Kultur kennenlernen können ohne diese zu gefährden.

²⁴ <http://www.altavalsuganaebersntol.it/>

²⁵ <http://www.valledeimocheni.it/>

²⁶ http://www.valledeimochenipirlo.it/istituzionale/Chi_siamo/Chi_siamo.aspx

²⁷ http://www.visitrentino.it/it/cosa_fare/eventi/dettagli/dett/il-simposio-degli-albi

²⁸ <http://www.bersntol.it/cms-01.00/articolo.asp?IDcms=292&s=128&l=IT>

Alle Akteure arbeiten daran, **die verschiedenen touristischen Attraktionen im Fersental in einem Gesamtpaket zu vermarkten.**

2.8.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Das Tal ist sich der Besonderheit der **deutschsprachigen Kultur in Italien** bewusst und setzt diese Potential auch konsequent für Marketingzwecke ein. Die neue wirtschaftliche Entwicklungsstrategie stützt sich auf diese USP (**Unique selling proposition**).
- „L'istituto culturale Mocheno Cimbri“ engagiert sich für den **Schutz der lokalen Sprache** und Kultur. Das Institut ist auch Herausgeberin der Zeitschrift „Lem“, was in der lokalen Sprache „Leben/ resp. leben“ bedeutet.
- Personenmarketing: Der Ausdruck des Schriftstellers Robert Musil „**Valle incantata - verzaubertes Tal**“ wird für verschiedene Marketingzwecke benutzt. Der neue Wanderweg, der den Namen „Musil en Bersntol“ trägt ist nur eines der vielen Angebote die auf Musil Bezug nehmen.
- Die Vereinigung P.I.R.L.O funktioniert wie ein **privates Tourismusbüro** und ist sehr schlank strukturiert.
- Im Valle dei Mocheni ist die deutschsprachige Kultur die Eintrittspforte (Hauptattraktion) und die Verbindung zwischen den Einheimischen und den Gästen. In einem zweiten Schritt lernen diese die eindruckliche Berglandschaft kennen.
- Das Fersental ist ein Praxisbeispiel, welches in Tessiner Regionen/Gemeinden, wie zum Beispiel dem **Walser Dorf Bosco Gurin**, angewendet werden könnte.

2.8.4 Links und weiterführende Informationen

Consorzio ProLoco Valle dei Mocheni, Walter Moser, Loc. Pintarei, 75/A, 38050 Sant'Orsola Terme, Italy, Tel: +39 0461 551440, Fax: +39 0461 551030, E-mail: info@valledeimocheni.it, www.valledeimocheni.it

Kulturamt, Bersntoler Kulturinstitut / Istituto mòcheno, Leo Toller, Palai en Bersntol, I - 38050 Palù del Fersina (TN), Tel. +39 0461 550073, www.bersntol.it

2.9 Colline metallifere - Toskana (I)

2.9.1 Hintergrund

Die "Colline Metallifere" sind ein Gebirgszug der mittleren und südlichen Toskana. Sie umfassen im Süd-Osten die Provinz Livorno, im Süden die Provinz Pisa, im Süd-Westen die Provinz Siena und im Nord-Westen die Provinz Grosseto.

Schon die Etrusker bauten in den Hügeln Eisenerz, Kupfer und Silber ab. Die **Bergwerke** florierten bis Mitte des 19. Jh., danach begann der Niedergang. Nebst den Bergwerken war die Region auch für ihr engmaschiges **Eisenbahnnetz** bekannt. Heute sind allerdings die meisten Linien wegen der geschlossenen Bergwerke nicht mehr in Betrieb.

In den letzten Jahrzehnten gab es verschiedene Initiativen, die darauf abzielten die Region wiederzubeleben. Bei der Erarbeitung einer Strategie für die regionale Entwicklung wurde insbesondere auf die kulturellen Besonderheiten der Region Rücksicht genommen. Die Strategie hat dazu geführt, dass verschiedene Synergien im Bereich der Regionalentwicklung geschaffen werden konnten.

2.9.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Das **Projekt „Parco Tecnologico e Archeologico delle Colline Metallifere“** ist Teil des **archäologisch-industriegeschichtlichen Parkes** in der Provinz Grosseto. Der Park dokumentiert die dreitausendjährige Bergbaugeschichte in den "Colline Metallifere" und ihre Bedeutung für die regionale Kulturlandschaft und Wirtschaft.

Ziel des Projektes war es ein sogenanntes **Ecomuseo** zu schaffen, welches die gesamte Region aufwertet und sich auf die **natürlichen Ressourcen und die historischen Zeugnisse der Region** stützt.

Ein fundamentaler Aspekt der Parkentwicklung ist die Verknüpfung der verschiedenen lokalen Akteuren. Denn nur mit Hilfe einer soliden Kooperation kann der Park sein Ziel, nämlich die Aufwertung und Förderung der Region durch die Vermarktung seiner Bergbaugeschichte, auch erreichen. Hierzu wurde ein Masterplan geschaffen, der nicht nur vereinzelte individuelle Massnahmen, sondern sämtliche Aspekte für die Förderung der Region „Colline Metallifere“ enthält.

Am 1. Oktober 2010 wurde der Park in das **Europäische Geopark-Netzwerk** aufgenommen, das zur **UNESCO** gehört. Die Aufnahme in dieses Netzwerk ist wichtig für den internationalen Erfahrungsaustausch und die weitere Arbeit des Parkes.

2.9.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Eisenbahnstrecke, die einst dem Erztransport diente, wurde zurückgebaut bevor es für touristische Zwecke umgenutzt werden konnte. Dies stellt eine verpasste Chance dar.
- Ein Erfolgsfaktor war das **vielseitige touristische Angebot**, welches sich insbesondere auf die historischen Merkmale der Region ausrichtet (Bergwerke, traditionelles Handwerk, alte Brauchtümer und Wissen), aber auch von der toskanischen Landschaft profitiert.
- Die Aufnahme des Parks in das Europäische Geopark-Netzwerk²⁹ der UNESCO³⁰ ermöglicht nicht nur einen einfacheren Wissensaustausch mit anderen Pärken, sondern stellt auch eine gute Gelegenheit dar, die Bekanntheit des Parks zu fördern.
- Der Ecomuseo-Ansatz hat sich bewährt um das kulturelle Erbe sowie die natürlichen Ressourcen in Wert zu setzen.
- Der multithematische Park hat eine klare Positionierung (Erzabbau), er ist das Zugferd der touristischen Entwicklung in der Region.

Im Tessin wäre es möglich, das Konzept der „Colline Metallifere“ auf die **Leventina** zu übertragen.

2.9.4 Links und weiterführende Informationen

<http://www.youtube.com/user/parcominerario?feature=watch>

Consorzio del Parco Tecnologico e Archeologico delle Colline Metallifere, Loc. Piazzale Livello +240, Pozzo Impero, 58023 Gavorrano (GR), Tel. (+39) 0566.844247, Email segreteria.segreteria.parco@comune.gavorrano.gr.it, <http://www.parcocollinemetallifere.it>

²⁹ http://www.europeangeoparks.org/?page_id=648

³⁰ <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/earth-sciences/global-geoparks/members/italy/tuscan-mining-geopark/>

2.10 Val de Travers

2.10.1 Hintergrund

Das Val de Travers ist ein Bezirk im Kanton Neuenburg, der sich über eine Fläche von 166 km² erstreckt und über 12'000 Einwohner aufweist. Für die Entwicklung des Val de Travers sind drei Punkte von herausragender Bedeutung: die in neuester Zeit durchgeführten Gemeindefusionen, die Uhrenindustrie und der Absinth. Aus einem politischen Blickwinkel waren die Gemeindefusionen entscheidend für die Zukunft des Tals. Im Juni 2007 hiessen die neun Gemeinden nach einigen Anpassungen das Fusionsprojekt gut. Die ersten Ideen dazu kamen bereits 1996 auf und diverse Kommissionen hatten dieses Thema bearbeitet, bevor die Stimmbürger zu dem Begehren befragt wurden. Heute setzt sich das Val de Travers aus drei Gemeinden zusammen: Val de Travers (ungefähr 11'000 Einwohner), La Côte aux Fées (450 Einwohner) und Verrières (750 Einwohner). In wirtschaftlicher Hinsicht ist die Uhrenindustrie immer noch prägend. Auch diese Region blieb jedoch bei der Uhrenkrise in den 1970er Jahren nicht verschont. Im Schweizerischen Durchschnitt ging der Sektor von 90'000 Angestellten 1970 auf 30'000 Angestellte 1984 zurück. Seither hat die Uhrenindustrie wieder auf den Wachstumspfad zurückgefunden. Die letzten sieben bis acht Jahre hat sie stets ihren eigenen Exportrekord gebrochen: von CHF 4.3 Milliarden im Jahre 1986 auf über 20.2 Milliarden CHF im Jahre 2012. Die Anzahl Arbeitsplätze in diesem Sektor hat sich zwar stark erhöht ist aber nicht proportional zum Umsatz angestiegen³¹. In Sachen Tourismus dreht sich alles um den Absinthe und die Mythen der „grünen Fee“. 2005 wurde das Getränk nach einem 95 Jahre währenden Verbot in der Schweiz wieder erlaubt. Die Tradition der Absinthproduktion wurde durch das Interreg Projekt „Route de l’Absinthe“ in Zusammenarbeit mit der Region Pontarlier neu in Wert gesetzt³².

2.10.2 Regionaler Entwicklungsansatz

Das Netzwerk “Réseau des Fleurons” wurde mit dem Regionsvertrag, welcher 2007 unter der Ägide des RUN³³ (réseau urbain neuchâtelois) vom Kanton, den 11 Gemeinden und den “fleurons” unterzeichnet wurde, ins Leben gerufen. Das “Réseau des Fleurons” umfasst Unternehmen, welche im Bereich der Uhrenproduktion und der Mikromechanik tätig sind und

³¹ Quelle: Verband der schweizerischen Uhrenindustrie

³² Route de l’Absinthe : www.routedelabsinthe.com/fr/

³³ RUN : Réseau Urbain Neuchâtelois, www.lerun.ch (Rete Urbana Neocastellana)

sich dauerhaft im Val-de-Travers niedergelassen haben³⁴. Sie beschäftigen momentan 1'500 Personen, rund ein Drittel der Gesamtarbeitsplätze im Val de Travers. Das Netzwerk zielt darauf ab die Zusammenarbeit und die Entwicklung gemeinsamer Projekte, wie zum Beispiel der Lehrlingsausbildung zu fördern.

Der regionale Entwicklungsvertrag³⁵ hat als Hauptaufgabe, das kantonale Mehrjahresprogramm im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) zu formulieren. Er verläuft entlang von vier Achsen: die ökonomische Entwicklung, die touristische Präsenz, die Ausbildung und die Familienpolitik. Die Umsetzung von Massnahmen wird im Vertrag ausdrücklich festgeschrieben. Darin verpflichten sich die Gemeinden folgende Leistungen für die Mitglieder des Réseau des Fleurons zu erbringen:

- Eine Stelle bei den Gemeinden zu schaffen, welche sich einzig auf die Mitglieder des Réseau des fleurons konzentriert und ihnen administrative Probleme abnimmt. Dies insbesondere, wenn neue Niederlassungen oder ein Ausbau von bestehenden Firmen anstehen.
- Eine Internetseite zu erstellen, welche die Massnahmen der wirtschaftlichen Förderung präzisiert.
- Eine Datenbank anzulegen, wo alle verfügbaren Flächen und Gebäude im Val de Travers aufgezeichnet sind.
- Die verschiedenen Massnahmen zur Wirtschaftsförderung zu koordinieren.
- Zur Mitfinanzierung von Ausbildungsstellen für junge Ingenieure und Doktoranten im Bereich Forschung und Entwicklung.

Der Absinthe stellt einen anderen Teil der Geschichte des Val de Travers dar – vor allem die illegale Produktion zwischen 1910 – 2005. Die Pflanze und das Getränk sind im Zentrum des Interreg Projekts «Route de l’Absinthe»³⁶, welches die Geschichte des Absinths von Pontarlier in Frankreich bis Val de Travers in der Schweiz erzählt. Wer den Themenweg abläuft, kann die Geschichte des Absinths und die Geburt eines Mythos miterleben, welcher im Val de Travers seinen Ursprung hatte. Der Besucher entdeckt ebenfalls ein reiches kulturelles Erbe, indem er in die eine oder andere Schau-Destilliererie einkehrt und dort die Kultivierung der Pflanze wie auch deren Destillation kennenlernt und natürlich die Produkte probiert. In Pontarlier existiert seit 1977 ein Absinthmuseum wo jedes Jahr das Absinth-Fest stattfindet. Dieses Projekt erlaubte es, den regionalen Tourismus wiederzubeleben und damit eine Diversifizierung der von Uhrenindustrie und Präzisionsmechanik geprägten Wirtschaft

³⁴ Bourquin S.A., Chopard Manufacture S.A., ETEL S.A., Mauleret Cie S.A., ParmigianiFleurier S.A., Piaget Branch of Richemont International S.A., Manufacture Horlogère ValFleurier Branch of Richemont International S.A., Vaucher Manufacture Fleurier S.A., Waeber HMS S.A.

³⁵ Contrat de région Val-de-Travers : www.val-de-travers.ch/fr/association-region-val-de-travers/

³⁶ <http://www.routedelabsinthe.com>

zu erreichen. Das Val de Travers ist zudem reich an schönen Landschaften (zum Beispiel Creux du Van), Burgen und authentischen Dorfkernen.

2.10.3 Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Aus dem Fallbeispiel lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Region Val de Travers stützt ihre Entwicklungspolitik auf klar identifizierte Kräfte ab, welche bereits seit Jahrzehnten in der Region vertreten sind, die Uhrenindustrie und den Absinth.
- Diese Politik ist in einem Vertrag festgehalten, welcher Gemeinde und Kanton genauso einbindet wie private Unternehmen (Réseau de Fleurons).
- Die auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmten Massnahmen sind klar definiert, speziell im Bereich Promotion, Ausbildung, Forschung und Entwicklung.
- Für einen Grossteil der Projekte bedeutet die öffentlich-private Zusammenarbeit eine wichtige Dimension und ist Garant für den Erfolg.
- Nebst der Uhrenindustrie und der Mikromechanik haben sich weitere Projekte im Bereich erneuerbarer Energie und Tourismus entwickelt.

2.10.4 Links und weiterführende Informationen

Association Région Val-de-Travers, Case postale 10, 2114 Fleurier, Tél. +41 (0)32 886 43 00, arvt@ne.ch

3 Empfehlungen

Aus den dargestellten Fallbeispielen lassen sich eine Reihe von Empfehlungen für den Umgang mit potenzialarmen Räumen ableiten. Die Empfehlungen sind nachfolgend in einer logischen Abfolge dargestellt. Oft wird man in der Realität aber auf bereits bestehende Vorarbeiten oder Strukturen treffen, so dass die einzelnen Elemente fallweise angewandt werden müssen.

- **Raumanalyse** vornehmen. Welche Potenziale sind in den Räumen vorhanden? Welche Faktoren hindern respektive fördern die Nutzung dieser Potenziale? So haben z.B. das Val de Travers, die Colline metallifere, der Parc du Pays d'Enhaut, das Val Lumnezia zu Beginn ihres Prozesses eine entsprechende Raumanalyse vorgenommen.
- Welche Lösungsansätze ergeben sich auf Grund der vorhandenen Potenziale. Welche **Szenarien** sind denkbar?
- Festlegung einer **Entwicklungsstrategie** für die betroffene Region. Diese Entwicklungsstrategie kann verschiedene Formen annehmen: Contrat de région im Val de Travers, Raumkonzept im Toggenburg, Masterplan in den Colline metallifere, Piano Territoriale di Comunità in der Valle die Mocheni, die Parkstrategie im Lake District.
- Für jeden Raum muss ein spezifisches **USP** herausgearbeitet werden. Im Idealfall müssen alle Aktivitäten rund um dieses USP entwickelt und kommuniziert werden. Die Colline metallifere machen dies vorbildlich. Helfen kann auch ein strukturierendes Projekt wie die percorsi ocitani in der Valle Maira, welches den Link zwischen vielen verschiedenen Projekten und Wertschöpfungsketten herstellt. Dieses USP muss einheitlich vermarktet werden. Widersprüchliche Botschaften sind zwingend zu vermeiden. Das Val d'Anniviers hat diesbezüglich erheblichen Aufwand betrieben. Unter Umständen müssen dazu die Marketing-Organisationen zusammen gelegt werden. Für diese ersten vier Schritte muss unter Umständen auf externe Experten zurückgegriffen werden. Auf keinen Fall aber für die Umsetzung.
- Die Entwicklungsstrategie muss umgesetzt werden. Der Prozess darf nicht auf der Ebene einer Strategie aufhören. Es ist im Gegenteil von entscheidender Bedeutung, dass sehr rasch erste sichtbare Massnahmen umgesetzt werden. Die Projektgenerierung ist deshalb zentral („**Motor**“). Diese muss durch eine Person oder ein Team von Personen aus der Region und in der Region erfolgen. Sie darf nicht von Personen ausserhalb der Region wahrgenommen werden. Das Val Lumnezia hat diesbezüglich einen Projektkoordinator angestellt, dessen Hauptaufgabe darin

besteht, ein Projekt nach dem anderen zu generieren. Eine ähnliche Funktion nehmen die Regionalmanagements wie in Osttirol, im Toggenburg oder auch die Parkmanagements ein.

- Die Arbeit des „Motors“ wird vereinfacht, wenn er bestmöglich vernetzt ist. Dies gilt nicht nur für die **Vernetzung** innerhalb der Region, sondern auch ausserhalb der Region, sei es auf kantonaler, nationaler oder sogar internationaler Ebene. Netzwerke wie das Gemeindeforum Allianz in den Alpen oder das Netzwerk Schweizer Pärke erlauben einen Erfahrungsaustausch mit Räumen in ähnlichen Verhältnissen. Dieser Erfahrungsaustausch ist bereichernd für die Entwicklung neuer Ideen.
- Der Prozess wird nie isoliert ablaufen können. Immer gibt es in den Regionen verschiedenste Akteure und Initiativen, die parallel laufen. Das ist nicht a priori schlecht. Denn die Region soll sich ja entwickeln können. Wichtig ist, dass die Initiativen einander nicht aushebeln oder konkurrenzieren. Die Suche nach Synergiepotenzialen und vor allem nach **Kooperationsmöglichkeiten** über alle Branchen hinweg ist deshalb eine der Hauptaufgaben in der Umsetzung. Letztlich geht es um eine integrierte regionale Entwicklung.
- Projekte können nur umgesetzt werden, wenn sie auch finanziert werden. Die Erschliessung von **Finanzquellen** auch ausserhalb der NRP ist deshalb eine der Hauptaufgaben des regionalen Koordinators zusammen mit seiner Trägerschaft. Die erwähnten Netzwerke können dabei hilfreich sein und Türen öffnen. Wo möglich können auch in der Region spezifische Fördergefässe geschaffen werden wie z.B. der Fonds régional d'équipement touristique im Pays d'Enhaut.
- Der gesamte Prozess muss **demokratisch legitimiert** sein durch eine geeignete Trägerschaft vor Ort. Im Beispiel des Val Lumnezia ist dies der Kreisrat, im Valle metallifera das Consorzio ProLoco, in Val d'Anniviers die fusionierte Gemeinde, in Parkgebieten die Parkträgerschaft wie z.B. das District Planning Board im Lake District usw. Durch die lokale Trägerschaft wird Ownership geschaffen. Die Träger vor Ort haben ein existenzielles Interesse, dass die Ergebnisse aus dem Prozess in die Tat umgesetzt werden.
- Der Prozess sollte **Bottom up** verlaufen. Die wichtigsten regionalen Akteure müssen in den partizipativen Prozess einbezogen werden. Je nach Arbeitsschritt macht es Sinn die Bevölkerung zur Mitarbeit einzuladen. Meistens ist es jedoch so, dass eine Expertengruppe erste Vorschläge macht, dann wird die Bevölkerung dazugeladen (Öffnen des Prozess) und danach arbeiten Expertenkommissionen weiter (Schliessen des Prozess). Durch den gezielten Einsatz von Interventionsmethoden wie World Café, wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry), Open Space, Kreisgespräche etc. treten betroffene Interessensgruppen in Dialoge und in einen

Prozess, der das kollektive Wissen für die Entwicklung von nachhaltigen Lösungen nutzt. Durch das gemeinsame Entwickeln von Lösungen werden Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Innovation gefördert und die Umsetzung der gefundenen Lösungen erleichtert.

Exkurs Partizipative Methoden

World Café:

Die Teilnehmenden sitzen im Raum verteilt an Tischen mit vier bis acht Personen. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren Papiertischdecken und Stiften bzw. Markern belegt. Ein Facilitator oder Moderator pro Tisch führt als Gastgeber zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln, die Café-Etikette, hin.[1] Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinander folgenden Gesprächsrunden von 15 bis 30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Nur die Gastgeber bleiben die ganze Zeit über an einem Tisch: Sie begrüßen neue Gäste, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang. Das World-Café schließt mit einer Reflexionsphase ab.

Appreciative Inquiry (AI):

AI konzentriert sich auf die Stärken, das Positive, das Potenzial eines Systems (z. B. Unternehmen, Organisation, Person) und stellt nicht die negativen Punkte in den Vordergrund. Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen werden beim AI Probleme nicht direkt bearbeitet, sondern in Änderungswünsche umformuliert. Der Einsatz von AI ist dort angemessen, wo Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Leistungen eines ganzen Systems weiterentwickelt werden sollen oder wo es darum geht, die Zukunft dieses Systems zu entwerfen und neu zu gestalten. Das Kernelement von AI ist das "wertschätzende Interview". Innerhalb der Appreciative Inquiry werden vier Phasen durchschritten:

- Discovery: Entdeckungsphase, Verstehen. Durch Interviews das Beste erkennen und verstehen.
- Dream: Visionen werden entworfen; es wird geträumt, was im besten Fall sein könnte,
- Design: Zukunftsentwurf, bearbeiten was sein sollte, Visionen entwickeln. Entscheidungen treffen.
- Destiny: Umsetzungsphase; Festlegung, was geschehen wird. Neue Ideen verwirklichen

Open space:

Open Space ist eine Methode der Großgruppenmoderation zur Strukturierung von Konferenzen. Sie eignet sich für Gruppen von etwa 50 bis 2000 Teilnehmern. Charakteristisch ist die inhaltliche und formale Offenheit: Die Teilnehmer geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe. In dieser werden mögliche Projekte erarbeitet. Die Ergebnisse werden am Schluss gesammelt. Wichtig ist eine Infrastruktur, die die Umsetzung der entstandenen Projektideen organisiert, denn Open Space kann in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen produzieren.

Daneben können auch **Formen der Partizipation** mittels elektronischer Medien in Betracht gezogen werden (Beispiel ViaMala-Blog, Beispiel Facebook). Solche Beteiligungsformen basierend auf Web 2.0 erlauben auch eine aktive Partizipation von Personen, die heute ausserhalb der Region domiziliert sind aber noch eine starke Bindung zur oder ein hohes Interesse an der Region haben.

4 Anhang

4.1 Synthese der Erkenntnisse

Massnahmen	Val Lumnezia	Toggenburg	Anni-viers	Pays d'Enhaut	Lake District	Valle Maira	Osttirol	Valle dei Mocheni	Colline metallifere	Val de Travers
Vision/Unique Selling Proposition (USP)	Val Lumnezia "Tal des Lichts"			Le Pays-d'Enhaut, un pays à vivre !	Qualcosa per ciascuno!	Okkzitanische Wege	Klima- und Energiemodell-region, Nationalpark hohe Tauern	Valle incantata	Industriegeschichte (Minen)	Fleurons (Uhren-industrie) Absinth (Mythos der grünen Fee)
Entwicklungsstrategie/Territorial marketing	Abkehr von kapitalintensiven Investitionen und Infrastrukturen	Toggenburg 2008 (Koordination der Sektoralpolitiken)	Schrittweise touristische Entwicklung (pas par pas)	Entwicklungsstrategie 2012-2017, Tourismusstrategie Waadtländer Alpen 2020	Entwicklungsstrategie und Vision		"Vordenken für Osttirol"	Territorialer Entwicklungsplan der Comunità Montana (PTC)	Masterplan	Regionsvertrag
Koordinationsstruktur	Organisation verschiedener Akteure: Pro Val Lumnezia	Verein toggenburg.ch Thematische Arbeitsgruppen	Fusionierte Gemeinde	Pays-d'Enhaut Région, Regionaler Naturpark Gruyère Pays-d'Enhaut	Lake District National Park Partnership	Comunità Montana, Leader Gruppe (Leader Programm der EU)	Nationalpark Hohe Tauern, Regionalmanagement Osttirol (RMO)	Comunità Alta Valsugana e Bersntol, Istituto culturale Mocheno Cimbri	Parco Tecnologico e Archeologico, Unione di Comuni montana Colline Metallifere	Réseau urbain neuchâtelois (RUN) Verein "Réseau des fleurons",

Massnahmen	Val Lumnezia	Toggenburg	Anni-viers	Pays d'Enhaut	Lake District	Valle Maira	Osttirol	Valle dei Mocheni	Colline metallifere	Val de Travers
Aufgaben Projektleitung	Ein Projektleiter ist für die Entwicklung von Projekten verfügbar (Pro Val Lumnezia)	Entwicklung und Begleitung von Projekten (toggenburg.ch)	SEREC	Der regionale Naturpark macht die Projektbegleitung (Netzwerke, Zugang zu Finanzierungen, Markt)	Lake District Planning Board	Comunità Montana, Associazione Amici del RocceRé	Regionalmanagement Osttirol	Istituto culturale Mocheno Cimbri	Consorzio del Parco Tecnologico e Archeologico delle Colline Metallifere	"Réseau des fleurons",
Privatsponsoren	Pro Natura, Schweizerischer Landschaftsfonds, Lotteriefonds,			Parmigiani (internationales Heissluftballonfestival) COOP (festival "Au Pays des Enfants")						
Regionale Fonds		Kleinprojekte, "seed money"		Regionaler Wirtschaftsförderungsfonds						
Bündelung der Kräfte		Regionale Bauzonengestaltung	Schule, Landwirtschaft, Tourismus	KMUs, landwirtschaftliche Vereine, Tourismus und Kultur, Gesundheit	Lake District National Park Partnership (18 Org.)	Percorsi occitani	Regionalmanagement, Wirtschaftsförderungsbüro		Parco Tecnologico e Archeologico	Verein "Réseau des fleurons", assenzio
Teilnahme an regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken	Gemeindenetzwerk Allianz in den Alpen, Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB	Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB, Konferenz der Regionen (KdR)		Alpes Vaudoises, Golden Pass (MOB, Montreux - Luzern), Regionaler Naturpark Gruyère Pays-d'Enhaut, Netzwerk der Schweizer Pärke		Grande Traversata delle Alpi, GTA			European and Global Geoparks Network (UNESCO)	Route de l'Absinthe

Massnahmen	Val Lumnezia	Toggenburg	Anni-viers	Pays d'Enhaut	Lake District	Valle Maira	Osttirol	Valle dei Mocheni	Colline metallifere	Val de Travers
Ehrgeiz, Mut, Glück	Gutes Verhältnis zwischen Mut etwas zu wagen und Geduld	Coaching durch Kanton und Bund		Kooperative der Käseproduzenten Alp Etivaz AOC (gegründet 1932)	Gründung des Nationalparkes					
Marketingstrategie	Konsensbildung in der Pro Val Lumnezia, Kommunikation von Erfolgen			Regelmässige Kommunikation, Kooperationsnetzwerke, partizipativer Planungsansatz						
Unterstützung (coaching) von offizierller Seite		Kanton, Bund	Kanton	Kanton, Bund						Kanton (RUN), Neue Regionalpolitik
Persönlichkeitsmarketing			Simon Epiney, Alt-Staatsrat des Kantons Wallis, Präsident der fusionierten Gemeinde	Bertrand Piccard, Mike Horn	Lake Poets, Beatrix Potter, Campbel Family	Werner Bätzing (Professor Universität Erlangen)		Literaturwege Robert Musil		

4.2 Weiterführende Links

Links zu ähnlichen Projekten und Initiativen, die im Bericht nicht näher untersucht wurden:

- Valle Vigezzo - Valle dei Pittori - Magica Valle - Spazzacamini:
http://it.wikipedia.org/wiki/Val_Vigezzo
<http://www.valvigezzo.com/>
<http://www.cmvo.it/>
- Valsesia - Freride Paradise - Walser - Ecomuseo diffuso
<http://www.alagna.it/>
<http://it.wikipedia.org/wiki/Valsesia>
- Valle delle chiese – Trentino
<http://www.visitchiese.it>
- Grosses Walsertal (A) – Biosphärenpark
<http://www.grosseswalsertal.at>
http://de.wikipedia.org/wiki/Gro%C3%9Fes_Walsertal
- Ernen (VS) – Musikdorf
<http://www.musikdorf.ch/>
- St-Pierre-de-Clages - Village suisse du livre
<http://www.village-du-livre.ch/>
- Valle Camonica - Distretto culturale UNESCO - Valle dei Segni
<http://www.vallecamonicacultura.it/valledeisegni.php>
- Reti nazionali ed internazionali
<http://www.parchi-svizzeri.ch/>
<http://whc.unesco.org/>
<http://www.viaferrata.org>
<http://parc-aventure.ch/>
http://fr.wikipedia.org/wiki/Sacri_Monti_du_Pi%C3%A9mont_et_de_Lombardie
http://www.alpenallianz.org/it/?set_language=it
<http://www.bergsteigerdoerfer.at/>
- UNESCO Welterbe Jungfrau-Aletsch
<http://www.jungfrau-aletsch.ch/>
<http://www.myswissalps.ch/>
- Metodologia
<http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/strategia-oceano-blu.html>
<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/1394/strategia-oceano-blu-cose/>
<http://www.partizipation.at/methoden.html>

4.3 Zusätzliche Literatur

Die unbewältigte Gegenwart als Zerfall einer traditionsträchtigen Alpenregion

Sozio-kulturelle und ökonomische Probleme der Valle Stura di Demonte (Piemont) und Perspektiven für ihre Zukunftsorientierung. Geographica bernensia P 17. Bern 1988. Was Bätzing zum Nachbartal schreibt, gilt weitgehend auch für das Valle Maira. Eignet sich sehr für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Gegend.

Potenzialarme Räume – Umgang mit ungenutzten Potenzialen, Instrumente und Erfahrungen in den Mitgliedsländern der Arbeitsgemeinschaft Alpenländer Arge Alp, Zürich, Mai 2008. <http://www.argealp.org/presse-publikationen/studien/potentialarme-raeume>

Welche Zukunft für strukturschwache, nicht-touristische Alpentäler?

Eine geographische Mikroanalyse des Neraissa-Tals in den Cottischen Alpen (Prov. Cuneo/Piemont/Italien) auf dem Hintergrund zunehmender Probleme im Beziehungsdreieck Wirtschaft-Gesellschaft-Umwelt im Alpenraum. Dissertation. Geographica bernensia P 21. Bern 1990 - Auf 15 Seiten seiner späten Dissertation schildert Bätzing, wie er die Gegend 1977/78 kennenlernte und vor allem, wie sich sein Blick im Lauf der Jahre veränderte.

The Master Plan for The Mining Park of The Colline Metallifere, Tuscany, Italy, Massimo Preite, in Sustainable Development Policies for Minor Deprived Urban Communities, Ventura P., Calderon E. J., Tiboni, M. (eds.), McGraw-Hill: Milano, capitolo 10.

Le sursaut local, Un destin commun pour Koutiala et ses environs (République du Mali), Capitalisation de dix ans d'expérience d'appui de la coopération suisse, Bureau de la coopération suisse à Bamako, Novembre 2012 (http://www.cooperation-suisse.admin.ch/mali/fr/Accueil/Programmes_pays/Developpement_Rural_et_Economies_Locales/ressources/resource_fr_216453.pdf).