

Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte 2019:

Wirkungsmessung «Weiterentwicklung / Markt- einführung Berglodges Gadmen»

Das Projekt in Kürze	
Kanton	Bern
Beginn des Förderprojekts	2013
Ende des Förderprojekts	2015
Unterstützung Finanzierung	A-fonds-perdu-Beitrag von CHF 250'896
Projektkosten	<p>Die einzelnen Posten der Projektkosten von total CHF 503'376:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planung, Politik, Konzept und Fundraising: CHF 127'200 – Betriebsaufbau: CHF 139'200 – Weiterentwicklung der Berglodges: CHF 138'000 – Overhead und sonstige Kosten: CHF 98'976 CHF
Ausgangslage / Kontext	<ul style="list-style-type: none"> – 2006 wurde das Jugendprojekt Alpenrose – mit Hilfe von Regio-Plus-Fördermitteln – initiiert. Es strebte an, durch begleitete Betriebsarbeit in einem Hotel/Restaurant sowie durch Coaching und Schulung die sozialen und beruflichen Integrationschancen von jungen Menschen mit Mehrfachproblemen zu verbessern. – In der NRP-Förderperiode 2008-2011 wurde das Arbeitsmarktintegrationsprojekt dank der privaten Initiative des Projektträgers Qualifutura und mit Unterstützung der NRP in Richtung Regionalentwicklungsprojekt weiterentwickelt. Im Vordergrund standen die Vernetzung und Partnerschaften mit lokalen Betrieben als Lieferanten und als Arbeitgeber für die Jugendlichen sowie die Professionalisierung des Hotel- und Restaurationsbetriebs. Als Basis für die Weiterentwicklung diente ein von Qualifutura zusammen mit regionalen Akteuren ausgearbeitetes Regionalentwicklungskonzept für das Haslital. Es entstand eine für die damalige Zeit innovative Kombination von Sozial- und Entwicklungsprojekt. – 2009 zeigte sich in einer Machbarkeitsstudie, dass das Gasthaus Alpenrose allein zu wenig Potenzial aufwies, um die Beschäftigung der Jugendlichen zu sichern. Aus dieser Erkenntnis entstand die Idee der Berglodges: mobile 1-Zimmer-Ferienlodges ausgerichtet auf ein urbanes Zielpublikum, die in der Natur- und Kulturlandschaft des Gadmentals platziert und vom Gasthaus und Jugendprojekt Alpenrose aus betrieben werden. Dank der Unterstützung durch NRP, KWO (Kraftwerke Oberhasli AG) und Schweizer Berghilfe konnten 2011 in Zusammenarbeit mit der Holzfachschule Biel zwei Berglodge-Prototypen gebaut werden. – U.a. mit Hilfe von NRP-Mitteln der Förderperiode 2012-15 sollte der Betrieb der Berglodges Gadmen aufgebaut und weiterentwickelt werden. Die vorliegende Wirkungsmessung bezieht sich in erster Linie auf diese Förderperiode 2012-15.

Inhalte des Projekts	<p>Das Projekt sollte wie folgt die Voraussetzungen und Grundlagen für einen nachhaltigen Betrieb der Berglodges Gadmen schaffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Optimierung Bau: Die Berglodges sollen mit regionalen Rohstoffen und Erbauern hergestellt werden. Sie haben leicht und stabil, von hoher Wertigkeit und energieautark zu sein. Zudem soll deren Preis optimiert werden. – Voraussetzungen für Bewilligung: Ein wirtschaftlicher Betrieb erfordert mindestens 6–8 Lodges. Für sie galt es, bewilligungsfähige Standorte zu finden.
Inhalte des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> – Betriebskonzept: Es wird ein organisches Wachstum mit möglichst geringem Risiko angestrebt, das baldmöglichst selbsttragend ist. Angebotspalette, Ressourcen (v.a. Personal und Finanzen), Nachfrage, Organisation und Ressourcen sind zentrale Themen. – Betriebsplanung: Zu planen sind Finanzierung, Rechtliches, Marketing und Markt. – Einbettung in das Bestehende: Entgegengesetzte Kulturen sind zu verbinden. Das Jugendprojekt braucht eine hohe Planbarkeit. Der Hotelbetrieb ist hingegen als kommerzielles Dienstleistungsangebot auf die Gäste ausgerichtet und somit nur bedingt planbar. Des Weiteren ist die Talschaft in das Projekt miteinzubeziehen.
Ziele	<p>Das Projekt verbindet Wirtschaft und Soziales mit erlebbarer Kulturlandschaft und einzigartigem Naturraum:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der Betrieb und Unterhalt der Berglodges bietet hochwertige, vielfältige und beständige Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten für die Teilnehmenden des Jugendprojektes. – Die Attraktivität der Berglodges erzeugt für das Gadmental und die Alpenrose eine hohe Aufmerksamkeit (wirtschaftlicher Nutzen). Gadmen entwickelt sich zu einer kleinen und speziellen Tourismusdestination mit zusätzlicher regionaler Wertschöpfung. – Die Berglodges erschliessen den Natur- und Kulturraum rund um Gadmen und ermöglichen eine spannende Auseinandersetzung zwischen Mensch-Natur und Stadt-Land. – Es soll ein vernetzter, nachhaltiger Betrieb aufgebaut werden, der wirtschaftlich selbsttragend funktioniert. – Bis Ende 2015 sollen ca. 12 Berglodges betrieben werden.

Projektaufbau (Input)

Aufbau

- Support durch regionalen Entwicklungsträger
- Professioneller Projektträger
- Verstärkung durch Projektpartner

- Das Projekt Berglodges Gadmen wurde unter Einbezug der Region (Regionalkonferenz Oberland-Ost) beantragt. Das Projekt Berglodges Gadmen passte in dessen Entwicklungsstrategie 2011 (Stichworte: Harmonisierte Tourismusentwicklung, Förderung von umweltschonenden und zwischenmenschlich bereichernden Tourismusformen, Nutzung lokaler Stärken).
- Der Projektträger, die Qualifutura GmbH, ist ein Unternehmen, das sich auf die soziale und berufliche Integration junger Menschen fokussiert. Qualifutura setzte für das Projekt einen professionellen Projektleiter ein.
- Qualifutura arbeitete mit diversen Projektpartnern zusammen. Dazu gehörten Finanzfachpersonen sowie ein Hotelier, der ein Beratungs- und Managementunternehmen der Hotel- und Tourismusbranche führte.

Aufbau

- Zusammenarbeit von Jugendlichen und Fachkräften
- Zusammenarbeit mit der Region

- Für den Betrieb der Berglodges waren insbesondere die Jugendlichen der Alpenrose vorgesehen. Zusätzlich wurden eine Gastgeberin sowie Fachkräfte für Reinigung, Küche, Produktion, Marketing und Administration angestellt.
- Die Region wurde stark miteinbezogen. So stammten alle Lebensmittel aus der Region. Zudem verpflichtete sich der Projektträger, beim Bau und bei den Materialien regionale Produkte und Anbieter zu berücksichtigen.

Finanzierung

- Finanzierung des Aufbaus und der Weiterentwicklung des Betriebs
- Finanzierung des Baus weiterer Berglodges über ein Partnerschaftsmodell

- Die gesprochenen Gelder der Förderung waren für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Betriebs vorgesehen.
- Der NRP-Beitrag belief sich auf CHF 250'896 CHF. Die restlichen Mittel stammten von der Schweizer Berghilfe, der KWO, diversen Stiftungen (CHF 133'920) und von Qualifutura (u.a. Eigenleistungen von CHF 118'560).
- Ein Ziel der Förderperiode war es, die Finanzierung weiterer Lodges zu klären. Damit die Berglodges wirtschaftlich selbsttragend betrieben werden konnten, brauchte es ausgehend von den zwei vorhandenen Berglodges eine Ausweitung um 4 bis 6 Einheiten (Kosten pro Einheit: 120'000 CHF).
- Für die Finanzierung wurde ein Partnerschaftsmodell mit drei verschiedenen Partnerschaften entwickelt: Einzelpartner, Kollektivpartner und Hauptpartner mit Einlagen von CHF 5'000, CHF 50'000, bzw. 250'000. Je nach Partnerschaft lag der direkte Return nach Ablauf der Laufzeit bei 38% bis 98%. Der materielle Return bestand aus dem gastwirtschaftlichen Leistungsangebot und Produkten der Alpenrose Gadmen (inkl. Berglodges Gadmen) sowie anderen Dienstleistungen. Kollektiv- und Hauptpartnern konnten zudem die Einlage in Form von PR, Kommunikation und/oder Teilhabe nutzen.
- Als potenzielle Einzelpartner wurden «Family, Friends and Fools» angegangen. Als Kollektivpartner wurden Unternehmen angefragt, u.a. Privatbanken und Versicherungen. Ausserdem war man auf der Suche nach Ambassadors und wollte über die Partnerschaft ein Netzwerk aufbauen.

Angebote und Nutzung (Output)**Angebot****Geschaffene/weiterentwickelte Angebote:**

- Zwei Berglodges in Betrieb
- Keine bewilligungsfähigen Standorte für einen Angebotsausbau auf 6 Berglodges
- Einstellung des Betriebs

- Während der Förderperiode konnten in der Sommersaison die zwei vorhandenen Berglodges der Pilotphase betrieben werden. Zudem stand Gästen das Gasthaus Alpenrose zur Verfügung.
- Die Berglodges (4 Betten) konnten für eine Pauschale von max. CHF 295 pro Nacht gemietet werden (abhängig von der Aufenthaltsdauer, inkl. Transport zu den Lodges).
- Die angestrebte Weiterentwicklung des Angebots um 4–6 zusätzliche Lodges scheiterte schliesslich an fehlenden weiteren bewilligungsfähigen Standorten. Aufgrund einer veränderten rechtlichen Ausgangslage wurde klar, dass es nicht gelingen würde, die für einen rentablen Betrieb notwendige Zahl von bewilligten Standorten zu finden.
- Aus diesem Grund und weil das Gasthaus Alpenrose hätte umfassend saniert werden müssen, wurden das Projekt Berglodges und der Gastgewerbebetrieb Alpenrose 2017 eingestellt. Die Lodges sind eingelagert und stehen zum Verkauf.

Nutzung

- Gute Auslastung v.a. an Wochenenden

- Die Vermarktung über verschiedene Kanäle (Buchungsplattformen, Website der Alpenrose) funktionierte, die beiden vorhandenen Lodges waren während den vier Sommersaisons insbesondere an Wochenenden gut ausgelastet. Die Auslastung war stark wetterabhängig.
- Der Fokus auf die Wochenenden stellte für den Einsatz der Jugendlichen der Alpenrose eine Herausforderung dar (viel Wochenendarbeit, wenig Beschäftigung während den Werktagen).

Projektrisiken und Risikomanagement**Risikoanalyse beim Projektbeginn**

- Bewilligungsfähigkeit von Standorten als zentraler Erfolgsfaktor
- Unterstützung durch relevante Stellen
- Überzeugende Projektgrundlagen und gute Einbettung in Region
- Kompetenter und bereits in der Region engagierter Projektträger

- Bereits ganz zu Beginn des Projekts war klar, dass die Bewilligungsfähigkeit der benötigten Standorte ein zentraler Erfolgsfaktor sein würde. Das diesbezügliche Risiko war beim Projektbeginn bekannt. Es sprachen aber viele Argumente für das Projekt:
- Die vorhandene Unterstützung durch relevante Stellen und Institutionen (Gemeinde, Region, kantonales Amt für Gemeinden und Raumordnung AGR) und der umfassende, positiv verlaufende Einbezug von Stakeholdern stimmten zuversichtlich.
 - Die Kombination von Sozial- und Regionalentwicklungskonzept überzeugte inhaltlich und bewirkte eine Abstützung auf zwei tragkräftigen Fördersäulen (Sozialhilfegesetz und NRP).
 - Die Einbettung in die regionale Entwicklungsstrategie, der innovative konzeptionelle Ansatz und der überzeugende Businessplan sprachen für sich.
 - Mit der Machbarkeitsstudie und einer SWOT-Analyse lagen fundierte Entscheidungsgrundlagen vor.
 - Mit Qualifutura engagierte sich ein erfahrener und kompetenter Akteur, der sich über die Alpenrose im Gadmental einen Namen gemacht hatte und entsprechend akzeptiert war.
 - Schliesslich befand und befindet sich ein peripheres Gebiet wie das Gadmental nicht in einer Situation, wo aus einer Vielzahl von überzeugenden Regionalentwicklungsprojekten ausgewählt werden kann.

Neue Projektrisiken während der Projektlaufzeit

- Keine neuen bewilligungsfähigen Standorte aufgrund von Verschärfungen in der Raumplanungsgesetzgebung

- Im Projektverlauf stellten sich Veränderungen im Projektumfeld ein und dies in verschiedenen Bereichen mit negativen Rückwirkungen auf die Projektrisiken.
- Im Rahmen der Arbeiten am Richtplan 2016 des Kantons Bern wurde klar, dass es aufgrund von Entwicklungen in der Raumplanungsgesetzgebung (RPG-Revision 2013) auf nationaler Ebene nicht mehr möglich sein wird, zusätzliche bewilligungsfähige Standorte für weitere Berglodges zu finden. Die Suche solcher Standorte war schon vorher sehr anspruchsvoll, mit einer Vielzahl einzubeziehender Stakeholder (Naturschutzorganisationen, Jäger, Wildhüter, Gemeinde, Bauern). Auch die zuvor erteilten Ausnahmegewilligungen kamen nicht mehr in Frage. Zu gross war die Gefahr, Präzedenzfälle und an sie geknüpfte Bedingungen zu schaffen, die im Zeitverlauf nicht aufrechterhalten werden konnten.
 - Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative führte zu zusätzlichen, wenn auch nur temporären Unsicherheiten.

Neue Projektrisiken während der Projektlaufzeit

- Unterschiedliche Logiken von Sozialprojekt und regionalpolitischem Entwicklungsprojekt
- Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Initiativen
- Neuigkeitsgehalt des Projekts als Herausforderung
- Personenabhängigkeit
- Nachteile eines peripheren Standorts

- Die Kombination von Sozial- und regionalpolitischem Entwicklungsprojekt (Berglodges hätte es ohne Sozialbetrieb nicht gegeben, der Sozialbetrieb konnte ohne die Berglodges nicht ausgelastet werden) brachte zwei unterschiedliche Logiken mit sich: Das Sozialprojekt sollte nicht mehr als kostendeckend sein, der touristische Teil der Berglodges war grundsätzlich gewinnorientiert. Es brauchte einen gewissen Spagat, um beide Logiken unter einen Hut zu bringen, zumal im Sozialprojekt der Spardruck von aussen im Zeitverlauf stieg. Generell führt eine solche Kombination zu mehr Komplexität im Projekt.
- Die Region begegnete dem Projekt grundsätzlich mit viel Wohlwollen. Punktuell wurde das Projekt aber auch als Konkurrenz zu anderen privatwirtschaftlichen Initiativen gesehen. Obwohl in der Region und für die Region entwickelt, gelang es auch im Zeitverlauf praktisch nur dann die Mitwirkung der regionalen Akteure zu sichern, wenn diese Mitwirkung unmittelbar Nutzen stiftete (wie z.B. aus dem Verkauf von regionalen Produkten).
- «Tiny Houses» waren damals noch kaum Thema in der Schweiz. Insofern war das Projekt wie gewünscht innovativ. Es bestand so etwas wie ein «First mover advantage», der seinerseits zur strategischen Frage führte, ob der Fokus für die Weiterentwicklung des Projekts im Gadmental liegen oder ob das Konzept in weitere Regionen getragen werden sollte. In der Projektorganisation gab es unterschiedliche Ansichten dazu. Weiter wies der hohe Neuigkeitsgehalt des Projekts die Kehrseite auf, dass für die erfolgreiche Umsetzung mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden musste, weil nicht auf andernorts bereits gemachte Erfahrungen verwiesen werden konnte.
- Die erfolgreiche Umsetzung von Projekten mit relevanten Projektrisiken ist stark personenabhängig, und dies nicht nur auf der Projektträgerseite. Auch bei den wichtigen Entscheidungsstellen (Gemeinde, AGR, Tourismus) braucht es Unterstützende, die sich für das Projekt einsetzen. Es besteht das Risiko, dass solche Personen im Zeitverlauf nicht mehr verfügbar sind, weil sie bspw. die Stelle wechseln oder für ein Amt nicht mehr kandidieren.
Innerhalb der Projektorganisation ergab sich eine relevante personelle Veränderung, in dem einer der Hauptverantwortlichen für das Projekt Berglodges und für die Alpenrose eine neue berufliche Herausforderung suchte.
- Schliesslich manifestierten sich die Risiken des peripheren Standorts Gadmental. In einem Umfeld mit Bevölkerungsabwanderung, Lädelisterven, Schulschliessungen ist es eine grosse Herausforderung, Aufbruchstimmung zu erzeugen. Die Rekrutierung von professionellem Personal fiel schwer.

Risikomanagement während der Projektlaufzeit

- Enge Begleitung durch den Kanton, hohe Transparenz

- Aufgrund der von Anfang an erkannten Projektrisiken war der Austausch zwischen den Projektträgern und dem Kanton intensiver als bei anderen NRP-Projekten. Die Transparenz bezüglich der Projektrisiken und des Projektfortschritts war jederzeit gegeben. Aus dem Austausch resultierten regelmässig Verbesserungsmaßnahmen.

Risikomanagement während der Projektlaufzeit

- Regelmässige Prüfungen durch externe Revisionsstelle
- Herzblut bei den Projektträgern als gewisse Gefahr für eine zu wenig kritische Sicht auf den Projektfortschritt

- Auch externe Dritte begleiteten die Projektumsetzung. Finanzplanung und Buchhaltung wurden von einer Revisionsstelle geprüft. Auf kritische Entwicklungen wurde hingewiesen.
- Dem Risikomanagement dienten auch die vielen internen Papiere, Prozesse und Sitzungen (z.B. zwischen dem betreibenden Verein Alpenrose und dem Projektentwickler Qualifutura). Da die direkt in das Projekt involvierten Personen mit sehr viel Herzblut dabei waren, hätte eine zusätzliche und am Projekt nicht beteiligte Person von aussen (z.B. eine Finanzexpertin, ein erfahrener Touristiker) das Risikomanagement durch eine kritischere Sicht verstärken können.

Projektreputation nach aussen

- Mehrheitlich positive Projektwahrnehmung in der Region und in den Medien
- Vereinzelt kritische Stimmen im Gemeinderat nach Gemeindefusion
- Kein Scherbenhaufen nach Einstellung des Projekts

- Die Bevölkerung hat das Projekt grossmehrheitlich mitgetragen. Es gab kritische, aber nicht das Projekt untergrabende Stimmen. Nach der Fusion von Gadmen mit Innertkirchen waren im neuen Gemeinderat vereinzelt kritische Stimmen zu hören.
- In regionalen Medien ist der visionäre und innovative Charakter des Projekts in verschiedenen Artikeln hervorgehoben worden.
- Positiv für die Projektreputation war, dass die Projektrisiken gegenüber den wichtigsten Partnern und relevanten Personen stets kommuniziert wurden.
- Auch nach Einstellung des Projekts änderte sich die Projektwahrnehmung nicht grundsätzlich. Die Projekteinstellung erfolgte geordnet und hinterliess keinen grossen Flurschaden (keine unbeglichenen Schulden, keine erhebliche Kapitalvernichtung). Einzelne Reaktionen auf die Projekteinstellung waren für die Projektträger dennoch schmerzhaft.

Erkenntnisse / Learnings

- Verschärfung der Vorgaben als genereller Trend im Zeitverlauf in der Raumplanung
- Relevante Projektrisiken auch bei Projekten mit hoher Förderwürdigkeit

- Bestehen bereits beim Projektbeginn raumplanerische Herausforderungen, muss im Zeitverlauf eher mit einer Ver- als mit einer Entschärfung der Lage gerechnet werden.
- Das Projekt war innovativ und erfüllte alle Anforderungen an ein unterstützungswürdiges NRP-Projekt. Es würde auch im aktuellen NRP-Umfeld unterstützt werden, weil es derzeit Stossrichtungen integriert (z.B. sektorübergreifende Synergien, breitere Optik als nur Wirtschaftsförderung). Auch bei einem musterhaften NRP-Projekt können sich im Zeitverlauf durch externe Entwicklungen relevante Projektrisiken manifestieren.
- In peripheren Gebieten kann die Zielgruppe für regionalpolitische Entwicklungsprojekte sehr klein sein. Die älteren ansässigen Personen stellen nur beschränkt Ansprüche an Verbesserungen ihres Wohnumfeldes, viele jüngere Personen zieht es in urbanere Gebiete.
- Für ein Projekt relevante Standortnachteile müssen umfassend und kritisch gewürdigt werden. Sie liegen allerdings etwas in der Natur der Sache, wenn Projekte in peripheren Gebieten lanciert werden sollen. Es bleibt trotzdem wichtig, klare Bedingungen an den Standort zu stellen.

Erkenntnisse / Learnings

- Achtung vor Standortnachteilen und Sachzwängen, Misstrauen gegenüber dem «Prinzip Hoffnung»
- Mögliche Zielkonflikte bei Projekten mit Zielsetzungen in unterschiedlichen Bereichen

- Achtung vor einer Situation, in welcher ein Projekt v.a. wegen lauter Sachzwängen weitergeführt wird (Kreislauf Standort – Personalqualifikation/-knappheit – Qualitätsanspruch/Leuchtturm – Kompromisse eingehen). Vorhandenes Herzblut kann in einer solchen Situation zum «Prinzip Hoffnung» verleiten, einem Prinzip, dem grundsätzlich misstraut werden sollte.
- Verfolgt ein Projekt Ziele in unterschiedlichen Bereichen (hier sozial- und wirtschaftspolitische Ziele), können sich relevante Zielkonflikte ergeben (z.B. Arbeitsauslastung für Jugendliche vs. Einsatz von professionellen Mitarbeitenden).

Wirkung (Outcome und Impact)

Umsatzvolumen

- Positive Entwicklung bei den Umsatzzahlen im Zeitverlauf
- Keine Deckung der Betriebskosten

Die folgende Tabelle zeigt ausgewählte Betriebszahlen im Überblick.

Was	2013	2014	2015	bis 9.2016
Auslastung Berglodges (Sommer)	32%	49%	64%	57%
Umsatz Berglodges (CHF)	17'000	20'000	28'900	27'300
Betriebskosten Berglodges (CHF)	30'000	30'000	30'000	34'230
Umsatz Gesamtbetrieb Tourismus Alpenrose	141'279	166'383	157'389	192'801

Die Übersicht zeigt, dass es in keinem Jahr gelang, mit den Einnahmen die Betriebskosten zu decken, geschweige denn einen Deckungsbeitrag an die Kapitalkosten zu erwirtschaften. Für die Projektträger war immer klar, dass mit nur zwei Berglodges kein rentabler Betrieb möglich sein würde.

Auswirkungen des NRP-Projekts (im engeren Sinn)

- Generierung von Umsatz und Einkommen in regionalen Unternehmen
- Imagepflege

- Unternehmen aus der Region fungierten als Zulieferer: Bei der Herstellung der Berglodges und bei den verwendeten Materialien wurden regionale Anbieter und Produkte berücksichtigt, alle Lebensmittel wurden in der Region eingekauft, lokale Fachleute übernahmen den Transport der Berglodges von einem Standort zum nächsten. Über diese Wertschöpfungsketten und Nebenverdienstmöglichkeiten wurden regionale Umsätze, Einkommen und damit auch Steuereinnahmen generiert.
- Kommunikation und Medienartikel zum Projekt führten zu einer gewissen Verstärkung der öffentlichen Wahrnehmung des Gadmentals. Gadmen wurde mit einem spannenden innovativen Regionalentwicklungsprojekt in Verbindung gebracht.

Generelle, weitere Effekte

- Werkstatt rollaid in Interlaken als «Nachfolgelösung»

- Mit der Werkstatt rollaid in Interlaken wurde ein Nachfolgeprojekt lanciert, das massgeblich von den in Gadmen gemachten Erfahrungen profitieren konnte.

Arbeitsplätze

- Beschäftigungsmöglichkeiten v.a. für Jugendliche, aber auch für einzelne Fachkräfte
- Verlust der Arbeitsplätze im Zuge der Einstellung des Projekts

- Bis zum Projekt- bzw. Betriebsende 2017 konnte beruflich schwer integrierbaren Jugendliche eine Beschäftigung angeboten werden (allerdings v.a. über den Gasthof Alpenrose und nicht aufgrund der beiden Berglodges). 20-25 Jugendliche konnten gleichzeitig betreut und eingesetzt werden.
- Für die operative Leitung der Berglodges wurde eine Person als Gastgeberin angestellt, weitere eingestellte Fachkräfte wirkten im Gastgewerbebetrieb mit.
- Mit Einstellung des Projekts und des Betriebs der Alpenrose entfielen diese Arbeitsplätze. Einige Jugendliche fanden in der Werkstatt rollaid in Interlaken eine neue Beschäftigung.

Würdigung entlang der Evaluationskriterien

- Relevanz
- Effektivität
- Effizienz
- Nachhaltigkeit (Dauerhaftigkeit der Projektergebnisse)

- **Relevanz:** In einem peripheren Gebiet wie dem Gadmental sind überzeugende private Initiativen für regionalpolitische Entwicklungsprojekte selten. Die Einbettung des Projekts in eine eigentliche regionale Entwicklungsstrategie, sein innovativer Charakter und die umfassende Einbindung regionaler Akteure machten das Projekt für die Region relevant.
- **Effektivität:** Da der Angebotsausbau auf mind. 6–8 Berglodges an raumplanerischen Vorgaben scheiterte, erreichte das Projekt nie die angestrebte Effektivität. Während der knapp vierjährigen Betriebsphase mit nur zwei Berglodges resultierten entsprechend nur beschränkte, aber positive regionale Auswirkungen.
- **Effizienz:** Ein effizienter Betrieb war mit nur zwei Berglodges nicht möglich, was schliesslich zur Einstellung des Projekts führte.
- **Nachhaltigkeit (Dauerhaftigkeit der Projektergebnisse):** Mit der Einstellung des Projekts ist Nachhaltigkeit nicht gegeben. Das Projekt lieferte aber relevantes Erfahrungswissen für den Aufbau der Werkstatt rollaid in Interlaken. Auch das aufgebaute Partnerschaftsnetzwerk blieb über die Projekteinstellung hinaus aktiv.

Informationen zur durchgeführten Wirkungsmessung

Typ	Ex-Post-Wirkungsmessung
Durchführung	– Stefan Suter / stefan.suter@regiosuisse.ch – Zita Spillmann / zita.spillmann@regiosuisse.ch
Projekträgerschaft	Alpenrose Gadmen
Einbezogene Personen:	– Daniel Wüthrich, Kanton Bern – Matthias Hehl, Qualifutura GmbH / Alpenrose Gadmen
Zeitraumen	Dezember 2019 – April 2020