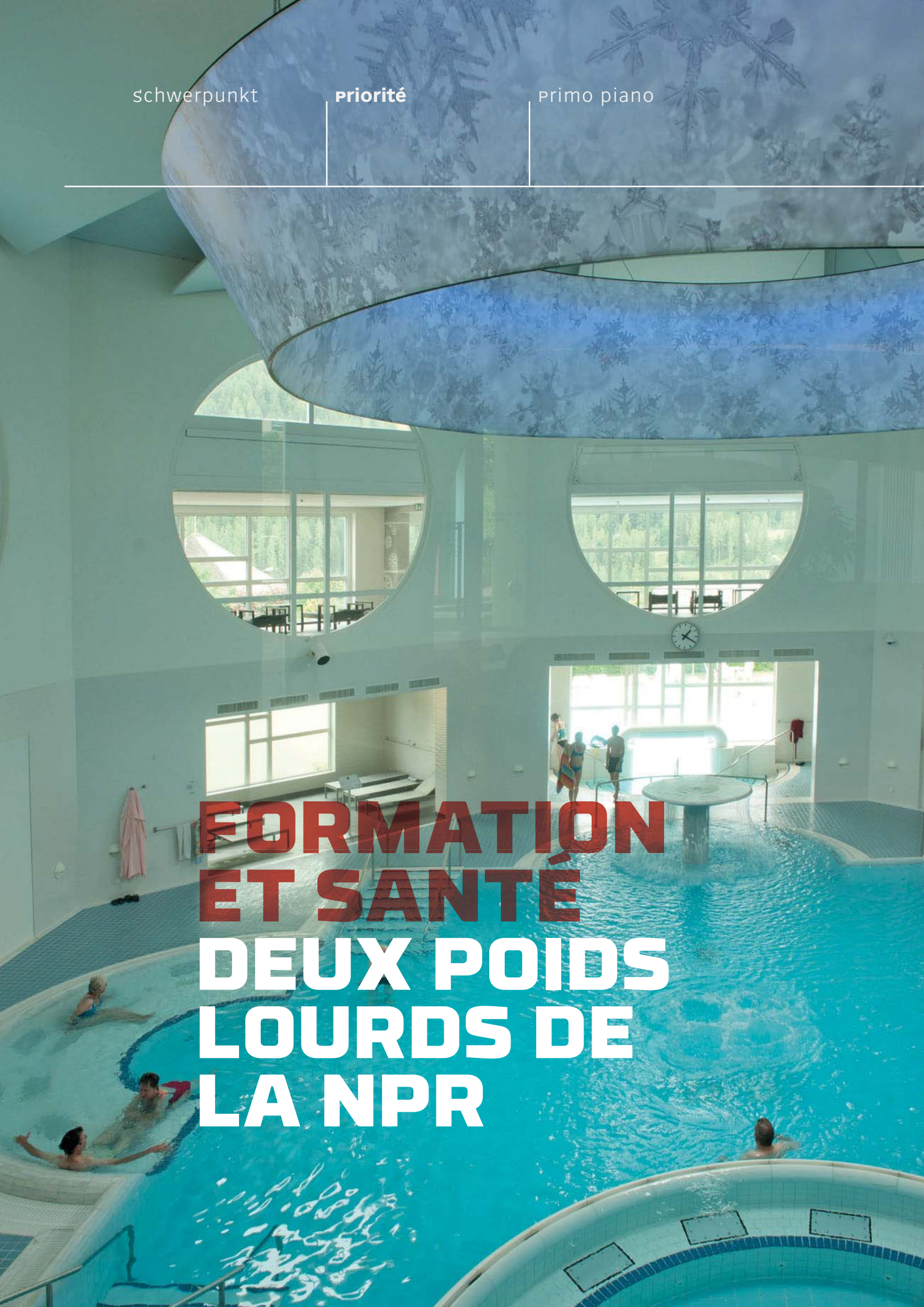


schwerpunkt

priorité

primo piano



**FORMATION
ET SANTÉ
DEUX POIDS
LOURDS DE
LA NPR**

Lors du lancement de la nouvelle politique régionale (NPR), les thèmes de la formation et de la santé ont été classés plutôt comme des « poids légers ». Le message concernant la NPR considérait qu'ils étaient secondaires et devaient susciter nettement moins de projets que, par exemple, les systèmes industriels de valeur ajoutée ou le tourisme. Avec le temps, il se révèle que ces attentes étaient beaucoup trop modestes. C'est ce que prouve le nombre étonnamment élevé de projets de formation et de santé soutenus par la NPR. PAR PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

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

grande variété

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

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



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

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

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

délimitation par rapport aux prestations de base

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

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

L'échelle appropriée

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

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



d KURZFASSUNG

bildung und gesundheit: zwei NRP-schwergewichte

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

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

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

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

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

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

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

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

i SINTESI

educazione e sanità, due priorità della NPR

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

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

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

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

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

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

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

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

grande marge de manœuvre

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

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



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

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



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

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



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

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

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

«Pavillon du mouvement» der Rehabilitationsklinik «Le Noirmont»

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

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

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

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

une diversité de projets stimulante

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

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



Beispiel «Nationalparkregion – gesundheitsregion»

Ein Netzwerk eröffnet dem Unterengadin neue Wege

unter dem Dach des «Center da sandà engiadina bassa» (Gesundheitszentrum Unterengadin, CSEB) beschreiten im Unterengadin regionale Anbieter des Gesundheitssektors seit einigen Jahren einen gemeinsamen Weg. Der Vernetzungsprozess, der diese Zusammenarbeit ermöglicht hat, war Auslöser für das neue Projekt «Nationalparkregion – Gesundheitsregion». Das Vorhaben ist vor rund einem Jahr lanciert worden und mittlerweile in mehreren Teilprojekten gut fortgeschritten.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

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

Eine gute Idee weiterentwickeln

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

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

Bestehende Erfolgsfaktoren als Basis

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



SYNTHÈSE

un réseau ouvre de nouvelles possibilités en Basse-Engadine

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



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

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

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

www.cseb.ch



SINTESI

una rete di cooperazione apre nuovi orizzonti per la bassa engadina

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

Das Spital Unterengadin (OSPITAL ENGIADINA BASSA) in Scuol

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

L'Ospital Engiadina Bassa a Scuol

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

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

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

www.cseb.ch

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

Einzigartige und intakte natur- und kulturlandschaft

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

sieben teilprojekte lanciert

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

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



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

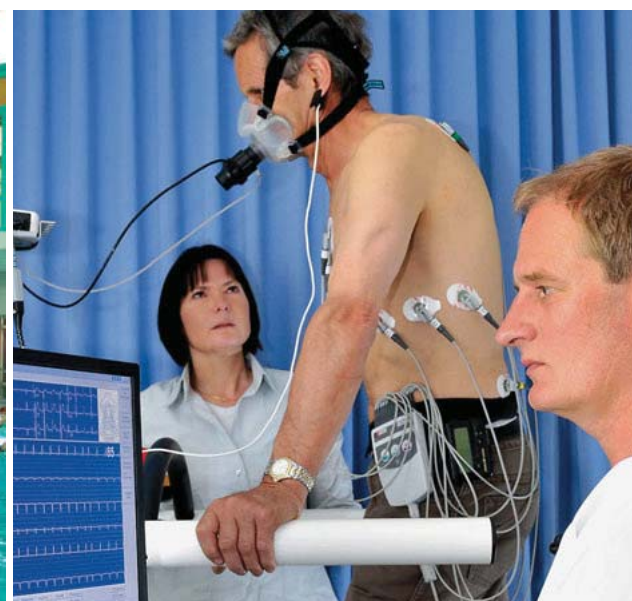
Matthias Mitterlechner, Projektkoordinator

wahre herausforderungen warten noch

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

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

www.cseb.ch





Esempio «turismo in salute»

Non solo wellness sul Lago Maggiore

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

PETER JANKOVSKY, CORRISPONDENTE NZZ – LOCARNO

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

elevata percentuale di anziani in ticino

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

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

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

piattaforma internet per servizi nel settore della salute e del benessere

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



Lido di Locarno

Erholung im Lido
Locarno

Détente au Lido
Locarno

d KURZFASSUNG

mehr als nur wellness am Lago maggiore

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

einem Hotel jeder Kategorie, spezifische Angebotspakete zusammenzustellen, die weit über die Infrastruktur im eigenen Hause hinausreichen und gleichzeitig in die Marketing-Aktionen des regionalen Tourismusbüros integriert werden.

Mit dem Projekt reagiert die Region einerseits auf die zunehmende Nachfrage nach medizinischen Leistungen von Personen aus dem benachbarten Italien. Gleichzeitig nutzt sie die traditionell grosse Beliebtheit des Tessins bei Seniorinnen und Senioren von der Alpennordseite. Konzipiert wurde das Projekt vom Regionalmanagement Locarnese und Maggiatal und ist Bestandteil der Neuen Regionalpolitik des Kantons. Es soll der Strategie Rechnung tragen, das Locarnese zur «Region der Natur, der Kultur und des Wohlbefindens» aufzuwerten. Das Projekt «Tourismus und Gesundheit» soll später im Rahmen der neu zu schaffenden Plattform «Swiss Health Ticino» auf das ganze Tessin ausgeweitet werden, steckt doch für den Kanton in den Sektoren «Gesundheit» und «Wellness» viel wirtschaftliches Potenzial. \

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

Alternative alle case di cura

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

f SYNTHÈSE

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

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

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

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

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

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

estendere il progetto a tutto il cantone

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

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

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

