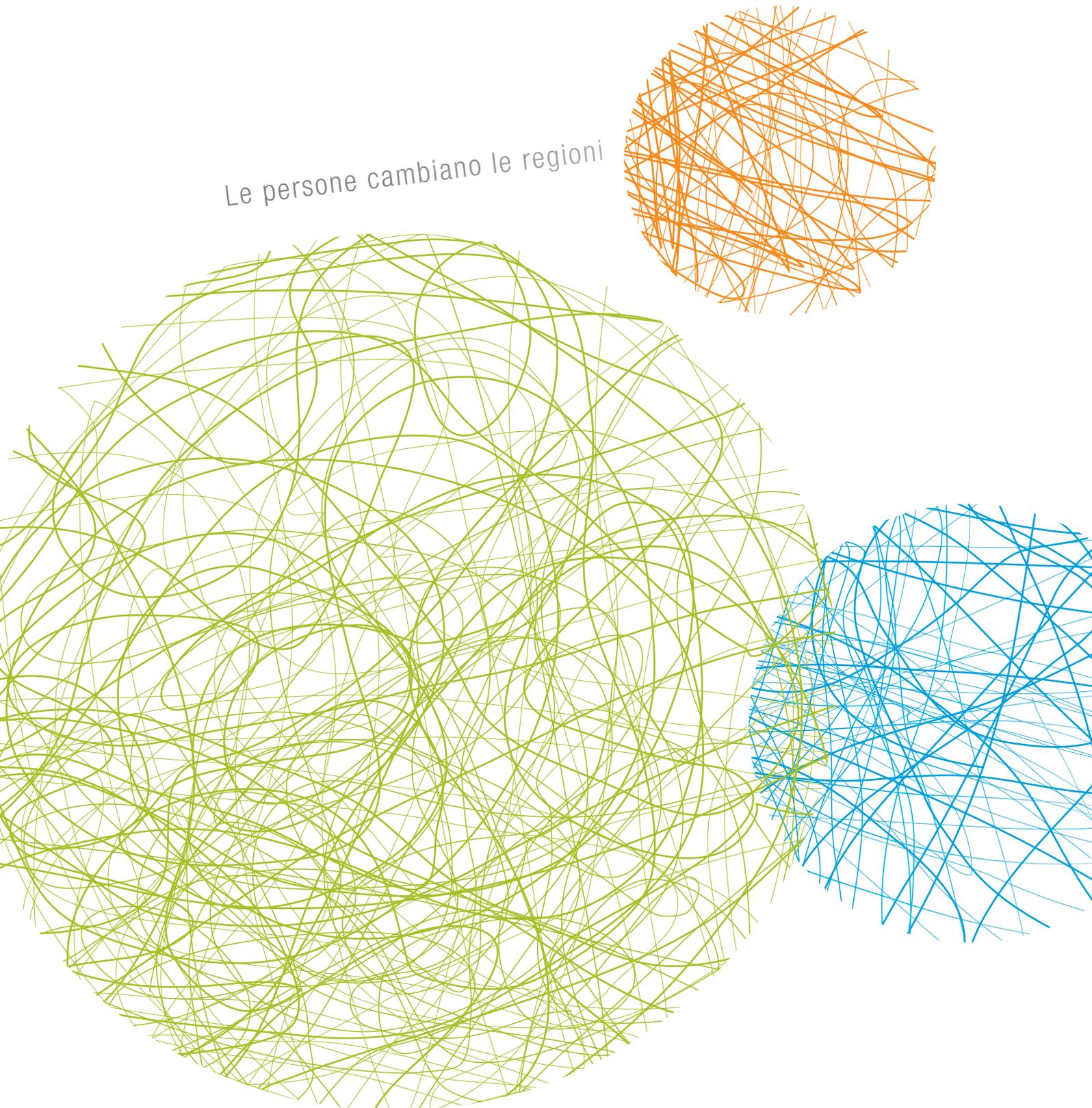


Guida pratica a uno sviluppo regionale di successo

Esperienze raccolte nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR)

Le persone cambiano le regioni



Indice

1		Premessa
2		L'essenziale in breve: fattori di successo della NPR e dello sviluppo regionale
4		Contesto
4		Contenuto, obiettivi e gruppi target
<hr/>		
5	1	Sviluppo regionale: una visione d'insieme
5	1.1	Che cos'è lo sviluppo regionale?
5	1.2	Chi cambia le regioni?
6	1.3	Chi governa lo sviluppo delle regioni?
<hr/>		
9	2	Nuova politica regionale (NPR)
9	2.1	NPR: programma di promozione dello sviluppo regionale
10	2.2	Progetti transfrontalieri nel quadro di INTERREG
<hr/>		
11	3	Processi di attuazione e attori della NPR
11	3.1	Livello di programma
12	3.2	Livello di progetto
15	3.3	Particolarità dell'attuazione di INTERREG
<hr/>		
17	4	Strumenti e tematiche rilevanti per lo sviluppo regionale
17	4.1	Identità e risorse regionali
17	4.2	Reti e cooperazioni
19	4.3	Imprenditorialità e sviluppo regionale
20	4.4	La conoscenza come risorsa strategica
21	4.5	Gestione dell'innovazione
22	4.6	Comunicazione attiva
23	4.7	Competenze di genere
25	4.8	Sostegno ai processi di cambiamento
29	4.9	Modelli d'efficacia e modelli di business
33	4.10	Consulenza collegiale
<hr/>		
35	5	Bibliografia e fonti
<hr/>		

Ordinazione

La guida può essere scaricata o richiesta con l'apposito modulo di ordinazione dalla pagina www.regiosuisse.ch/guida-pratica.

Disponibile anche in tedesco e francese

Premessa

Dopo un'intensa fase preparatoria, nel 2008 si è trattato per la Nuova politica regionale (NPR) di passare dalla teoria alla pratica. Le sfide erano considerevoli: oltre a comunicare efficacemente il cambiamento di paradigma politico, occorreva anche e soprattutto concretizzarlo in sede di progetto. A distanza di sei anni il bilancio è più che positivo. Lo dimostra il fatto che finora sono stati avviati oltre 1700 progetti. In tutto questo regiosuisse ha svolto un ruolo di primo piano, contribuendo in modo sostanziale all'attuale avanzamento del programma con tutta una serie di offerte che incoraggiano gli operatori del settore a scambiarsi conoscenze ed esperienze.

Dal lancio della NPR a oggi il capitale di esperienze accumulato dagli attori dello sviluppo regionale è aumentato in maniera esponenziale. In particolare, le comunità delle conoscenze regiosuisse rappresentano una piattaforma importante per riflettere sulle esperienze pratiche alla luce dei criteri teorici e per trasmettere le conoscenze acquisite alle cerchie interessate. Alcuni aspetti sono stati approfonditi e completati da conoscenze pratiche, altri – ormai superati – hanno lasciato il posto a nuovi approcci. È quindi giunto il momento di raccogliere queste esperienze in una guida pratica per metterle a disposizione di tutti gli attori.

Con la presente pubblicazione gli autori hanno compiuto un importante passo in questa direzione, rendendo accessibili ai gruppi target le conoscenze pratiche aggiornate acquisite nel campo dello sviluppo regionale. Questa guida va però anche intesa come opera collettiva di tutti gli attori che hanno partecipato e continuano a partecipare attivamente al dialogo e allo sviluppo della NPR, dando spesso prova di un impegno straordinario. A loro va un ringraziamento speciale per aver favorito uno scambio aperto e per aver contribuito allo sviluppo delle regioni e allo sviluppo regionale della Svizzera nel suo insieme.

Ci auguriamo che questa guida possa aiutare i lettori ad affrontare con successo le sfide quotidiane e a trovare la strada da seguire per accedere a nuove conoscenze.

Martin Stokar

Responsabile del Sistema di conoscenze Nuova politica regionale,
Segreteria di Stato dell'economia (SECO)

L'essenziale in breve: fattori di successo della NPR e dello sviluppo regionale

Lo sviluppo regionale è il risultato di un'interazione complessa tra attori, misure e condizioni quadro di vario tipo. La figura seguente indica i fattori di successo che permettono di promuovere uno sviluppo sostenibile delle regioni.

Organismi qualificati responsabili dello sviluppo regionale: lo sviluppo regionale è guidato da organismi come il management regionale, le organizzazioni cantonali e intercantionali ecc. Questi soggetti lanciano, accompagnano e supportano processi e progetti che generano o consolidano l'innovazione, la creazione di valore aggiunto e la competitività nelle regioni rurali, di frontiera e di montagna. Inoltre, contribuiscono in modo sostanziale a mantenere dinamiche e attrattive le regioni rurali. Essi sono al centro del processo di sviluppo regionale poiché fungono da interfaccia per i programmi di promozione. Affinché possano adempiere efficacemente i numerosi compiti che sono chiamati a svolgere, devono disporre delle competenze necessarie e di sufficienti risorse umane e finanziarie.

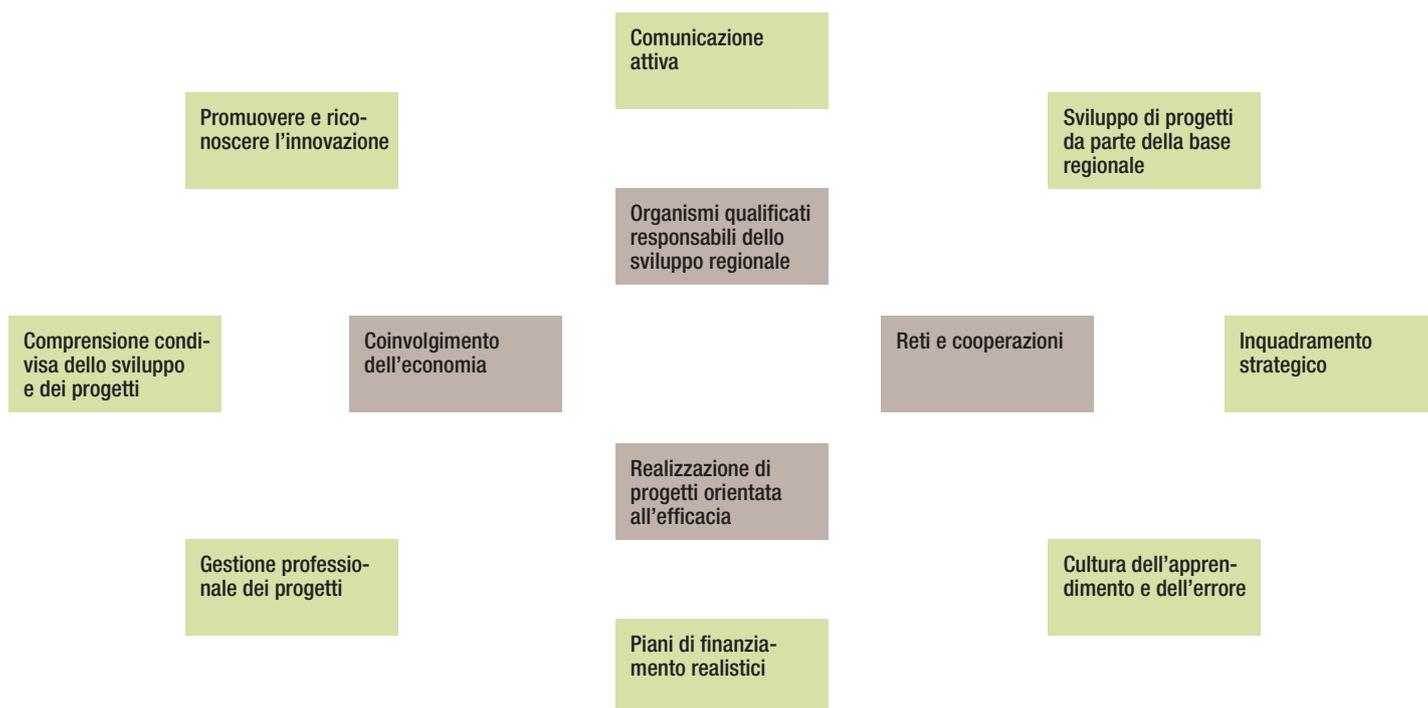
Pianificazione e realizzazione orientate all'efficacia: tutti i partner (dai promotori di progetto ai responsabili dell'attuazione a livello regionale, cantonale, intercantonale e nazionale) devono agire partendo da una comprensione condivisa degli obiettivi e degli effetti. Analizzando tempestivamente gli obiettivi e gli effetti cui mira un progetto ed elaborando un modello d'efficacia basato su questa analisi è possibile sia rappresentare la dinamica e la logica progettuale, sia ottimizzare il progetto in modo partecipativo

in funzione dei risultati attesi. L'importante è che i promotori del progetto e i responsabili del programma concordino indicatori adeguati e misurabili e che la procedura di valutazione sia ben definita. In questo modo, sarà più facile monitorare costantemente lo stato di avanzamento e verificare gli effetti ottenuti nell'ambito delle valutazioni del progetto o del programma.

Reti e cooperazioni: le reti e le cooperazioni rivestono un ruolo fondamentale nella NPR e nello sviluppo regionale. In una società che attraversa un periodo di cambiamenti strutturali ed è caratterizzata da un'aspra concorrenza sul piano globale, la collaborazione rappresenta uno strumento importante per raggiungere un peso sufficiente sul mercato (massa critica), sfruttare i potenziali di produzione regionali, sviluppare innovazioni e creare catene di valore aggiunto regionali. Le reti e le cooperazioni dovrebbero aiutare in particolare le regioni periferiche ad attenuare gli svantaggi che risultano dalla loro posizione geografica.

Coinvolgimento dell'economia: le imprese che offrono posti di lavoro interessanti contribuiscono a mantenere l'occupazione nella regione e costituiscono l'ossatura del tessuto economico locale. Concorrono in modo determinante alla creazione del valore aggiunto regionale e allo sviluppo di un senso di identità con il territorio, in particolare nelle aree periferiche. Poiché generalmente hanno un raggio d'azione sovregionale, aumentano l'attrattiva della regione come possibile luogo d'insediamento per altre aziende. Le imprese rivestono però un ruolo importante anche a livello di

Figura 1 Fattori di successo dello sviluppo regionale



innovazione di prodotti e processi, qualificazione della manodopera regionale ecc. Le imprese locali, dunque, devono assolutamente essere coinvolte nei processi di sviluppo regionale.

Comunicazione attiva: affinché vengano lanciati progetti che supportino efficacemente la strategia di sviluppo regionale, cantonale o intercantonale, è necessario comunicare ai potenziali promotori di progetto gli obiettivi perseguiti e le possibilità di sostegno. Una comunicazione mirata è importante anche nella fase di attuazione, da un lato per garantire uno scambio regolare di informazioni all'interno del team di progetto, dall'altro per informare i diretti interessati, gli attori regionali, ma anche l'opinione pubblica degli obiettivi e dei risultati del progetto, creando in tal modo consenso e adesione.

Sviluppo di progetti da parte della base regionale: se a sviluppare l'idea di un progetto è la «base regionale» (imprese, comuni, comitati d'iniziativa, altri attori innovativi), è possibile promuovere fin da subito la titolarità regionale (regional ownership) dei progetti di sviluppo. Gli organismi di sviluppo regionale come il management regionale e i Cantoni possono fornire il loro sostegno sottoponendo idee concrete alle persone «giuste» e mettendo in contatto tra loro i potenziali partner di progetto o di cooperazione.

Promuovere e riconoscere l'innovazione: la NPR e lo sviluppo regionale necessitano di forze innovative in grado di sviluppare idee progettuali originali e convincenti. I progetti innovativi offrono grandi potenzialità in fatto di valore aggiunto e possono fungere da progetti faro sul «mercato» dello sviluppo regionale. Occorre dunque individuare e incoraggiare i soggetti che fanno innovazione. Le borse delle idee, le piattaforme di scambio e i laboratori dell'innovazione aiutano gli attori regionali a sviluppare idee progettuali innovative.

Inquadramento strategico: l'inserimento di un'idea progettuale in un contesto strategico più ampio permette di sfruttare le sinergie e le interazioni con altri progetti di sviluppo nel Cantone e nelle altre regioni, di sviluppare i progetti in modo non isolato e di creare maggiore consenso e adesione intorno al progetto. Un progetto inquadrato in un contesto strategico più ampio ha anche maggiori probabilità di essere approvato e di ottenere un finanziamento.

Comprensione condivisa dello sviluppo e dei progetti: all'inizio di un processo progettuale o di sviluppo i partecipanti devono poter avere uno scambio di vedute circa le rispettive motivazioni personali, il loro possibile contributo allo sviluppo del progetto, le loro aspettative riguardo all'articolazione e ai risultati del progetto, le risorse a loro disposizione ecc. Questo scambio genera una comprensione condivisa dello sviluppo e del progetto, offre una visione generale delle possibili opzioni di sviluppo e infonde fiducia e sicurezza per affrontare le successive fasi del processo.

Cultura dell'apprendimento e dell'errore: ogni progetto è un'occasione di apprendimento per chi vi partecipa. Durante un progetto,

infatti, vengono continuamente prodotte nuove conoscenze che, a loro volta, prospettano nuove possibilità di azione. I processi di apprendimento devono essere supportati e favoriti da una gestione adeguata delle conoscenze. A questo riguardo, è importante anche sviluppare una sana cultura dell'errore, dove ogni errore viene considerato e sfruttato come un'opportunità di ottimizzazione. Non si tratta di punire chi commette un errore, ma di ricompensare chi dall'errore impara di più.

Gestione professionale dei progetti: le condizioni imprescindibili per la riuscita di un progetto sono due: strutture progettuali chiare e responsabili di progetto competenti sia sotto il profilo tecnico che metodologico e sociale (soprattutto capaci di lavorare in squadra). Altri fattori particolarmente importanti sono una pianificazione mirata e affidabile delle risorse, delle finanze e delle scadenze, l'adozione di uno strumento di controlling adeguato come pure una buona comunicazione e cooperazione tra i promotori del progetto, il management operativo e gli altri soggetti coinvolti a vario titolo.

Piani di finanziamento realistici: spesso le idee alla base dei progetti regionali hanno successo solo se nella fase di avvio le prestazioni proprie sono integrate da contributi finanziari di terzi o se i progetti sono sostenuti da un coaching. Ciò è dovuto da un lato al posizionamento preconcorsuale dei progetti, dall'altro al fatto che spesso nella fase iniziale mancano le risorse necessarie per garantire lo sviluppo professionale del progetto. Se nella fase di avvio possono contare su un contributo sussidiario, i promotori del progetto possono perfezionare la loro idea e preparare in modo più dettagliato la domanda di finanziamento da sottoporre all'organismo di promozione o a un'altra fonte di finanziamento. Potendo contare già in partenza su un finanziamento, riescono anche a prevedere e a valutare con maggiore attendibilità i possibili rischi legati all'attuazione. Nelle fasi successive occorre pianificare e garantire risorse finanziarie sufficienti per una gestione professionale del progetto, per la comunicazione interna ed esterna, per il sostegno dei processi di apprendimento interno, per un controllo continuo dello stato di avanzamento e per il monitoraggio. Occorre preparare per tempo un finanziamento diversificato e di lungo respiro, che si protragga anche oltre la fine del periodo di finanziamento.

Contesto

Con la Nuova politica regionale (NPR) entrata in vigore il 1° gennaio 2008, la Confederazione e i Cantoni sostengono progetti innovativi che contribuiscono a promuovere l'innovazione, la creazione di valore aggiunto e la competitività nelle regioni di montagna e di frontiera e nelle aree rurali in generale.

Dal 2008 a oggi la NPR ha permesso di sostenere oltre 1700 progetti¹ con contributi a fondo perso o mutui a tassi d'interesse agevolati. Durante lo sviluppo e l'attuazione di questi progetti è stato possibile acquisire un ampio bagaglio di esperienze in materia di organizzazione dei processi, fattori di successo e sfide, che sarà di grande importanza per i futuri progetti NPR, INTERREG e di sviluppo regionale in generale.

La presente guida pratica raccoglie tutte queste preziose informazioni. Tra le fonti utilizzate vi sono i risultati e le pubblicazioni della gestione delle conoscenze di regionsuisse, nella quale confluiscono le esperienze e il know-how di numerosi attori dello sviluppo regionale, come pure diverse pubblicazioni scritte sull'argomento negli anni scorsi.

Contenuto, obiettivi e gruppi target

Questa guida pratica riassume i principali fattori di successo e fornisce una visione d'insieme del tema dello sviluppo regionale (capitolo 1) e della NPR quale programma di promozione dello sviluppo regionale orientato alla crescita (capitolo 2). Presenta gli attori coinvolti nell'attuazione dei progetti NPR e di sviluppo regionale e analizza nel dettaglio le varie fasi del processo, dall'idea iniziale alla conclusione di un progetto (capitolo 3), concentrandosi soprattutto sulla NPR. Tuttavia, i suoi contenuti e le sue raccomandazioni sono utili anche per i progetti di sviluppo regionale in generale. Una «cassetta degli attrezzi» tematica approfondisce infine alcuni argomenti di particolare rilevanza per la NPR e lo sviluppo regionale e illustra una serie di strumenti e metodi che facilitano la riuscita dei progetti (capitolo 4). I rimandi a informazioni supplementari e a ausili di lavoro agevolano l'attuazione concreta e l'approfondimento di singoli argomenti.

La guida pratica rende accessibili a un'ampia cerchia di interessati le conoscenze e le esperienze disponibili in materia di sviluppo regionale e rappresenta un pratico ausilio per tutti coloro che sono impegnati nel lancio, nella pianificazione, nell'attuazione e nell'accompagnamento di progetti NPR, INTERREG o di sviluppo regionale. Si rivolge quindi ai promotori e ai responsabili dei progetti, agli organismi di sviluppo regionale (ad esempio management regionali), ai responsabili cantonali NPR e INTERREG, ai responsabili di altri programmi di sviluppo regionale come pure ad altri soggetti attivi nel campo dello sviluppo regionale.

¹ Stato 31.12.2013.

1 Sviluppo regionale: una visione d'insieme

1.1 Che cos'è lo sviluppo regionale?

L'obiettivo prioritario dello sviluppo regionale è di migliorare la qualità di vita e localizzativa nelle regioni garantendo uno sviluppo sostenibile. Per raggiungere quest'obiettivo, occorre sviluppare e promuovere strategie e idee.

I mutamenti strutturali in atto nella società e nell'economia pongono le regioni rurali, montane e di frontiera di fronte a nuove sfide e a problemi di carattere economico. I programmi di sviluppo regionale – quali la Nuova politica regionale (NPR) – mirano a rafforzare le opportunità di sviluppo di queste regioni, per lo più strutturalmente deboli. Lo scopo non è tanto di imitare lo sviluppo economico dei centri, quanto piuttosto di considerare le specificità regionali come fattori potenziali di sviluppo, valorizzandole con strategie e misure adeguate al fine di creare nuove fonti di reddito e nuove prospettive e di incrementare la qualità localizzativa².

► **Spunti e esempi di progetti** di sviluppo regionale: banca dati dei progetti NPR e INTERREG e altre banche dati contenenti esempi di progetti di sviluppo regionale:
www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti

► **Panoramica dei programmi** e delle forme di sostegno finanziario rilevanti per i progetti di sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti → Sostegni finanziari

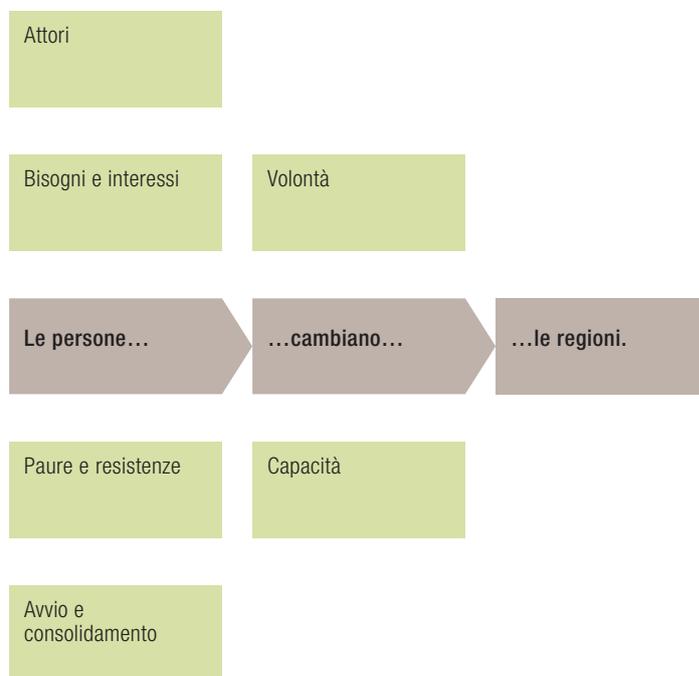
1.2 Chi cambia le regioni?

Chi dice sviluppo regionale dice cambiamento. A renderlo possibile sono le persone, non i programmi e i progetti. L'organizzazione del processo di sviluppo regionale deve quindi incentrarsi sulle persone: da un lato esse sono portatrici di interessi (stakeholder), dall'altro sono direttamente toccate dai cambiamenti e hanno bisogni, apprensioni e paure. Spesso – consapevolmente o inconsapevolmente, esplicitamente oppure no – sviluppano resistenze contro i cambiamenti che creano novità e incognite (cfr. figura 2).

Se le persone non sono collocate al centro dello sviluppo regionale, né accompagnate nel processo di cambiamento regionale o qualificate per questo processo, anche la migliore logica di programma e di progetto non può dare gli effetti sperati³. [→ cap. 4.8]

La pluralità di persone e istituzioni implicate rappresenta una sfida particolare per lo sviluppo regionale. Nella maggior parte dei casi, ai progetti di sviluppo regionale partecipano numerosi attori con approcci ed esigenze diversi. Questa dinamica può

Figura 2 Le persone cambiano le regioni



Sfide che caratterizzano lo sviluppo regionale

- Stimolare gli attori regionali a modificare le loro abitudini e favorire la loro qualificazione
- Promuovere e sostenere idee progettuali
- Creare un rapporto di fiducia tra i partecipanti e le persone interessate
- Sviluppare cooperazioni e reti regionali
- Impedire il brain drain e promuovere il brain gain
- Garantire il trasferimento di tecnologie e di conoscenze verso la regione e all'interno di essa
- Autorizzare e sviluppare le opzioni a valore aggiunto e le innovazioni
- Superare l'approccio settoriale e le differenze di percezione
- Considerare i progetti falliti come un processo di apprendimento e un'opportunità per lo sviluppo futuro della regione
- Mettere a disposizione infrastrutture e offerte che favoriscono la creazione di valore aggiunto
- Garantire la sostenibilità dei progetti di sviluppo regionale
- Assicurare il finanziamento dei progetti di sviluppo regionale

² regiosuisse (2011a).

³ Osterhold (2002).

favorire l'adesione di un'ampia fascia della popolazione alle attività e ai progetti di sviluppo regionale, ma pone anche esigenze particolari per l'attuazione e la gestione strategica dei progetti. Le reti, le cooperazioni e altre forme di collaborazione rivestono quindi una grande importanza nello sviluppo regionale⁴. [→ cap 4.2]

La figura 3 fornisce un quadro d'insieme degli attori che possono essere coinvolti nei progetti di sviluppo regionale. Non evidenzia tuttavia le numerose relazioni che possono sussistere tra i singoli attori.

1.3 Chi governa lo sviluppo delle regioni⁵

Gli organismi responsabili dello sviluppo delle regioni

Gli organismi responsabili dello sviluppo sono organizzazioni che guidano in modo partecipativo lo sviluppo regionale sostenibile. Lanciano, accompagnano, sostengono e coordinano processi e progetti che favoriscono lo sviluppo delle regioni.

La «geometria variabile» delle regioni (cfr. riquadro) si rispecchia anche nel ruolo e nell'organizzazione degli organismi responsa-

⁴ regiosuisse (2013a).

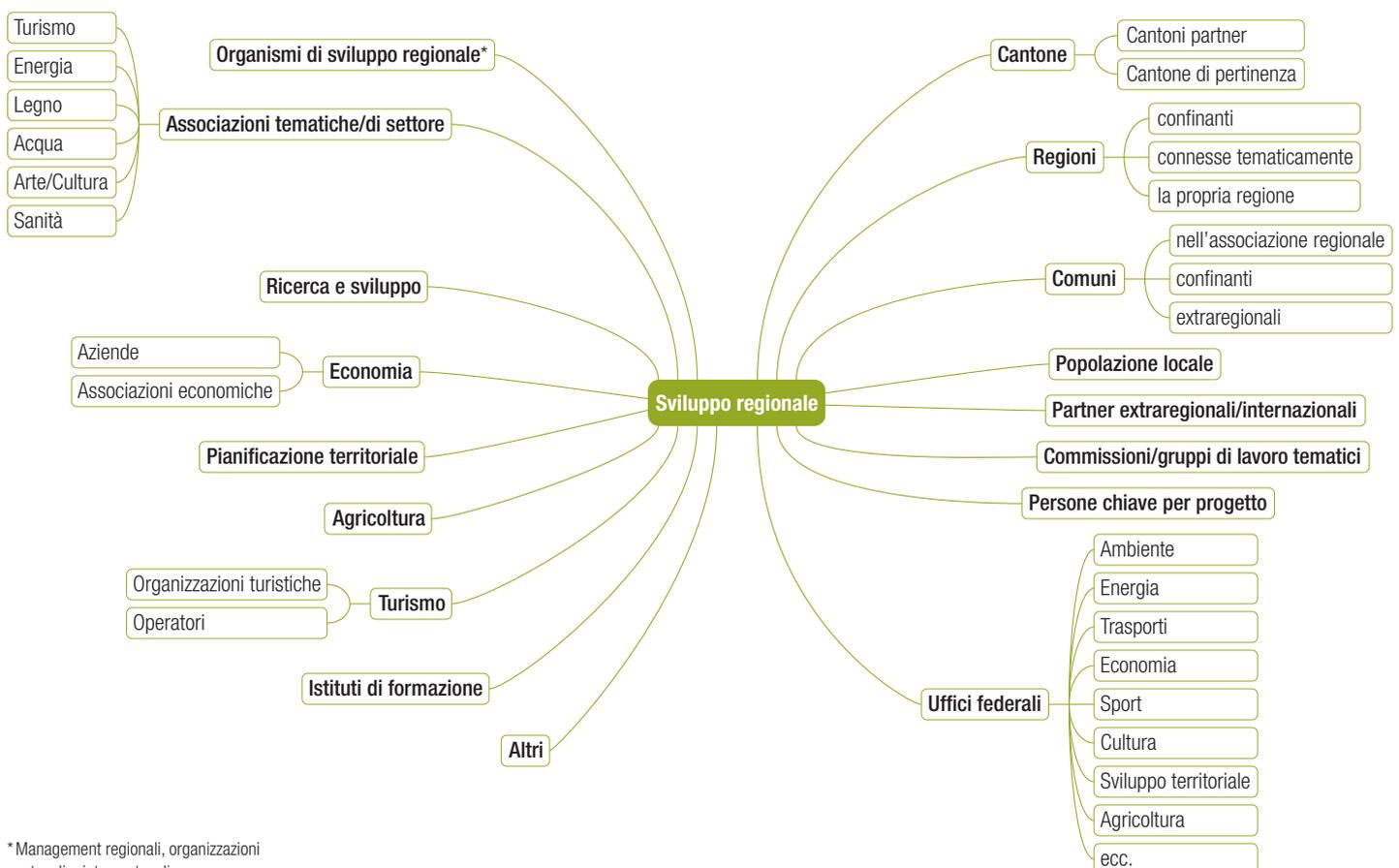
⁵ regiosuisse (2011a).

Definizione di regione

Nell'ambito dello sviluppo regionale e anche nella NPR, la «regione» non è intesa come un'unità amministrativa definita da limiti territoriali, bensì come uno spazio d'intervento confrontato a una sfida comune e nel quale vengono sviluppati progetti e strategie per affrontarla e superarla. La geometria territoriale è variabile: a seconda della sfida può trattarsi di una valle, di una parte di un Cantone, ma anche di un'area intercantonale o transfrontaliera.

Figura 3 Attori e istituzioni nel sistema di sviluppo regionale

Fonte: basato su regiosuisse (2011a)



* Management regionali, organizzazioni cantonali e intercantonali ecc.

bili dello sviluppo regionale. La loro funzione può essere assunta da diversi attori: management regionali, organizzazioni cantonali e intercantonali, servizi NPR e INTERREG o altre istituzioni che si impegnano nel campo dello sviluppo regionale.

Nella maggior parte dei casi gli organismi di sviluppo regionale rappresentano un pilastro centrale dell'attuazione di un programma di

sviluppo come quello della NPR. Spesso, però, i loro compiti vanno ben oltre: forniscono infatti un contributo essenziale affinché le regioni possano rimanere dinamiche, attrattive e competitive e fungano da interfaccia per diversi programmi di sostegno allo sviluppo regionale. Per poter svolgere efficacemente questi molteplici compiti, gli organismi di sviluppo devono disporre delle competenze necessarie, come pure di risorse umane e finanziarie sufficienti.

Compiti chiave e possibili attività dell'organismo responsabile dello sviluppo regionale

Fonte: basato su regiosuisse (2011a)

L'organismo di sviluppo regionale elabora strategie di sviluppo con gli attori della rispettiva regione	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Individuare gli attori rilevanti a livello regionale <input type="checkbox"/> Mobilitare gli attori regionali (approccio bottom-up) <input type="checkbox"/> Analizzare le esigenze, i problemi e il potenziale a livello regionale <input type="checkbox"/> Elaborare con modalità partecipative una strategia di sviluppo intersettoriale <input type="checkbox"/> Garantire la realizzazione di progetti rilevanti per la regione («acquisizioni regionali»)
L'organismo di sviluppo regionale crea un contesto favorevole alla costituzione di un'identità regionale e a investimenti socialmente e ecologicamente sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizzare eventi informativi e dibattiti <input type="checkbox"/> Risvegliare e stimolare spirito d'iniziativa, motivazione, voglia di innovare e spirito imprenditoriale <input type="checkbox"/> Garantire alla regione visibilità verso l'esterno nei confronti di varie tipologie di target: turismo, imprese (marketing territoriale), istituti di formazione ecc. <input type="checkbox"/> Presentare le risorse e il potenziale regionale
L'organismo di sviluppo regionale comunica le strategie di sviluppo e fa conoscere le sue attività e i suoi progetti nella regione	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Svolgere attività di comunicazione e di relazioni pubbliche <input type="checkbox"/> Rendere visibile e comprensibile la politica regionale; suscitare interesse per la NPR <input type="checkbox"/> Mettere a disposizione materiale informativo ai promotori di progetti, alle aziende e agli attori della politica regionale <input type="checkbox"/> Presentare «progetti faro»
L'organismo di sviluppo regionale favorisce i contatti fra gli attori	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creare e gestire reti finalizzate al raggiungimento di obiettivi e alla realizzazione di progetti coinvolgendo attori che operano in uno spazio funzionale <input type="checkbox"/> Riunire possibili partner di progetto con l'obiettivo di creare partnership e cooperazioni ad hoc <input type="checkbox"/> Fungere da anello di congiunzione fra attori, comuni e Cantoni <input type="checkbox"/> Far valere gli interessi presso le istituzioni importanti
L'organismo di sviluppo regionale funge da mediatore fra le istituzioni politiche e territoriali e i gruppi di interesse	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Favorire il dialogo fra comuni e Cantoni e fungere da mediatore fra le parti <input type="checkbox"/> Attivarsi nell'ambito degli spazi funzionali <input type="checkbox"/> Creare e sostenere la cooperazione fra comuni, regioni e centri regionali
L'organismo di sviluppo regionale garantisce una consulenza professionale agli attori dello sviluppo regionale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consigliare e motivare potenziali promotori di progetti <input type="checkbox"/> Consigliare i responsabili di progetto (supporto allo sviluppo, consulenza a livello finanziario e di processi) <input type="checkbox"/> Trattare le richieste e fornire informazioni sulla politica regionale (NPR, altre politiche settoriali)
Gestione e transfer delle conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aiutare gli attori a acquisire le conoscenze necessarie <input type="checkbox"/> Promuovere la gestione delle conoscenze nella «learning region» <input type="checkbox"/> Relazionarsi/collaborare con organizzazioni che gestiscono le conoscenze (ad es. regiosuisse)
L'organismo di sviluppo regionale aiuta gli attori a avviare, coordinare, ottimizzare, organizzare, realizzare e valutare i progetti (gestione dei progetti) e elabora (laddove possibile e necessario) progetti propri di sviluppo regionale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppare idee progettuali e farsi promotori di progetti <input type="checkbox"/> Assistere e affiancare gli attori regionali nella realizzazione di progetti <input type="checkbox"/> Avviare forme di cooperazione o reperire potenziali responsabili di progetto <input type="checkbox"/> Coordinare le iniziative esistenti creando eventualmente forme di cooperazione progettuale <input type="checkbox"/> Garantire il controllo dei risultati, il controlling di progetto e la valutazione <input type="checkbox"/> Reperire le risorse necessarie
Il management regionale controlla e valuta i progetti esistenti e svolge mansioni amministrative nei confronti delle istanze superiori	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Valutare con regolarità i progetti <input type="checkbox"/> Trasmettere un rapporto alle istanze superiori (ad es. ai Cantoni) in base al contratto di prestazioni

Campo d'azione e spazi d'intervento

Il campo d'azione degli organismi responsabili dello sviluppo comprende le attività che contribuiscono allo sviluppo regionale. Considerata la complessità della tematica e delle diverse politiche settoriali che hanno un impatto territoriale, si consiglia l'elaborazione partecipativa di una strategia di sviluppo regionale che sia coerente con la strategia del livello superiore, ad esempio con quella del Cantone.

Gli organismi di sviluppo operano in spazi funzionali. Per spazi funzionali si intendono aree definite non tanto dai confini comunali, distrettuali o cantonali, quanto dalla concentrazione delle attività culturali, sociali ed economiche, da intensi scambi e da sfide analoghe. Il raggio d'azione e la composizione degli attori coinvolti variano in funzione del progetto.

Possibili forme organizzative per gli organismi responsabili dello sviluppo

Delega dei compiti a un management regionale, la cui responsabilità è assunta ad esempio da un'associazione comunale o da una conferenza regionale

Delega dei compiti a un'organizzazione responsabile dell'intero Cantone o di una regione intercantonale o transfrontaliera

Compito affidato a un'impresa privata, che assume la funzione di organismo responsabile dello sviluppo

Integrazione dell'organismo responsabile dello sviluppo regionale nell'amministrazione cantonale

Delega dei compiti a un consorzio di ricerca e innovazione

► **Maggiori informazioni sul management regionale** nella Scheda pratica «Management regionale»:
www.regiosuisse.ch/scheda-pratica/management-regionale

2 Nuova politica regionale (NPR)

In Svizzera, lo sviluppo delle regioni è influenzato da varie politiche settoriali, quali la politica agricola, energetica, dei trasporti, regionale, turistica o ambientale. Di conseguenza esistono vari programmi di sostegno dello sviluppo regionale, tra cui anche la Nuova politica regionale (NPR). A complemento della perequazione finanziaria nazionale e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni (NPC), la NPR persegue un approccio di crescita economica e si fonda sui potenziali esistenti nelle regioni.

2.1 NPR: programma di promozione dello sviluppo regionale

Priorità della NPR

Con la Nuova politica regionale (NPR), entrata in vigore il 1° gennaio 2008, la Confederazione e i Cantoni aiutano le regioni di montagna, le aree rurali e le zone di frontiera della Svizzera ad affrontare e a gestire i cambiamenti strutturali. In quanto programma di promozione economica, la NPR è incentrata sulla promozione di progetti, iniziative e programmi volti a migliorare le condizioni quadro economiche per lo sviluppo di attività imprenditoriali che rafforzano a lungo termine la capacità d'innovazione,

la creazione di valore aggiunto e, di riflesso, la competitività, contribuendo così a creare e salvaguardare i posti di lavoro nelle regioni interessate. Indirettamente, la NPR contribuisce a mantenere un'occupazione decentralizzata del territorio e ad eliminare le disparità regionali⁶.

Strumenti finanziari della NPR

Nell'ambito della NPR, i gestori di progetto possono chiedere ai Cantoni un finanziamento per l'attuazione dei loro progetti. Vengono concessi:

- contributi a fondo perso per la preparazione, la realizzazione e la valutazione di iniziative, programmi e progetti;
- mutui a tassi d'interesse agevolati per progetti nell'ambito delle infrastrutture di sviluppo orientate alla creazione di valore aggiunto.

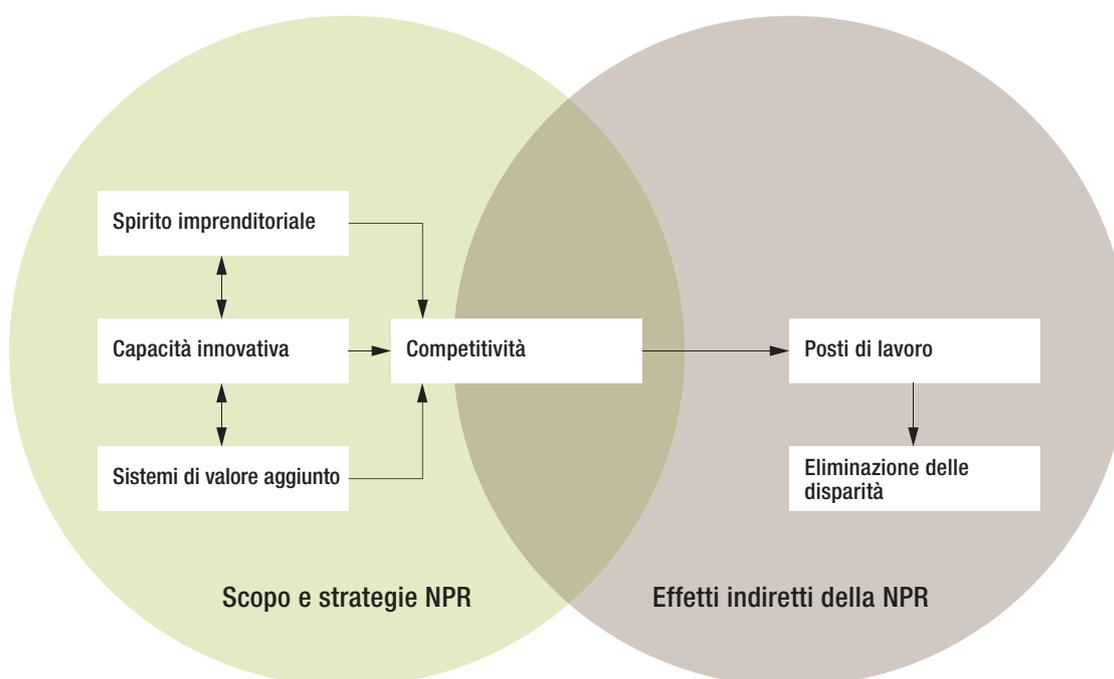
I progetti possono avere un orientamento cantonale, intercantonale o transfrontaliero e coprire uno o più spazi funzionali. Tra il 2008 e il 2013 sono stati lanciati nell'ambito della NPR oltre 1700 progetti con il sostegno della Confederazione e dei Cantoni⁷. La possibilità di concedere contributi o mutui NPR a un progetto dipende dai principi formulati nel programma pluriennale della Confederazione concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e dagli obiettivi strategici e dalle priorità del Cantone. [→ cap. 3.1]

⁶ regiosuisse (2013d).

⁷ Stato 31.12.2013.

Figura 4 Obiettivi e interazioni della NPR

Fonte: Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) (2005)



La NPR consente inoltre alle imprese delle regioni di montagna, rurali o frontaliere di beneficiare di agevolazioni fiscali (imposte federali dirette).

► **Maggiori informazioni sulla NPR:** www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale

► **Banca dati dei progetti NPR e INTERREG:** www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti

► **Indirizzi di contatto dei responsabili NPR presso la Confederazione, i Cantoni e le regioni:** www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

Gli altri programmi della CTE ai quali la Svizzera partecipa nel quadro della NPR sono ESPON (Osservatorio in rete dell'assetto del territorio europeo), URBACT (scambio di esperienze a favore di uno sviluppo sostenibile delle città) e INTERACT (programma quadro di promozione dello scambio di esperienze).

► **Maggiori informazioni su INTERREG e su altri programmi** della Cooperazione territoriale europea (CTE): www.interreg.ch

► **Banca dati dei progetti NPR e INTERREG:** www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti (Tipo di progetto INTERREG/CTE)

► **Indirizzi di contatto:** www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

Progetti intercantonali e transfrontalieri

La cooperazione e lo sviluppo di progetti al di là delle frontiere cantonali o nazionali sono elementi importanti della NPR. Entrambi seguono un orientamento basato su sistemi di creazione di valore aggiunto oltre i confini amministrativi e si allineano alla logica degli spazi funzionali. I progetti intercantonali o transfrontalieri permettono di raggiungere più facilmente la massa critica necessaria in termini di risorse e di attori e di sfruttare al meglio i potenziali di trasferimento delle conoscenze.

2.2 Progetti transfrontalieri nel quadro di INTERREG

I progetti NPR transfrontalieri sono sostenuti principalmente nel quadro di INTERREG, un programma della Cooperazione territoriale europea (CTE). INTERREG sostiene progetti transfrontalieri che contribuiscono a una crescita intelligente, sostenibile e integrativa nelle regioni di frontiera (strategia Europa 2020). INTERREG opera in tre ambiti promozionali: cooperazione transfrontaliera (INTERREG A), cooperazione transnazionale (INTERREG B) e cooperazione interregionale (INTERREG C, dal 2014 INTERREG Europe).

Poiché la Confederazione finanzia i progetti INTERREG nell'ambito della Nuova politica regionale, l'attuazione in Svizzera dei progetti di questo tipo presenta alcune particolarità rispetto ai paesi dell'UE. Inoltre, l'attuazione dei progetti INTERREG transfrontalieri sostenuti attraverso la NPR presenta alcune differenze rispetto a quella dei progetti NPR cantonali o intercantonali. [→ cap. 3.3]

3 Processi di attuazione e attori della NPR

3.1 Livello di programma⁸

A livello strategico le decisioni di massima sull'orientamento della NPR spettano alla Confederazione e ai Cantoni. La Confederazione emana le basi legali e definisce gli ambiti di promozione come pure le priorità territoriali e tematiche della NPR⁹ in un programma della durata di otto anni.

Sulla base di questo programma pluriennale i Cantoni, rappresentati dai servizi specializzati NPR, elaborano programmi di attuazione quadriennali cantonali o intercantionali, di preferenza in collaborazione con gli organismi responsabili dello sviluppo regionale e con gli altri attori regionali. I programmi di attuazione quadriennali definiscono le misure e gli obiettivi strategici del Cantone o della/e regione/i interessati come anche il quadro finanziario per la promozione dei progetti. Le priorità e gli obiettivi strategici a livello di attuazione variano quindi da Cantone a Cantone e da regione a regione: da essi dipende se un progetto può beneficiare o meno dei finanziamenti della NPR.

► **Basi legali e messaggio** relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008–2015 per l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR): www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Tutto sulla NPR

► **Approfondimenti sulle priorità della promozione** nei programmi di attuazione cantonali e intercantionali: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Tutto sulla NPR → Priorità della promozione della NPR

I Cantoni sono responsabili dell'implementazione della NPR, garantiscono il monitoraggio dei programmi di attuazione e sono tenuti a presentare alla Confederazione un rapporto circostanziato sui progetti e sulle priorità di sviluppo realizzati in base ai programmi attuativi. La Confederazione, invece, è responsabile della valutazione scientifica della NPR e monitora l'attuazione del programma pluriennale¹⁰.

CONSIGLI PRATICI

Elaborare congiuntamente i programmi di attuazione: i programmi di attuazione vengono elaborati coinvolgendo gli organismi responsabili dello sviluppo regionale e tenendo conto delle idee degli altri operatori del settore (imprese, potenziali promotori di progetto ecc.). In questo modo, si garantisce che il programma sia in linea con le strategie e gli ambiti d'azione regionali e tenga conto dei bisogni, delle possibilità e delle disponibilità reali. Ciò facilita la partecipazione degli attori regionali all'implementazione della NPR e implica sin dall'inizio una sensibilizzazione e una prima mobilitazione, accelerando così il processo di sviluppo progettuale. Il coinvolgimento di tutti gli interessati può avvenire, ad esempio, mediante piattaforme o manifestazioni cantonali nell'ambito delle quali i responsabili cantonali della NPR, gli organismi responsabili dello sviluppo regionale e altri attori importanti si scambiano opinioni su possibili obiettivi di sviluppo e idee progettuali¹¹.

⁸ regiosuisse (2011a).

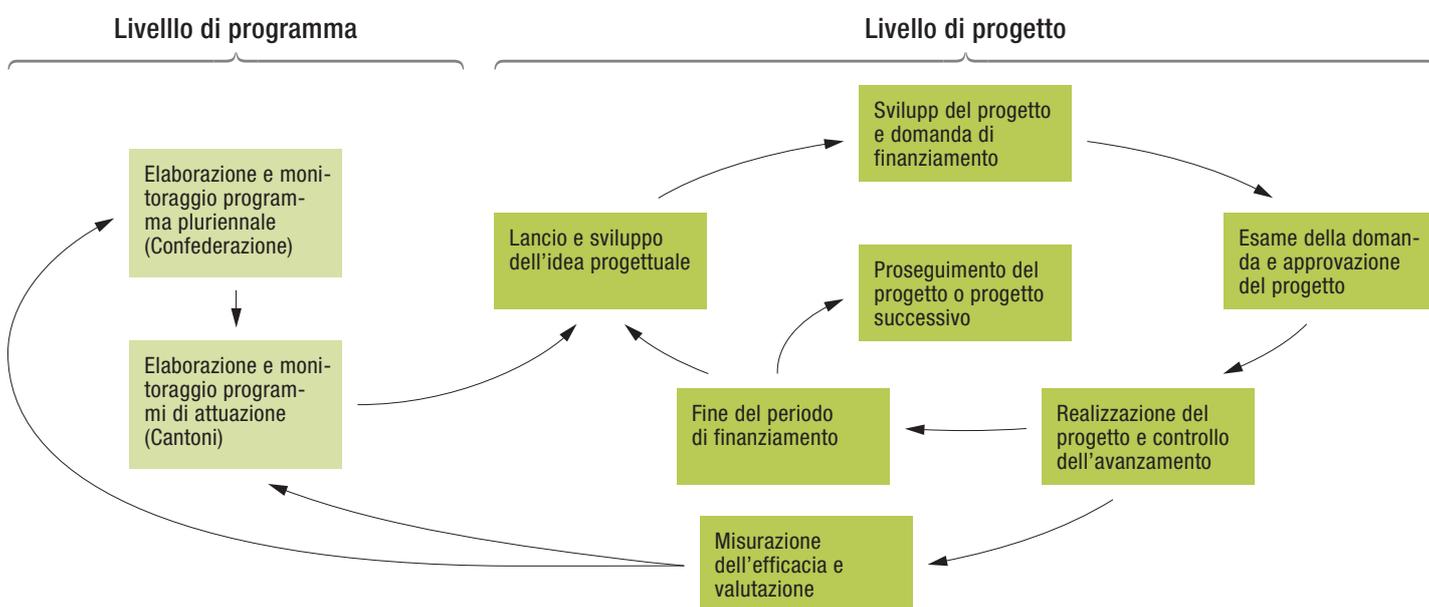
⁹ I Cantoni e i gruppi di interesse partecipano all'elaborazione del programma pluriennale con le loro riflessioni strategiche e tengono conto dei bisogni delle regioni attraverso la consultazione e il coinvolgimento degli organismi responsabili dello sviluppo regionale.

¹⁰ Sager, Huegeli (2013).

¹¹ regiosuisse (2010c).

Figura 5 Processo di attuazione a livello di programma e di progetto

Fonte: basato su Heeb, Bellwald, Allemann (2008)



Garantire uno scambio a livello intercantonale: instaurare un rapporto di scambio tra i Cantoni durante l'elaborazione dei programmi di attuazione significa migliorare il coordinamento tra tutti gli interessati e facilitare la realizzazione dei progetti NPR intercantionali. I vari Cantoni possono, ad esempio, redigere congiuntamente un capitolo sui progetti intercantionali da inserire nei programmi di attuazione di tutti i partecipanti¹². Una collaborazione già consolidata, ad esempio nell'ambito delle conferenze dei direttori cantonali dell'economia pubblica, può essere un buon punto di partenza per lo sviluppo di programmi intercantionali.

3.2 Livello di progetto¹³

Poiché la responsabilità dell'attuazione operativa della NPR compete ai Cantoni, sono stati creati a livello cantonale servizi specializzati che si occupano della NPR. Uno dei principi della Nuova politica regionale è che le regioni devono attuare iniziative volte a migliorare la propria competitività e ad accrescere il valore aggiunto che creano. La NPR prevede quindi che organismi qualificati responsabili dello sviluppo regionale (management regionale, organizzazioni cantonali o intercantionali ecc.) supportino l'implementazione della NPR a livello progettuale e guidino o governino lo sviluppo regionale sostenibile in modo partecipativo. [→ cap. 1.3]

Alcuni Cantoni considerano il management regionale il loro interlocutore principale per quanto concerne l'attuazione della NPR. Altri, invece, preferiscono un approccio incentrato sulla realizzazione di grandi progetti interregionali. In questo caso ad avere un ruolo importante non è solo il management regionale, ma anche altri organismi di sviluppo o intermediari.

Per l'attuazione concreta della NPR, i Cantoni stipulano con gli organismi responsabili dello sviluppo regionale contratti di prestazione che definiscono tra l'altro gli obiettivi, le modalità e l'entità del cofinanziamento da parte della Confederazione nonché le regole che disciplinano la collaborazione. Nel caso ideale questi contratti vengono elaborati congiuntamente.

Gli organismi responsabili dello sviluppo regionale collaborano da vicino con i promotori dei progetti NPR (ad es. imprese, comuni, iniziative). A seconda dei casi, nella collaborazione vengono coinvolti vari altri attori. Laddove possibile e se necessario, questi organismi sviluppano essi stessi progetti NPR. Inoltre, alcuni Cantoni partecipano all'attuazione operativa della NPR e lanciano o accompagnano i progetti NPR: ciò avviene soprattutto nel caso dei progetti intercantionali o dell'implementazione dei programmi d'attuazione intercantionali, particolarmente impegnativi a livello di coordinamento intercantonale o interregionale.

¹² regionsuisse (2010c).

¹³ regionsuisse (2011a); Heeb, Bellwald, Allemann (2008).

¹⁴ regionsuisse (2011b); regionsuisse (2009b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

¹⁵ regionsuisse (2010c).

Qui di seguito spieghiamo passo dopo passo come si svolge il processo di attuazione a livello di progetto.

Lancio e sviluppo dell'idea progettuale

Il programma pluriennale della Confederazione e i programmi di attuazione dei Cantoni definiscono le condizioni quadro (tipo, forma, contenuto) per lo sviluppo e la promozione dei progetti NPR. Su tale base gli attori regionali (imprese, Comuni, iniziative ecc.) oppure gli organismi regionali responsabili e i Cantoni sviluppano idee per i progetti NPR.

Spesso l'idea di un progetto di sviluppo regionale nasce anche indipendentemente dalle condizioni quadro e dagli obiettivi di un programma di promozione. Normalmente gli organismi responsabili dello sviluppo e i servizi cantonali NPR fungono da interfaccia non solo per la NPR ma anche per altri programmi di promozione.

► **Panoramica dei programmi di promozione e dei sostegni finanziari** rilevanti per i progetti di sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti → Sostegni finanziari

CONSIGLI PRATICI

Sostenere idee progettuali innovative attraverso una comunicazione attiva e la messa in rete¹⁴: le possibilità della NPR come pure le strategie e gli obiettivi di sviluppo formulati nel programma di attuazione vanno comunicati attivamente alle regioni e ai potenziali promotori dei progetti. Affinché la comunicazione sia efficace, occorre formulare messaggi chiari per i settori e i gruppi target ai quali ci si vuole rivolgere. È inoltre importante utilizzare esempi concreti. I responsabili NPR cantonali e gli organismi responsabili dello sviluppo dovrebbero proporsi quali referenti e partner per i promotori di progetto e comunicare apertamente le possibilità di sostegno che possono offrire a livello di ricerca di idee e di partner, nonché di lancio e attuazione di progetti. Essi possono sostenere lo sviluppo di progetti sottoponendo idee concrete alle persone «giuste» e mettendo in contatto tra loro i potenziali partner di progetto o di cooperazione (ad es. durante una serata informale). Gli eventi devono essere organizzati tenendo conto dei bisogni, degli interessi e delle aspettative dei partecipanti. Spesso vi è la possibilità di collaborare con le associazioni di categoria. Possono inoltre risultare utili gli eventi informativi nel corso dei quali vengono illustrate le possibilità della NPR e della promozione economica in generale. [→ cap. 4.1, 4.2 e 4.6]

Coinvolgere l'economia¹⁵: nell'ambito di una NPR orientata all'innovazione e alla creazione di valore aggiunto gli imprenditori rivestono un ruolo centrale. Poiché però la NPR pone l'accento sui progetti interaziendali e preconcorsionali, coinvolgere le imprese non è facile. Gli strumenti che si sono rivelati validi in questo ambito sono:

- Piattaforme di networking

Le visite o le presentazioni di progetti, gli eventi di networking, le conferenze ecc. offrono alle imprese la possibilità di uno scambio informale di opinioni ed esperienze e permettono agli organismi di sviluppo regionale di allacciare nuovi contatti e di individuare eventuali bisogni.

- Comitato economico o coinvolgimento delle istituzioni

Le imprese che fanno parte del comitato economico prestano consulenza all'organismo di sviluppo regionale e possono quindi esprimere le loro opinioni e segnalare i loro bisogni. Gli imprenditori possono anche essere coinvolti negli organi decisionali regionali direttamente o indirettamente tramite associazioni e reti aziendali o organizzazioni di coordinamento. A seconda di come viene impostato concretamente, questo coinvolgimento può generare un valore aggiunto rilevante per una NPR vicina alle esigenze delle imprese.

[→ cap. 4.3]

Piattaforme di scambio per i progetti intercantionali: le riunioni periodiche di scambio e brainstorming destinate ai responsabili NPR dei vari Cantoni e un «fondo NPR» speciale per la promozione dei progetti intercantionali facilitano l'avvio e il coordinamento di questi progetti¹⁶.

Utilizzare le banche dati dei progetti come fonti di informazione e di ispirazione: le banche dati dei progetti forniscono informazioni sui progetti promossi nelle regioni e nei Cantoni e sono utili per sviluppare idee e per trovare partner di progetto¹⁷.

► Banche dati dei progetti NPR /INTERREG e altre banche dati con esempi di progetti di sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti

Sviluppo dell'idea progettuale e presentazione della domanda di finanziamento

In questa fase i futuri promotori di progetto – eventualmente in collaborazione con altri attori regionali – sono chiamati a sviluppare e a ottimizzare idee progettuali nonché a trovare partner adatti o possibilità di cooperazione. Sono sostenuti dal management regionale, da eventuali altri organismi responsabili dello sviluppo e dai servizi cantonali NPR, che verificano l'esistenza di altri finanziamenti oltre a quelli previsti nell'ambito della NPR.

► **Panoramica dei programmi di promozione e dei sostegni finanziari** rilevanti per i progetti di sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti → Sostegni finanziari

Nella fase di sviluppo progettuale si tratta in particolare di:

- esaminare nel dettaglio in che misura il progetto supporta la strategia di sviluppo cantonale o regionale e se possiede i requisiti necessari per poter essere finanziato dalla NPR; in linea di massima, vengono sostenuti solo i progetti che soddisfano le priorità di promozione e i criteri di selezione dei programmi di attuazione NPR cantonali o sovracantonali; [→ cap. 3.1]
- specificare i dati richiesti per l'inoltro della domanda di finanziamento utilizzando gli appositi strumenti messi a disposizione dalle regioni e dai Cantoni.

Il progetto può essere inoltrato al Cantone o all'organismo responsabile dello sviluppo regionale, ad esempio al management

regionale. Nel secondo caso, l'organismo esamina la domanda di finanziamento e la trasmette per approvazione al servizio cantonale NPR allegandovi una raccomandazione. Il progetto NPR non va inoltrato al Cantone nel quale il promotore ha il domicilio, bensì al Cantone nel quale il progetto esplica il suo effetto principale.

I responsabili cantonali della NPR verificano se il progetto è compatibile con il programma di attuazione nonché con gli obiettivi e la strategia di promozione regionale e accertano l'esistenza di eventuali doppi o possibilità di cooperazione.

► **Indirizzi di contatto e siti** dei responsabili cantonali della NPR e degli organismi responsabili dello sviluppo regionale (management regionale): www.regiosuisse.ch → www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

► **Informazioni supplementari sulle priorità di promozione** definite dai Cantoni nei programmi di attuazione cantonali e sovracantonali: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Tutto sulla NPR → Priorità di promozione della NPR

► **Criteri per la valutazione dei progetti:** «Argumentaire Evaluation et sélection des projets NPR» (in francese e tedesco): www.regiosuisse.ch → Download

► **Guida per la valutazione** dell'impatto economico dei progetti sull'economia regionale (posti di lavoro, creazione di valore aggiunto): Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten: www.regiosuisse.ch → Download

CONSIGLI PRATICI

Contattare per tempo i responsabili NPR: nella fase di sviluppo del progetto è importante contattare per tempo i responsabili cantonali e/o l'organismo responsabile dello sviluppo regionale, in modo da chiarire sin dall'inizio se un progetto ha i requisiti per poter essere finanziato della NPR o se occorre cercare altre modalità di cofinanziamento. Se i requisiti ci sono, questa presa di contatto consente di ottimizzare l'idea progettuale presentata, individuare eventuali possibilità di cooperazione e partner idonei e collocare l'idea nell'ambito del programma di attuazione pertinente. Nello stesso tempo, i promotori del progetto possono informarsi sulle modalità di presentazione della domanda di finanziamento e sui dati da fornire a tale scopo.

Formulare chiaramente gli obiettivi ed esplicitarne gli effetti: se i promotori del progetto riflettono tempestivamente sugli obiettivi e sugli effetti auspicati, possono accorgersi di eventuali opportunità non ancora considerate e ottimizzare il progetto. L'importante è che i finanziatori e i richiedenti si accordino sulla procedura da seguire e definiscano indicatori adeguati e misurabili che possano servire anche in un secondo tempo per la gestione strategica del progetto e la verifica della sua efficacia (cosa può essere misurato? in che modo e con quale dispendio?). Gli obiettivi formulati nella domanda di sostegno finanziario devono essere chiari, realistici e misurabili. Solo così potranno essere verificati

¹⁶ regiosuisse (2009a).

¹⁷ regiosuisse (2009b).

nel corso dei successivi controlli e rapporti sullo stato di avanzamento del progetto. Inoltre, è utile elaborare un modello d'efficacia che illustri in modo chiaro e conciso gli obiettivi e gli effetti auspicati. [→ cap. 4.8 e 4.9]

► Ausilio per un lavoro orientato all'efficacia: Scheda di risultato «Lavoro orientato all'efficacia nella NPR»: www.regiosuisse.ch → Download

Sostenere i progetti preliminari: alcuni Cantoni e regioni sostengono la fase iniziale di un progetto fornendo un coaching o un contributo finanziario. Ciò consente ai promotori di sviluppare adeguatamente l'idea progettuale, di preparare una buona domanda di finanziamento e di prevedere e valutare in modo più sicuro i possibili rischi legati all'attuazione del progetto.

Non ricominciare da zero: quando si sviluppa un'idea progettuale è bene tenere conto delle conoscenze e delle esperienze maturate da altri. I servizi cantonali NPR, gli organismi responsabili dello sviluppo regionale, regiosuisse (Centro della rete di sviluppo regionale), ma anche le varie banche dati dei progetti di sviluppo regionale aiutano a individuare progetti analoghi e i relativi responsabili.

► Indirizzi di contatto e siti dei responsabili cantonali della NPR e degli organismi responsabili dello sviluppo regionale:

www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

► Hotline regiosuisse: www.regiosuisse.ch

► Banca dati dei progetti NPR /INTERREG e altre banche dati con esempi di progetti di sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch → Nuova politica regionale → Progetti

Esame della domanda di finanziamento e approvazione del progetto

I responsabili cantonali della NPR verificano se il progetto corrisponde agli obiettivi e alle disposizioni del programma di attuazione, se soddisfa i criteri di sostenibilità e se ha buone probabilità di riuscita.

Parallelamente, verificano chi dev'essere coinvolto o informato a livello cantonale (amministrazione, organizzazioni parapubbliche) e si assicurano, da un lato, che il progetto sia inquadrato in un contesto progettuale e strategico più ampio e, dall'altro, che i progetti regionali, cantonali e internazionali siano coordinati tra loro.

Generalmente il responsabile cantonale della NPR e i potenziali promotori di progetto si incontrano nell'ambito di colloqui di chiarimento e consulenza, ai quali talvolta partecipano anche l'organismo responsabile dello sviluppo regionale o il management regionale. Un modello d'efficacia fornisce una base utile per la conduzione di questi colloqui. [→ cap. 4.9]

L'approvazione del progetto e la decisione di finanziarlo spettano al Cantone e precisamente, a seconda del Cantone e dell'entità del finanziamento, al servizio specializzato NPR o al Consiglio di Stato.

► **Criteri per la valutazione** dei progetti «Argumentaire Evaluation et sélection des projets NPR» (in francese e tedesco): www.regiosuisse.ch → Download

CONSIGLIO PRATICO

Gruppo di indirizzo NPR: un gruppo interdipartimentale di indirizzo o un gruppo direttivo composto da rappresentanti dell'amministrazione e del settore privato può accompagnare l'attuazione della NPR nel Cantone, valutare le domande di finanziamento dei progetti e formulare raccomandazioni al servizio specializzato NPR. Un organo di questo tipo facilita il corretto coordinamento e inquadramento strategico dei progetti. [→ cap. 4.2 e 4.3]

Realizzazione del progetto e controllo dell'avanzamento

La fase di realizzazione vera e propria inizia dopo che il progetto è stato approvato dal Cantone. La realizzazione operativa compete ai promotori e alla direzione di progetto da questi incaricata. In questa fase assumono particolare importanza una pianificazione mirata e sicura delle risorse, delle finanze e delle scadenze nonché la comunicazione e la cooperazione tra promotori di progetto, management operativo e soggetti coinvolti. Occorre inoltre definire e comunicare le competenze operative e decisionali del team di progetto. La verifica periodica dello stato di avanzamento del progetto – ad esempio ogni tre mesi insieme al management regionale – garantisce un monitoraggio e una realizzazione efficaci del progetto. Gli strumenti utilizzati devono essere semplici e chiari. Si è rivelato utile anche continuare a controllare lo stato di avanzamento del progetto oltre il periodo di promozione definito. [→ cap. 4.8 e 4.9]

Gli organismi responsabili dello sviluppo regionale e i servizi (specializzati) cantonali NPR accompagnano e supportano l'attuazione dei progetti.

CONSIGLI PRATICI

Considerare gli errori come opportunità: gli errori commessi e i problemi incontrati durante la realizzazione di un progetto vanno considerati parte integrante del processo di apprendimento. Sono preziose fonti di informazione e possono offrire una grande opportunità di cambiamento.

Comunicare il progetto: gli attori regionali e il pubblico devono essere informati in merito al progetto e al suo stato di avanzamento. La comunicazione è un fattore di successo in quanto permette ad esempio di creare il necessario consenso nella popolazione. Nelle attività di relazioni pubbliche va menzionato il sostegno fornito dalla NPR, che contribuisce a posizionare e a far conoscere meglio il programma di promozione¹⁸.

Comunicare i risultati: quando i promotori di progetto condividono con altri attori dello sviluppo regionale le conoscenze e le esperienze acquisite in fase di attuazione, tutte queste informazioni confluiscono nello sviluppo di nuovi progetti regionali (ciclo di apprendimento a livello di progetto). Un'opportunità di scambio è offerta dalla banca dati dei progetti NPR/INTERREG sul sito di regiosuisse, che permette di integrare nelle descrizioni dei progetti le conoscenze acquisite (www.regiosuisse.ch/progetti).

¹⁸ regiosuisse (2009b).

Comunicazione aperta e trasparente in seno al team di progetto: una comunicazione efficace e funzionale tra tutti i partecipanti a un progetto è un fattore di successo imprescindibile.

[→ cap. 4.6]

Fine del periodo di finanziamento

Il rapporto finale redatto dai promotori del progetto e approvato dai responsabili cantonali della NPR segna formalmente la fine del periodo di finanziamento.

La fine del progetto e la comunicazione delle esperienze maturate generano impulsi importanti per lo sviluppo di nuove idee progettuali, ma possono anche innescare adeguamenti dei programmi di attuazione della NPR e di altre strategie cantonali di promozione (ciclo di apprendimento a livello di programma).

CONSIGLIO PRATICO

I laboratori di riflessione organizzati al termine dei progetti (riusciti o no) favoriscono i processi di apprendimento nel settore dello sviluppo regionale. In particolare, andrebbero discussi i temi seguenti:

- percezione da parte dei presenti dei risultati ottenuti con il progetto
- riflessione sui processi del progetto e sul ruolo dei partecipanti
- fattori di successo e difficoltà incontrate durante la realizzazione del progetto
- insegnamenti e raccomandazioni per ulteriori progetti
- modalità di diffusione delle conoscenze e delle esperienze acquisite.

Proseguimento del progetto o progetto successivo

Raramente la fine del periodo di finanziamento coincide con la fine del progetto. In linea di massima, una volta terminato il periodo di finanziamento i progetti finanziati con i fondi NPR devono poter essere portati avanti anche senza i contributi della NPR (sostenibilità economica). A seconda dell'impostazione, però, alcuni progetti terminano proprio con la fine del periodo di finanziamento NPR: è il caso, ad esempio, degli studi di fattibilità. Eventualmente, si può ottenere un nuovo finanziamento NPR nell'ambito di un progetto successivo o ricevere un finanziamento attraverso altri programmi. Talvolta la NPR finanzia solo una determinata fase progettuale e per le altre fasi entrano in gioco altri fondi o strumenti di promozione.

CONSIGLI PRATICI

Pianificare accuratamente il proseguimento del progetto dopo il periodo di finanziamento: se un progetto prosegue oltre il periodo di finanziamento, i suoi promotori devono considerare che generalmente il passaggio alla fase successiva – con conseguente ridefinizione o adeguamento degli obiettivi, dei compiti e delle condizioni quadro finanziarie – presuppone l'adozione di un nuovo assetto a livello giuridico, organizzativo e del personale («nuovi cervelli»). Tutto ciò va pianificato per tempo mentre il progetto è in corso.

Sostegno degressivo: se il sostegno pubblico è impostato in modo degressivo, ovvero se diminuisce a mano a mano che il progetto avanza, i promotori devono garantirne per tempo l'autonomia finanziaria e/o a cercare altri fondi.

Misurazione dell'efficacia e valutazione dei progetti e dei programmi

Analizzando già nelle fasi iniziali gli obiettivi e gli effetti cui mira un progetto ed elaborando un modello d'efficacia basato su questa analisi è possibile sia rappresentare in maniera comprensibile la dinamica e la logica progettuale sia ottimizzare il progetto in modo partecipativo in funzione dei risultati attesi. I promotori del progetto e i responsabili del programma (management regionale, servizi cantonali NPR ecc.) devono concordare indicatori adeguati e misurabili. In questo modo, sarà più facile monitorare costantemente lo stato di avanzamento e verificare gli effetti ottenuti nell'ambito delle valutazioni del progetto o del programma. [→ cap. 4.8 e 4.9]

► **Ausilio per un lavoro orientato all'efficacia:** Scheda di risultato «Lavoro orientato all'efficacia nella NPR» e rapporto «Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012»: www.regiosuisse.ch → Download

3.3 Particolarità dell'attuazione di INTERREG¹⁹

Dal 1° gennaio 2008 la promozione della cooperazione transfrontaliera (INTERREG A), transnazionale (INTERREG B) e interregionale (INTERREG C, dal 2014 INTERREG Europe) da parte della Confederazione svizzera è parte integrante della Nuova politica regionale (NPR). L'attuazione dei progetti INTERREG in Svizzera presenta alcune particolarità rispetto all'attuazione dei progetti NPR cantonali o intercantonali e dei progetti in seno all'UE.

Programmi operativi: le regioni che partecipano a un programma INTERREG (ad es. Italia-Svizzera, o Reno alpino-Lago di Costanza-Reno superiore) definiscono un programma operativo che contiene le basi per la realizzazione del programma (tematiche per possibili progetti, procedure e modalità di promozione dei progetti ecc.).

Priorità della NPR e convenzioni di programma: i progetti INTERREG sostenuti con fondi federali devono adempiere le direttive dei programmi operativi e contribuire a migliorare la competitività della regione conformemente alla NPR²⁰. Fanno eccezione i progetti INTERREG B di importanza strategica nazionale. Dal periodo 2014–2020 il sostegno ai vari programmi INTERREG A è vincolato alla stipulazione di convenzioni di programma settennali tra la Confederazione e i Cantoni in cui sono definiti gli obiettivi e le priorità della promozione.

Inoltre e esame dei progetti: a seconda del programma, i progetti INTERREG possono essere inoltrati a un servizio di coordinamento INTERREG sia nell'ambito di una procedura di gara

¹⁹ Servizi di coordinamento regionali e nazionali svizzeri INTERREG IV, SECO, regiosuisse (2010).

²⁰ Secondo decisione del DEFR del 14 marzo 2013.

(scadenza fissa) sia nel corso dell'anno. Le domande di finanziamento vengono esaminate alla luce delle priorità e dei criteri definiti nel rispettivo programma operativo. Inoltre, viene verificata anche la conformità alla NPR. Sono questi i criteri in base ai quali si decide se sostenere un progetto con fondi della NPR e/o con fondi cantonali.

Punti di contatto: i servizi di coordinamento INTERREG in Svizzera forniscono informazioni sulle priorità tematiche, le procedure di presentazione delle domande e i criteri di selezione dei diversi programmi INTERREG ai quali possono partecipare partner svizzeri. Essi fungono anche da interlocutori durante l'attuazione dei progetti.

► **Informazioni supplementari sui programmi INTERREG** ai quali partecipa la Svizzera: www.interreg.ch

► **Servizi di coordinamento INTERREG e interlocutori** presso i Cantoni: www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

► **Ausilio per le traduzioni:** Tabella «Termini tecnici NPR e sviluppo regionale (italiano, tedesco, francese, inglese)»: www.regiosuisse.ch → Download

CONSIGLI PRATICI

Contattare per tempo i servizi di coordinamento INTERREG: contattando per tempo i servizi di coordinamento INTERREG si potrà chiarire sin dall'inizio se il progetto ha i requisiti per ottenere un finanziamento e se rientra nel programma di promozione corrispondente. È inoltre possibile discutere di eventuali ostacoli e possibilità di ottimizzazione. Nello stesso tempo, i promotori di progetto possono informarsi sugli ulteriori passi da compiere.

Trovare partner adatti: generalmente ai progetti INTERREG devono partecipare almeno due partner di diversi Paesi. Se l'idea progettuale è buona, ma non si è ancora trovato un partner adatto, il servizio di coordinamento provvede a mettere in contatto tra loro i vari promotori. [→ cap. 4.2]

Analizzare la situazione finanziaria: poiché INTERREG finanzia solo una parte dei costi del progetto, il resto dei finanziamenti deve provenire da fondi propri o esterni. Il contributo INTERREG varia a seconda del programma. Per maggiori informazioni in merito, contattare i servizi di coordinamento.

4 Strumenti e tematiche rilevanti per lo sviluppo regionale

Questo capitolo illustra gli strumenti e i temi particolarmente rilevanti per lo sviluppo regionale. In questa sede non vengono tuttavia trattati i presupposti fondamentali per il successo dello sviluppo regionale, come ad esempio il management di progetto.

4.1 Identità e risorse regionali

Terreno fertile per lo sviluppo di progetti

L'identità regionale e le risorse culturali e naturali di una regione sono importanti per il suo sviluppo a vario titolo:

L'identità regionale:

- legittima l'attività dell'organismo di sviluppo regionale
- facilita l'integrazione di partner nell'implementazione della strategia di sviluppo, perché chi si identifica con la regione è più disposto a impegnarsi
- conferisce un profilo alla regione e ne aumenta l'attrattiva nei confronti delle imprese regionali, della popolazione e dei non residenti.

Le risorse culturali e naturali della regione²¹:

- se valorizzate, possono stimolare l'innovazione e l'imprenditorialità regionale
- sono il presupposto per lo sviluppo di prodotti di nicchia, nonché elementi di differenziazione basati sulle peculiarità regionali (unique selling proposition)
- sono dei catalizzatori dell'identità culturale per la popolazione locale e aiutano gli attori regionali a legittimare e a promuovere le loro attività
- connotano l'immagine della regione e creano nuovi sbocchi per la commercializzazione dei prodotti e dei servizi regionali.

L'identità e le risorse regionali possono essere sfruttate in modo mirato soprattutto nella fase di avvio del progetto. Gli strumenti seguenti hanno dato buoni risultati nell'ambito della NPR:

Incontri e piattaforme di networking: questi strumenti favoriscono gli scambi tra gli attori regionali; offrono inoltre l'opportunità di impegnarsi a livello regionale e di sviluppare, discutere e comunicare strategie e progetti.

Borse delle idee, laboratori per l'innovazione ecc. permettono di sfruttare le molteplici potenzialità regionali per sviluppare idee progettuali innovative e/o consentono di rafforzare il radicamento regionale dei progetti.

Identità regionale collettiva e individuale²²

L'identità regionale collettiva è un patrimonio comune di conoscenze che riflette la storia, gli eventi del passato e lo stile di vita predominante di una regione. Tra i suoi elementi costitutivi vi sono il paesaggio, l'architettura, il dialetto, la mentalità, gli usi e i costumi, le feste, le istituzioni, i personaggi e le innovazioni regionali.

L'identità regionale individuale è la relazione emozionale che lega un individuo a determinati aspetti del patrimonio comune di conoscenze. La relazione personale positiva tra gli individui e un dato territorio crea un senso di appartenenza e lealtà verso la propria regione.

Blog regionale: un blog regionale che tratta degli sviluppi nella regione e delle possibilità di sostegno finanziario nell'ambito della NPR e di altri programmi garantisce una più ampia partecipazione. Un blog offre lo spunto per nuove idee progettuali. Tuttavia, per mantenere vivo l'interesse, deve essere aggiornato regolarmente e restare attrattivo. Il suo successo dipende dai contributi in termini di idee e commenti forniti dagli attori regionali e da altri interessati²³.

4.2 Reti e cooperazioni²⁴

Le reti o le cooperazioni (di aziende) a livello regionale e transregionale sono un tema centrale della Nuova politica regionale (NPR). Per promuovere durevolmente innovazione, creazione di valore aggiunto e competitività, la NPR sostiene varie forme di collaborazione – tra regioni e cantoni, tra istituzioni pubbliche e private, ma anche tra vari settori e comparti economici. Le cooperazioni permettono di sfruttare le sinergie, trovare soluzioni condivise, scoprire nuovi potenziali e completare le competenze disponibili.

In una società che sta attraversando un periodo di cambiamenti strutturali ed è esposta a un'aspra concorrenza sul piano globale, le reti e le cooperazioni come pure le varie forme di collaborazione rappresentano uno strumento importante per raggiungere un peso sufficiente sul mercato (massa critica), sfruttare i potenziali di produzione regionali, sviluppare innovazioni e creare catene di valore aggiunto regionali²⁵. È soprattutto nelle regioni periferiche che la collaborazione contribuisce anche ad attenuare gli svantaggi derivanti dalla posizione geografica.

Le reti e le cooperazioni sono la base delle catene regionali di valore aggiunto e possono essere il punto di partenza delle reti business (businet). Concorrono a concentrare il più possibile nella regione tutto ciò che ruota attorno al processo produttivo, dalla materia prima al prodotto finale. Nello stesso tempo, le cooperazioni regionali hanno spesso un effetto moltiplicatore (basti pensare ai servizi annessi come il trasporto o la distribuzione) e favoriscono

²¹ regionsuisse (2010b).

²² regionsuisse (2010a).

²³ regionsuisse (2009b).

²⁴ regionsuisse (2013a).

²⁵ Hammer (2003).

Forme di collaborazione

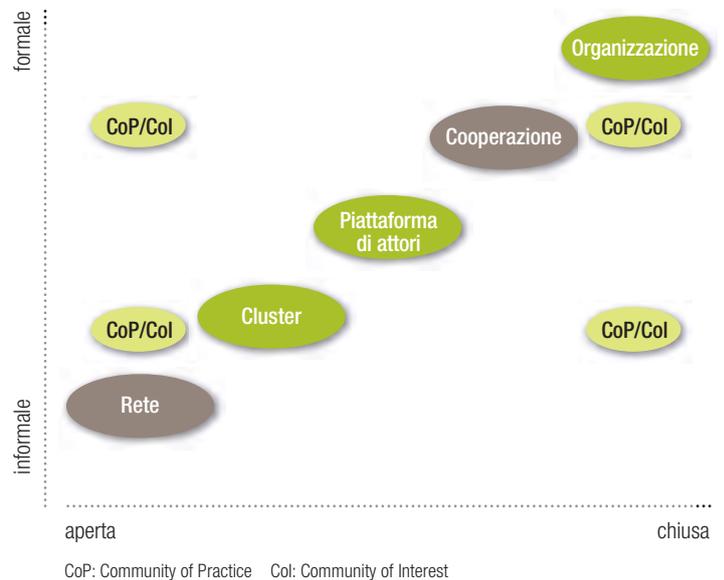
Le reti sono sistemi sociali che poggiano su un interesse di base comune. Sono contraddistinte da relazioni molto informali e non vincolanti tra gli attori (persone o organizzazioni). Le reti creano possibilità relazionali che possono essere attivate in caso di bisogno, ad es. per un progetto comune o per risolvere un problema collettivo.

Le cooperazioni sono collaborazioni disciplinate o concordate per lo più mediante contratto tra attori autonomi o organizzazioni/aziende, allo scopo di svolgere congiuntamente uno o più compiti.

L'esperienza insegna che le reti e le cooperazioni svolgono un ruolo di prim'ordine nei processi di sviluppo regionali. Tuttavia, esistono anche **altre forme di collaborazione**, che possono essere organizzate in modo formale o informale e che possono essere chiuse o aperte rispetto a un determinato gruppo di attori.

Figura 6 Possibili forme di collaborazione

Fonte: regionsuisse (2013a)



la sostenibilità ambientale, in quanto permettono di ridurre notevolmente le distanze di trasporto.

Creazione di reti e cooperazioni

Non è facile trovare i partner giusti per una cooperazione. L'elemento determinante sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere. La collaborazione si fonda su interessi o problematiche simili, simpatie personali, il bisogno di scambio e di trasferimento di conoscenze ecc. In genere, per avviare concretamente una collaborazione occorre passare per le fasi seguenti:

Presenza di contatto, conoscenza reciproca: in primo luogo occorre stabilire dei contatti e instaurare un clima di fiducia che

favorisca la collaborazione. I luoghi ideali per trovare potenziali partner sono i congressi, le conferenze o gli eventi di networking, come quelli organizzati dal management regionale o da altri organismi responsabili dello sviluppo regionale.

Scelta del partner: prima di scegliere il partner occorre chiarire alcuni aspetti. C'è intesa sugli elementi fondamentali della cooperazione? Il partner potenziale è affidabile, trasparente e aperto? C'è convergenza di principi e di valori? Quali sono i suoi punti di forza e i suoi punti deboli? Per poter rispondere a queste domande, è importante incontrarsi personalmente.

Formulare gli obiettivi e chiarire le aspettative: se i potenziali partner sono disposti a collaborare, occorre elaborare una comprensione condivisa della collaborazione: quali obiettivi si vogliono raggiungere? Quali sono le aspettative? Quali sono le priorità?

Definire processi e input, creare strutture: se c'è convergenza sugli obiettivi, occorre definire la forma della collaborazione. Quali input tecnici, temporali e finanziari possono fornire i singoli partecipanti? Quali sono le prossime fasi e chi se ne assume la responsabilità? È necessario stipulare accordi contrattuali concreti?

Fattori di successo e sfide nella fase attuativa

- Visione condivisa dell'obiettivo e dello scopo della collaborazione
- Regole e strutture chiare, flessibilità sufficiente per eventuali adattamenti
- Fiducia e trasparenza
- Capacità di cooperazione e comunicativa

Dal business alle reti di business (businet)

Salvo rare eccezioni, la NPR non prevede il sostegno a singole aziende, ma promuove piuttosto le innovazioni interaziendali e l'ampliamento delle catene di valore aggiunto (filiera). Nell'ambito delle reti di business tematiche o progettuali (businet) è possibile sviluppare, rappresentare e ottimizzare a livello interaziendale idee commerciali e i relativi processi con l'aiuto di modelli di business condivisi (modelli businet). In questo modo si possono sviluppare anche catene di valore aggiunto complesse che oltrepassano il raggio d'azione delle singole imprese, senza per questo mettere in discussione l'autonomia delle aziende o delle organizzazioni coinvolte.

→ Maggiori informazioni sui modelli di business cfr. cap. 4.9

- Scambi regolari e gestione mirata delle conoscenze
- Benefici concreti per i partecipanti
- Dotazione sufficiente di risorse umane e finanziarie per il management operativo

Possibili ruoli degli organismi responsabili dello sviluppo regionale

Mettere in rete i partner: con eventi come colazioni di lavoro, fiere regionali ecc. gli organismi responsabili dello sviluppo regionale possono creare piattaforme importanti per mettere in contatto i partner potenziali e dare loro la possibilità di conoscersi e di avviare i primi colloqui informali.

Avviare reti e cooperazioni specifiche: all'occorrenza, gli organismi responsabili dello sviluppo regionale possono lanciare o creare reti e cooperazioni, ad esempio reti aziendali regionali.

Moderare e gestire: gli organismi responsabili dello sviluppo regionale possono gestire autonomamente forme di collaborazione informali e aperte, quali piattaforme di attori ecc. Le conoscenze interne di cui gli organismi responsabili dello sviluppo regionale dispongono (insider know-how) possono essere un vantaggio, ma comportano anche un rischio di parzialità. In alcuni casi, è necessario coinvolgere moderatori esterni. Nelle forme di collaborazione più strette l'organismo responsabile dello sviluppo regionale si limita per lo più a mettere in contatto gli attori nelle fasi iniziali del processo.

► **Maggiori informazioni nella Scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale»:**
www.regiosuisse.ch/scheda-pratica/reti

4.3 Imprenditorialità e sviluppo regionale²⁶

Le imprese che offrono posti di lavoro interessanti contribuiscono a mantenere l'occupazione nella regione, costituiscono l'ossatura del tessuto economico locale e concorrono in modo determinante allo sviluppo di un senso di identità con il territorio, in particolare nelle aree periferiche. Poiché generalmente hanno un raggio d'azione sovregionale, aumentano l'attrattiva della regione come possibile luogo d'insediamento per altre aziende. Tuttavia, le imprese rivestono un ruolo importante anche a livello di innovazione di prodotti e processi, qualificazione della manodopera regionale ecc. Per questo motivo devono assolutamente essere coinvolte nei processi e nei progetti di sviluppo regionale. La loro partecipazione può essere incentivata con le misure specifiche illustrate qui di seguito.

Migliorare la comunicazione reciproca: poiché sono poche le imprese che conoscono le offerte e gli obiettivi della NPR o di

altri programmi di promozione, occorre sensibilizzarle con messaggi semplici ed esempi concreti adatti ai vari gruppi target. La comunicazione ha anche il compito di conoscere i bisogni dei gruppi destinatari. I progetti devono essere impostati in modo da coinvolgere soprattutto le aziende che fanno parte o intendono far parte di una filiera regionale. Questo risultato può essere ottenuto integrando le imprese a livello tematico o istituzionale nella definizione degli obiettivi strategici (ad es. nell'ambito del programma d'attuazione cantonale o delle strategie di sviluppo regionale).

Utilizzare le reti per la comunicazione: le reti di formazione, le associazioni professionali e altri tipi di rete sono interlocutori importanti per le imprese e possono fungere da moltiplicatori. Alcune imprese sono già integrate in strutture professionali costituite per lo più da scuole universitarie, consulenti indipendenti, altre aziende e organizzazioni intermedie, come i centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico. Coloro che fanno parte di queste strutture svolgono un'importante funzione di consulenza e riflessione a sostegno della realizzazione delle idee progettuali. Occorre quindi rafforzare le strutture di questo tipo e, se necessario, crearne di nuove. Lo scambio tra le imprese di una regione assume particolare importanza in questo senso. L'organismo responsabile dello sviluppo regionale può favorire la messa in rete degli attori organizzando laboratori tematici ed eventi di networking.

Abbattere le barriere e instaurare un clima di fiducia: gli organismi responsabili dello sviluppo regionale devono impegnarsi per instaurare un filo diretto con le imprese. In effetti, il contatto personale è un presupposto importante per poter collaborare con esse. Gli eventi di networking, i congressi e le conferenze organizzati dagli organismi responsabili dello sviluppo regionale o dalle associazioni professionali e da altri enti sono occasioni ideali per allacciare contatti e creare un clima di fiducia. Inoltre, i compiti e le competenze degli organismi responsabili dello sviluppo regionale devono essere comunicati in modo comprensibile e trasparente. Per molte imprese il passaggio dall'idea progettuale alla consulenza dell'organismo di sviluppo regionale rappresenta tuttora una barriera insormontabile.

Fornire un sostegno individuale facilmente accessibile: le imprese devono essere sostenute in modo adeguato alle loro esigenze e modalità operative. Occorre mettere a loro disposizione offerte facilmente accessibili. Uno strumento ideale in questo senso è lo sportello unico, dove le aziende ricevono tutte le informazioni e il supporto necessari: dalla messa in rete alla ricerca di partner, dalle informazioni sulle possibilità di finanziamento alle offerte formative e alla consulenza pratica per la realizzazione dei progetti. Le formalità burocratiche per richiedere un finanziamento devono essere snelle e i criteri per beneficiare del sostegno devono essere formulati nel modo più chiaro possibile. L'importante è rispondere ai bisogni specifici di ciascuna impresa: alcune necessitano di un finanziamento iniziale per poter realizzare il loro progetto, altre, più solide, hanno solo bisogno di un

²⁶ regiosuisse (2011b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); regiosuisse (2013a).

aiuto puntuale per completare le loro competenze o per trovare i partner giusti.

Migliorare l'immagine del finanziamento pubblico: talvolta il sostegno finanziario fornito dal settore pubblico non è visto di buon occhio dagli ambienti imprenditoriali. Questo paradigma va rovesciato: il finanziamento pubblico dev'essere considerato come un giusto riconoscimento per le idee progettuali innovative.

Forme di integrazione²⁷

Esistono diversi modi di coinvolgere le imprese nell'attuazione della NPR:

Partecipazione diretta in veste di promotori di progetto o partner che forniscono prestazioni proprie, contributi finanziari o contributi tematici

Coinvolgimento nell'ambito di una sponsorizzazione senza alcun contributo a livello di contenuto

Partecipazione indiretta tramite associazioni di imprese o tramite centri tecnologici o cluster che fungono da promotori di progetto per conto delle imprese

Coinvolgimento negli organi NPR cantonali o regionali allo scopo di far conoscere agli attori economici gli obiettivi e le possibilità della NPR e di tenere conto dei bisogni delle realtà economiche regionali

Coinvolgimento indiretto tramite associazioni e reti di imprese o organizzazioni nazionali (mantello).

Sostegno alla creazione di imprese

Questa guida spiega quali sono gli strumenti di cui avvalersi per rafforzare l'imprenditorialità di una regione (cfr. cap. 4.4). Qui di seguito elenchiamo alcune iniziative con cui gli organismi responsabili dello sviluppo regionale possono migliorare l'imprenditorialità nel loro territorio²⁸:

- promuovere la messa in rete, ad esempio con incontri informali tra imprese di dimensioni diverse, già operative e di futura costituzione, al fine di individuare i partenariati e le sinergie possibili (ad es. fornitori potenziali di prodotti);
- analizzare i bisogni e i problemi dell'economia regionale e mettere i risultati ottenuti a disposizione delle aziende come fondamento di un piano d'azione;
- difendere gli interessi, i bisogni e le esigenze delle imprese potenziali all'interno dell'amministrazione cantonale (lobbying);
- convincere i potenziali imprenditori degli atout della regione e mettere in risalto i suoi punti di forza (ad es. minor costo della vita, potenzialità in termini di attività di svago);
- promuovere l'imprenditorialità nella regione mostrando ai potenziali imprenditori alcuni casi esemplari di aziende di successo insediate nel territorio.

4.4 La conoscenza come risorsa strategica²⁹

Nell'economia globalizzata la conoscenza assume un'importanza fondamentale e rappresenta una risorsa strategica per la competitività delle regioni. Le competenze professionali e metodologiche interdisciplinari sono sempre più richieste e le regioni hanno sempre più bisogno del trasferimento di sapere e di tecnologia sia per arricchire e completare le conoscenze endogene sia per radicare nuove conoscenze nel territorio.

Reti Alumni: la creazione di reti regionali Alumni può aiutare a contrastare il fenomeno della fuga di cervelli (*brain drain*) e favorire invece l'afflusso di talenti (*brain gain*). Queste reti mettono in contatto gli attori regionali con gli specialisti emigrati all'estero favorendo il rientro di sapere nella regione. Considerata l'identificazione o il legame affettivo, talvolta anche molto forte, dei membri della rete con la loro regione d'origine, le reti Alumni rappresentano una piattaforma interessante dove discutere di temi legati allo sviluppo. Per poter restare attive a lungo, queste reti regionali devono essere gestite in maniera professionale. Esistono diversi tipi di reti Alumni:

- reti che mirano a mettere in contatto tra loro professionisti altamente qualificati che si sono trasferiti altrove o all'estero e che sono originari della stessa regione; la composizione dei membri può essere molto diversificata;
- reti che perseguono un obiettivo ben preciso, come la creazione di imprese; la composizione dei membri dipende dalle competenze ricercate (ad es. solo imprenditori esperti);
- reti di ambasciatori composte da personaggi che per le loro competenze specifiche o per la loro notorietà sono strategicamente interessanti per la regione.

Qualificazione della manodopera: la NPR orientata all'imprenditorialità vuole favorire l'insediamento e l'apertura di nuove aziende nella regione e mettere le imprese che già vi operano e investono in condizione di restarvi. Nel quadro della gestione regionale delle conoscenze servono misure che permettano alle imprese di trovare sul posto lavoratori, dirigenti o nuovi titolari qualificati e che involino le persone a «fare impresa». Tra queste misure vi sono la qualificazione della manodopera specializzata e dei dirigenti, nonché la promozione dell'imprenditorialità con corsi di formazione continua specifici negli incubatori d'impresa e nei centri di competenza.

Incubatori d'impresa e centri di competenza: gli incubatori d'impresa e i centri di competenza sono istituzioni che sostengono le start-up e lo sviluppo aziendale. Promuovono l'imprenditorialità e l'insediamento di nuove imprese nella regione e contribuiscono in misura determinante al trasferimento di conoscenze tra

²⁷ Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

²⁸ regiosuisse (2011b).

²⁹ Rérat, Jeannerat (2011).

istituti di ricerca e di formazione e individui, aziende, amministrazioni ecc. Possono essere indipendenti dai settori d'attività o prediligere un orientamento tematico specifico e lanciare o sostenere la creazione di cluster. Le zone rurali sono il luogo ideale in cui dar vita a incubatori d'impresa e centri di competenza, perché spesso vantano una struttura dei costi più favorevole rispetto ai centri urbani (riconversione di vecchie aree industriali dismesse) e condizioni abitative interessanti per le famiglie. Anche un contesto favorevole all'imprenditorialità e lo sviluppo di fattori localizzativi «morbidi» (ambiente favorevole alle famiglie, offerte di custodia per i figli, scuole, natura incontaminata, politica fiscale vantaggiosa) assumono un ruolo importante per il buon funzionamento degli incubatori d'impresa e dei centri di competenza.

La promozione degli incubatori d'impresa e dei centri di competenza può facilmente uscire dall'ambito della NPR, come nel caso di sviluppi strategici quali la creazione di cluster, dove occorre agire in un ambito territoriale più vasto. Gli incubatori d'impresa e i centri di competenza dovrebbero in ogni caso essere inquadrati nella strategia economica cantonale. Le strategie cantonali in materia di incubatori d'impresa e centri di competenza sono spesso armonizzate con la politica dei cluster, la promozione economica e la politica dell'innovazione, o addirittura ne fanno parte. L'importante è considerare il tutto in un'ottica sovra-regionale a lungo termine e riflettere sin dall'inizio sulla fase successiva all'avviamento dell'impresa. Occorre inoltre sviluppare strategie che spronino le imprese a restare e a continuare a investire nella regione anche dopo aver raggiunto l'autonomia finanziaria.

Ruolo degli intermediari regionali: per rafforzare le reti di contatto di una regione, recensire le conoscenze presenti all'interno delle aziende e dei progetti e dissipare i timori iniziali, occorre che gli intermediari regionali adottino un approccio attivo. Essi hanno il compito di offrire i servizi disponibili nella regione secondo il principio «push» e di organizzare uno scambio di vedute tra i vari portatori di conoscenza. Il ruolo di intermediari regionali può essere svolto dagli organismi responsabili dello sviluppo regionale (management regionali, Cantoni, organizzazioni intercantionali ecc.), ma anche dai servizi per il trasferimento della conoscenza delle scuole universitarie, dalle camere di commercio, dai sindacati, dai centri di competenza e di trasferimento tecnologico e da regiosuisse – il Centro della rete di sviluppo regionale. Sono soprattutto i giovani imprenditori a trasformare le nuove conoscenze in prodotti commerciabili e per farlo hanno bisogno di molta consulenza. Perciò è importante che tra gli intermediari e i potenziali imprenditori si instauri un filo diretto, ad es. attraverso gli incubatori d'impresa. A tal fine si possono organizzare iniziative congiunte (ad esempio giornate e saloni per la creazione d'impresa) e mettere a punto offerte di consulenza nei centri tecnologici e negli incubatori d'impresa.

► **Maggiori informazioni sul tema:** Rérat, Jeannerat (2011): Le défi du brain drain dans les cantons suisses (small contribution regiosuisse): www.regiosuisse.ch → Download

4.5 Gestione dell'innovazione³⁰

Poiché il contesto nel quale si svolge lo sviluppo regionale è in rapida evoluzione, è più che mai necessario adottare soluzioni innovative adeguate a livello di prodotti, processi e strutture. Oltre allo scambio delle informazioni disponibili, lo sviluppo di nuove conoscenze e la disponibilità a sperimentare le innovazioni sono motori importanti per rafforzare la creazione di valore aggiunto e aumentare l'occupazione. I processi d'innovazione sono indispensabili per reagire adeguatamente alle nuove sfide e opportunità (bioenergie, evoluzione demografica e cambiamenti climatici) e per tenere testa alla concorrenza sui mercati globalizzati altamente sviluppati.

Poiché le regioni acquistano sempre più importanza come attori della promozione dell'innovazione³¹, la NPR mira a rafforzare i Sistemi regionali di innovazione (RIS) a complemento della ricerca scientifica e del trasferimento di sapere e tecnologia a livello nazionale (in particolare CTI)³².

Molte imprese creano innovazione senza occuparsi di ricerca scientifica e sviluppo. Da uno studio condotto nella Svizzera romanda (RIS-WS 2008) è emerso che circa il 75 per cento delle innovazioni commerciabili messe a punto dalle imprese svizzere sono il frutto del contatto con i clienti, fornitori e collaboratori. La promozione della ricerca scientifica e tecnologica e del trasferimento di sapere e tecnologia è sicuramente importante, ma raggiunge solo una piccola parte del potenziale regionale. Spesso, quindi, le imprese devono superare gli ostacoli all'innovazione senza l'aiuto di partner scientifici. Ecco perché i RIS si concentrano anche sulle offerte di prestazioni che non rientrano nel trasferimento di sapere e di tecnologia in senso stretto. Va detto inoltre che spesso le esigenze di innovazione delle imprese dipendono dal tipo di azienda:

Imprese low-to-mid-tech: queste imprese necessitano di innovazioni per ottenere miglioramenti sotto il profilo dell'organizzazione, della distribuzione, della segmentazione della clientela, dello sviluppo dell'offerta, dell'orientamento strategico o dello sviluppo da low a mid tech e quindi devono essere aiutati dai RIS o dai fornitori di prestazioni a individuare partner adeguati;

Imprese mid-to-high-tech: le imprese con un margine di sviluppo, le start-up e le imprese che si sono trasferite nella regione rivestono un ruolo chiave. Per questa categoria la promozione non deve limitarsi allo sviluppo di idee e alla realizzazione di prototipi ma spingersi fino al lancio sul mercato. Le sfide principali che queste aziende devono affrontare sono il finanziamento, la protezione dei diritti di proprietà, l'industrializzazione, la commercializzazione, lo sviluppo interno delle risorse o la cooperazione in rete con altri partner economici. Generalmente queste aziende pos-

³⁰ BMELV (2008); SECO (2012).

³¹ OECD (2011).

³² SECO (2012).

sono contare su ottimi contatti con partner delle scuole universitarie e delle scuole universitarie professionali.

I Sistemi regionali di innovazione presuppongono l'esistenza di una massa critica di attori, che nella maggior parte dei casi non può essere raggiunta senza una collaborazione intercantonale. Si parla allora di «spazi economici funzionali», all'interno dei quali si instaurano relazioni e interazioni importanti sul piano dell'innovazione. Tra gli attori vi sono le imprese innovatrici, i fornitori di corsi di formazione e aggiornamento, i clienti e i mercati pilota, le autorità responsabili del rilascio di autorizzazioni, gli strumenti di finanziamento, i subfornitori o subappaltatori, i fornitori di tecnologia, i partner universitari R&S, i fornitori di servizi, le reti e i servizi di sostegno.

► **Persone di contatto che nei Cantoni e nelle regioni forniscono informazioni** sulla promozione dell'innovazione nell'ambito della NPR: www.regiosuisse.ch → Servizi regiosuisse → Banca dati d'indirizzi

► **Commissione per la tecnologia e l'innovazione della Confederazione (CTI):** www.kti.admin.ch

4.6 Comunicazione attiva³³

La comunicazione attiva è uno dei presupposti necessari per gestire lo sviluppo regionale in rete. Da un lato, è l'impulso che attiva e mantiene in vita la rete, dall'altro svolge anche molteplici funzioni, quali rafforzare dall'interno la rete e i progetti che da essa scaturiscono, dare loro visibilità all'esterno, accrescere il consenso attorno ad essi e coinvolgere altri attori. La sfida consiste nell'attribuire alla comunicazione l'importanza che merita senza sollecitare troppo le già scarse risorse umane e finanziarie. In molti casi, gran parte dei compiti hanno a che fare, in un modo o nell'altro, con la comunicazione.

I campi d'azione della comunicazione sono fondamentalmente due; in essi vengono adempiute molteplici funzioni e perseguiti diversi obiettivi.

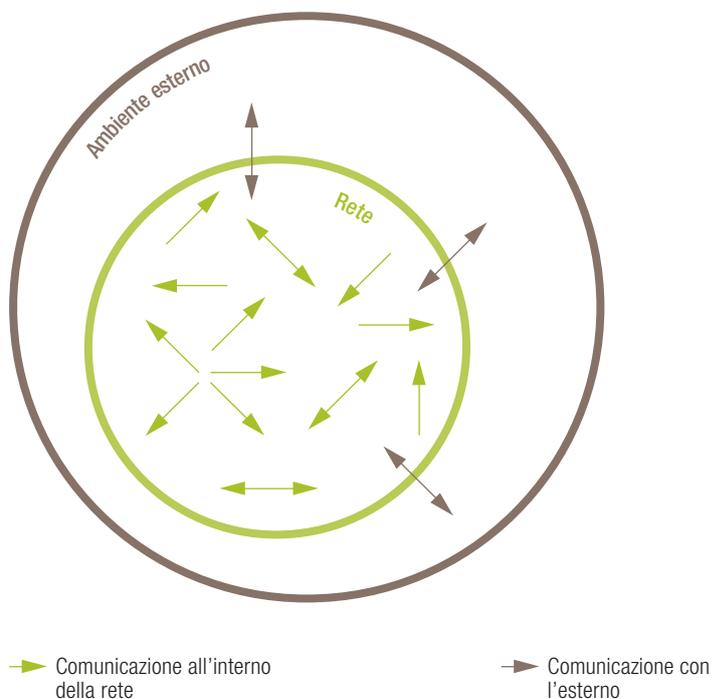
Comunicazione all'interno della rete

La comunicazione deve:

- garantire che gli attori siano informati su ciò che avviene dentro e fuori della rete
- permettere uno scambio tra gli attori della rete
- creare possibilità di scambio diretto che favoriscano la partecipazione
- motivare gli attori e stimolare l'innovazione
- contribuire a tenere in vita la rete.

Figura 7 **Campi d'azione della comunicazione**

Fonte: regiosuisse (2010/2013)



Comunicazione con l'esterno

La comunicazione deve:

- far conoscere, posizionare e ampliare la rete, l'iniziativa o il progetto
- permettere lo scambio con gli attori di altre regioni, di altri settori o di altre istituzioni
- importare idee (esempi) nella rete o esportarle
- consentire un feedback per la rete o il progetto (ad es. attraverso i media)
- rendere comprensibili le decisioni e i processi affinché gli interessati possano partecipare alla rete o al progetto comunicando i loro bisogni e le loro idee.

Elementi importanti della strategia di comunicazione

Analizzare i pubblici di riferimento: mentre il pubblico di riferimento della comunicazione interna è composto dagli attori della rete, quello della comunicazione esterna è costituito da soggetti di vario tipo che hanno esigenze e bisogni molto diversi, quali potenziali nuovi attori della rete, clienti o committenti, rappresentanti della politica regionale o cantonale, esponenti di determinati settori e media. Un'analisi sistematica dei diversi attori serve a individuare e studiare i bisogni di informazione di ciascuno di loro e a scegliere l'approccio giusto. Anche i partner all'interno della rete possono avere esigenze di informazione molto diverse.

³³ regiosuisse (2010/2013); regiosuisse (2009b); regiosuisse (2009c).

Utilizzo dei mezzi di comunicazione: quando si utilizzano i mezzi di comunicazione bisogna tenere sotto controllo sin dall'inizio l'investimento in risorse finanziarie e umane necessario non solo per produrre i mezzi di comunicazione, ma anche per allestire e predisporre i contenuti. Questo aspetto viene per lo più sottovalutato. Va detto inoltre che questo processo può essere esternalizzato solo in casi eccezionali e che la sua eventuale esternalizzazione comporta costi elevati.

La comunicazione è ordinaria amministrazione per gli organismi responsabili dello sviluppo e altri gestori di reti. Pertanto, essi utilizzano già numerosi mezzi di comunicazione. In un primo tempo, occorre riflettere su quali siano i mezzi di comunicazione migliori e più specifici da utilizzare alla luce degli obiettivi di comunicazione generali. In un secondo tempo, si valuta l'eventualità di avvalersi di mezzi di comunicazione supplementari. La tabella sottostante mostra che i mezzi di comunicazione più impegnativi, unitamente alle relazioni pubbliche, non rappresentano che una parte del lavoro quotidiano di comunicazione. Spesso sono necessari perché sono i mezzi di comunicazione principali, ma non sempre costituiscono la parte più importante dell'attività comunicativa. Alcuni di essi, come un sito Internet o una newsletter elettronica, si prestano come mezzi di comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno e offrono quindi un duplice vantaggio.

Sia i partner interni alla rete che quelli fuori della rete creano contenuti informativi per i mezzi di comunicazione. Fornendo loro per tempo informazioni utili – ad es. per riviste specializzate, manifestazioni, eventi ecc. – si possono sfruttare eventuali sinergie e innescare effetti moltiplicatori a costi contenuti.

³⁴ Durrer Eggerschwiler, Meier Kruker, Peter, Stotten (2012); Aufhauser, Herzog, Hinterleitner, Oedl-Wieser, Reisinger (2003); Pimminger (2001).

In generale, quando si pianifica la comunicazione ci si deve porre le domande seguenti:

- Cosa facciamo già?
- A quale pubblico ci rivolgiamo già?
- Quanto spendiamo?
- Possiamo sfruttare qualcosa che esiste già?
- Cosa vogliamo comunicare in più?
- A chi altri vogliamo rivolgerci?

Per pianificare la comunicazione può essere utile ricorrere a una griglia (cfr. figura 8 a pag. 24) che riporta su un asse i target di riferimento e sull'altro i contenuti da comunicare. Nelle varie caselle vanno indicati i mezzi di comunicazione possibili, quindi va stabilito un ordine di priorità. I contenuti della griglia servono ad elaborare un piano d'azione nel quale sono definite le responsabilità e le scadenze. Una verifica annuale permette di individuare le lacune di comunicazione e di ridefinire le priorità.

4.7 Competenze di genere³⁴

Uno sviluppo regionale sensibile al genere tiene conto della parità, della diversità e delle differenze tra i sessi e permette di integrare nell'elaborazione e nell'attuazione di strategie e di progetti di sviluppo regionale le esperienze, le competenze, le peculiarità, le esigenze, i potenziali e i progetti di vita specifici ai sessi. Nell'ambito della politica regionale la sensibilità di genere costituisce un presupposto fondamentale per soddisfare i requisiti della sostenibilità sociale ed economica a lungo termine.

Nell'ambito dello sviluppo regionale, le competenze di genere – ossia la capacità di includere e di tenere conto della parità, della diversità e della differenza tra i sessi – offrono potenziali a vari livelli:

- Le risorse umane disponibili – e i potenziali d'innovazione che vi fanno capo – possono essere utilizzati meglio se tutti gli attori

Esempi di canali e mezzi di comunicazione

Canali di comunicazione	Dentro la rete	Fuori dalla rete
Diretti	<ul style="list-style-type: none"> • Colloqui telefonici, incontri, colloqui diretti • Riunioni periodiche (in rete) (incontri regolari, workshop, visite a imprese) • Eventi formativi e informativi (interni o con ospiti del mondo politico, economico ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escursioni nella regione o in altre regioni • Eventi formativi e informativi (interni o con ospiti del mondo politico, economico ecc.)
Elettronici	<ul style="list-style-type: none"> • Sito Internet • Newsletter elettronica (semplice) • Blog regionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Sito Internet • Newsletter per gli interessati (combinata alla newsletter interna) • Blog regionale (ospiti)
Stampati	<ul style="list-style-type: none"> • Schede informative 	<ul style="list-style-type: none"> • Schede informative • Opuscoli
Media		<ul style="list-style-type: none"> • Locali, regionali / stampati, elettronici

Figura 8 Griglia di comunicazione

Contenuti	Imprenditori	Politici locali	Popolazione	Amministrazione cantonale	Media
Tema 1	Incontri regolari	Riunioni informative			
Tema 2					Comunicati stampa
Tema 3				Lettere Inviti a un evento	
Tema 4					
...					

e tutte le attrici regionali sono integrati nella politica, nelle reti e nei progetti. I team misti creano più innovazione e permettono di tener meglio conto degli interessi e dei bisogni dei vari gruppi di popolazione e di consumatori, il che permette di aumentare le opportunità di mercato dei prodotti e servizi sviluppati³⁵.

- I processi di sviluppo possono essere gestiti meglio e le infrastrutture possono essere progettate e utilizzate in modo più efficiente e adeguato ai bisogni.
- Il capitale umano e il potenziale di creazione di impresa degli uomini, e particolarmente delle donne, possono essere maggiormente integrati nel processo di creazione di valore aggiunto e quindi attivati per l'economia regionale.
- Il coinvolgimento o la partecipazione di diversi gruppi d'interesse all'elaborazione e all'attuazione di strategie e progetti favorisce l'accettazione, il consenso e il radicamento nella regione.

Interventi atti a incentivare le competenze di genere nello sviluppo regionale

- Le competenze di genere devono essere comunicate e intese come un'opportunità di attivare e di rafforzare tutte le risorse umane e sociali disponibili di una regione.
- La partecipazione e la comunicazione devono essere pianificate e improntate in modo da offrire a tutti le stesse opportunità di accesso e di coinvolgimento, sfruttando appieno le sinergie tra le risorse. L'aspetto di genere deve essere preso in considerazione anche nella composizione delle commissioni e gli attori regionali devono essere sensibilizzati in merito a questo aspetto.
- La prospettiva di genere (situazioni e esigenze diverse) va integrata nella pianificazione, nell'esecuzione, nell'accompagnamento e nella valutazione dei programmi e dei progetti. Occorre tenere conto degli effetti di genere specifici; a tale scopo può essere opportuno fare appello ai delegati alle pari opportunità.

³⁵ SECO (2010).

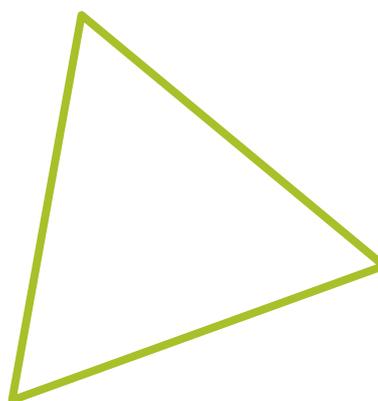
- Le donne devono essere considerate maggiormente in quanto imprenditrici; le reti di imprenditrici possono sostenere il potenziale di creazione di impresa disponibile.
- Un'offerta mirata di formazione continua può aiutare ad incentivare e a radicare le competenze di genere nella regione.
- Occorre essere consapevoli del fatto che diverse problematiche hanno origini strutturali e come tali richiedono cambiamenti strutturali nelle istituzioni interessate.
- La definizione di obiettivi e di indicatori consente di misurare i progressi di una regione in materia di competenze di genere.

Figura 9 L'importanza del genere nei processi di cambiamento

Fonte: adattamento da Durrer, Meier Kruker, Peter, Stotten (2011), basato su Damyanovic, Wotha (2009)

Parità

Abbatte le barriere,
dare spazio alle pari opportunità



Differenza

Tenere conto di peculiarità, capacità, potenziali, esigenze

Diversità

Incentivare l'anticonformismo

Diversity Management: trarre vantaggio dalla diversità sociale

Gli strumenti per migliorare le competenze di genere possono tornare utili anche quando la diversità sociale globale di una regione, a prescindere dall'età, dalla provenienza, dai titoli di studio ecc., va integrata nel processo di sviluppo e resa fruibile a tale scopo.

4.8 Sostegno ai processi di cambiamento

In genere i processi di sviluppo regionale sono definiti da gruppi di attori che collaborano in maniera più o meno istituzionalizzata. Sviluppo regionale significa cambiamento; può rimettere in questione ciò che esiste e suscitare negli attori timori e resistenze. Qui di seguito presentiamo alcuni strumenti che permettono di infondere maggiore fiducia e sicurezza nei confronti dei processi di sviluppo regionale e di contrastare le reazioni negative dei diretti interessati.

Diagramma di flusso a fiore (Flow-Blume)³⁶

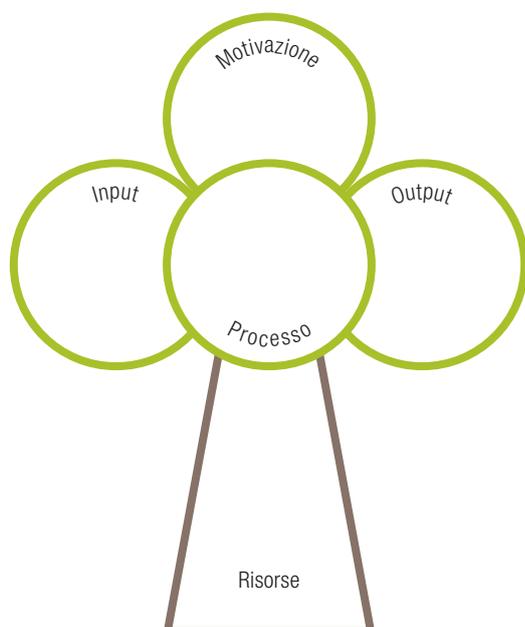
Questo diagramma è adatto a gruppi fino a 20 persone.

Sostiene i processi di sviluppo regionale in quanto:

- visualizza in modo strutturato le idee degli attori e delle attrici
- genera una comprensione condivisa dello sviluppo
- dissipa timori e resistenze.

Figura 10 Diagramma di flusso a fiore

Fonte: Gerber, Gruner (1999)



Il diagramma di flusso a fiore permette di chiarire i seguenti punti all'inizio di un processo progettuale:

- cosa motiva gli attori coinvolti a collaborare al progetto
- come intendono contribuire al processo (input)
- di quali risorse dispongono
- quali risultati si aspettano (output)
- come dovrebbe svolgersi il processo di lavoro.

Questo metodo può anche essere utilizzato dai partner del progetto per un «giro di presentazioni» strutturato e approfondito. Secondo le esperienze fatte, il tempo che si impiega con dieci persone è di circa un'ora. Una volta completato, il diagramma di flusso a fiore costituisce una base importante per le fasi di lavoro successive e permette sin dall'inizio di sintetizzare le idee e le esigenze individuali. Tutte le parti interessate possono apportare il loro contributo e «collocare» nel diagramma i loro desideri e le loro perplessità. Ciò permette di creare fiducia e sicurezza per l'avvio del progetto.

Modelli mentali³⁷

Questo strumento è adatto a gruppi fino a 50 persone.

I modelli mentali sostengono i processi di sviluppo regionale in quanto:

- rappresentano in maniera strutturata i modelli mentali e le idee e rappresentazioni degli attori
- generano una comprensione condivisa dello sviluppo
- dissipano timori e resistenze.

I modelli mentali permettono di visualizzare la percezione degli attori, ad esempio riguardo alla situazione dello sviluppo nella loro regione. In linea di massima si possono immaginare le forme di visualizzazione più svariate, come disegni, mind map ecc. L'impiego di fogli Metaplan, lavagne magnetiche e lavagne a fogli mobili (flip chart) ha dato buoni risultati. La presentazione reciproca dei modelli mentali genera più trasparenza all'interno del gruppo e facilita una comprensione condivisa dello sviluppo. Questo, a sua volta, consolida la fiducia, presupposto fondamentale per una collaborazione proficua. Una comprensione condivisa dello sviluppo, all'occorrenza anche in due o tre varianti, costituisce la base della cooperazione, mentre una comprensione condivisa del sistema rafforza l'impressione di lavorare insieme a qualcosa di comune.

Svolgimento

Fase 1 – Gli attori elaborano e visualizzano i propri modelli mentali: annotano su dei foglietti 10–15 parole chiave che caratterizzano il sistema d'azione e li dispongono, appuntandoli ad esempio su lavagne magnetiche, in blocchi logici basati su rapporti di causa-effetto.

³⁶ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Berger, Conradin (2007); basato su Gerber, Gruner (1999).

³⁷ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Berger, Conradin (2007).

La figura 11 illustra come i modelli mentali possono essere visualizzati. Gli attori strutturano la loro visione del sistema d'azione in base al contesto e a fattori di sistema, di pilotaggio e di controllo. Le domande da porsi sono:

- **Contesto:** Quali sono i fattori esterni che influiscono sul sistema, ma su cui il sistema stesso non può influire? «Cosa ci condiziona?»
- **Fattori di sistema:** Quali relazioni funzionali sono più importanti? «Cosa influisce su cosa e dove possiamo intervenire per innescare il cambiamento?»
- **Fattori di pilotaggio:** Quali sono i meccanismi di pilotaggio del sistema? «Come possiamo governare il cambiamento?»
- **Fattori di controllo:** quali obiettivi si vogliono raggiungere cambiando il sistema? «In che direzione dovrebbe andare il cambiamento e come lo possiamo misurare?»

Fase 2 – Discussione dei modelli mentali: gli attori presentano i loro modelli in sessione plenaria. Confrontano e discutono le diverse rappresentazioni in base alle domande summenzionate. Le principali convergenze e differenze vengono individuate e annotate. Questa fase di lavoro rappresenta la base per una comprensione funzionale e condivisa del sistema d'azione.

Fase 3 (facoltativa) – Sintesi dei modelli mentali: un team di accompagnamento o un moderatore (o una moderatrice) raggruppa i modelli mentali in un sistema globale, ossia nella cosiddetta «carta geografica dello sviluppo», che riprende essenzial-

mente la stessa struttura (contesto, fattori di sistema, di pilotaggio e di controllo). La carta dello sviluppo può fungere da base per elaborare e verificare le misure che contribuiscono al cambiamento del sistema d'azione nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.

► **Maggiori informazioni sul tema:** Heeb, Berger, Conradin (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen: www.regiosuisse.ch → Download

Start-up – avvio dei processi di sviluppo regionali³⁸

Questo strumento è adatto a gruppi fino a 200 persone.

Sostiene i processi di sviluppo regionale in quanto:

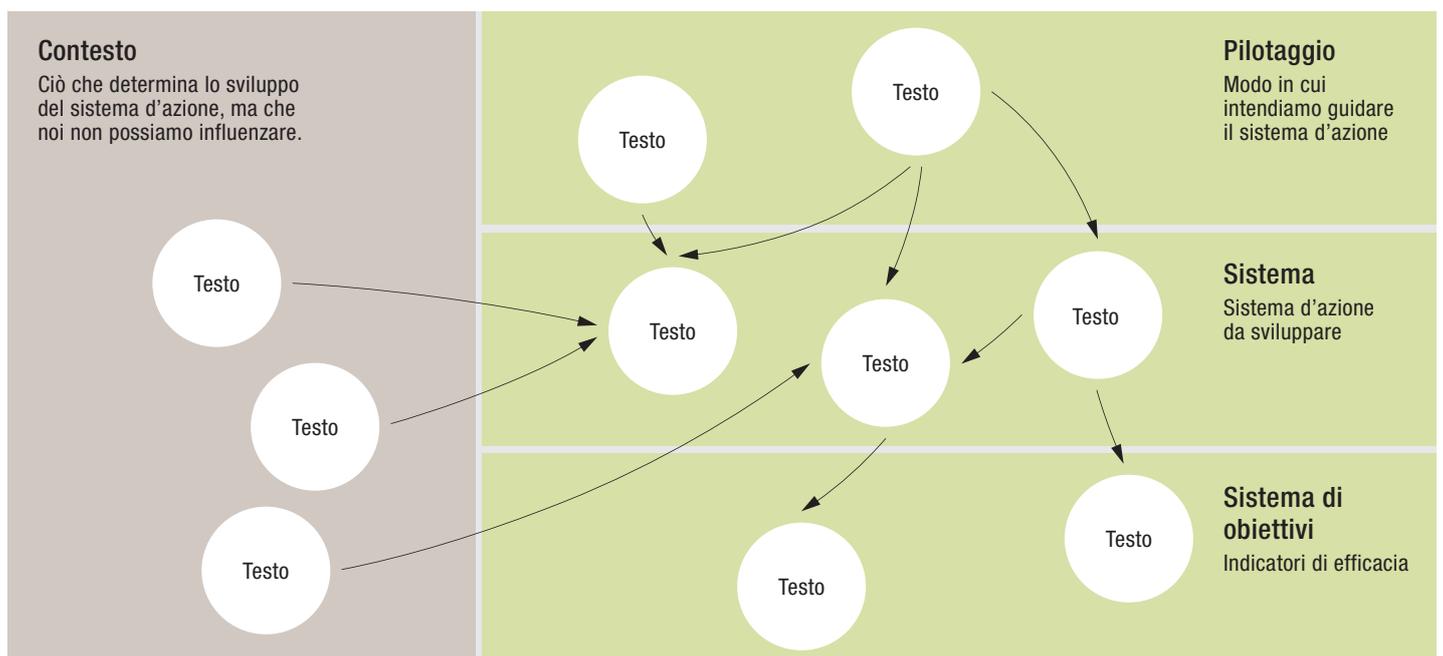
- dà un «impulso» al cambiamento
- permette una comprensione condivisa dello sviluppo all'interno di grandi gruppi
- stimola gli attori a promuovere lo sviluppo proposto.

Il metodo «Start-up» è stato elaborato come un'alternativa alle forme d'intervento già esistenti destinate a gruppi di grandi dimensioni, come le «conferenze sul futuro» o le riunioni «open space». L'ideale è organizzare il processo sull'arco di tre giorni. Il metodo si basa su un approccio di lavoro iterativo. Finora questo metodo è stato utilizzato per avviare processi di sviluppo a livello comunale e regionale, ma è anche possibile organizzare riunioni Start-up nelle imprese.

³⁸ Sviluppato da Johannes Heeb.

Figura 11 **Strutturazione dei modelli mentali**

Fonte: basato su Heeb, Berger, Conradin (2007)



Svolgimento

1° giorno: il team di moderatori, in genere 4–8 persone, viene informato dai rappresentanti dei Comuni o delle regioni sulla situazione a livello di sviluppo e sulle sfide e opzioni che questa comporta. Il mandato e gli obiettivi della riunione vengono chiariti e precisati. Il team di moderatori conduce colloqui individuali con alcune personalità, in genere 10–20 persone, note per le loro opinioni e affermazioni particolarmente incisive. L'obiettivo è quello di ricavare dichiarazioni (statement) in merito alla situazione dello sviluppo regionale.

2° giorno: in genere la mattina del secondo giorno è impiegata per ulteriori colloqui individuali. Parallelamente, il team di moderatori annota le dichiarazioni (statement) come input per il World Café, che si svolge nel pomeriggio. In base agli statement, i partecipanti al World Café, in genere 30–50 persone, elaborano tesi e idee concrete per promuovere lo sviluppo del Comune o della regione. Questa fase dei lavori conduce spesso alle prime iniziative di progetto concrete o alla costituzione di gruppi di progetto. I risultati del World Café vengono sintetizzati con una presentazione Power Point.

3° giorno: il terzo giorno è dedicato alla presentazione dei risultati, che avviene nel corso di una riunione informativa a cui partecipa-

no in genere 80–150 persone. Dopo la discussione, i risultati sono consegnati con un gesto simbolico ai responsabili del processo che ne cureranno l'ulteriore elaborazione.

► **Maggiori informazioni sul metodo World Café:** SDC (2009): Knowledge Management Toolkit, pag. 107: www.regiosuisse.ch → Download

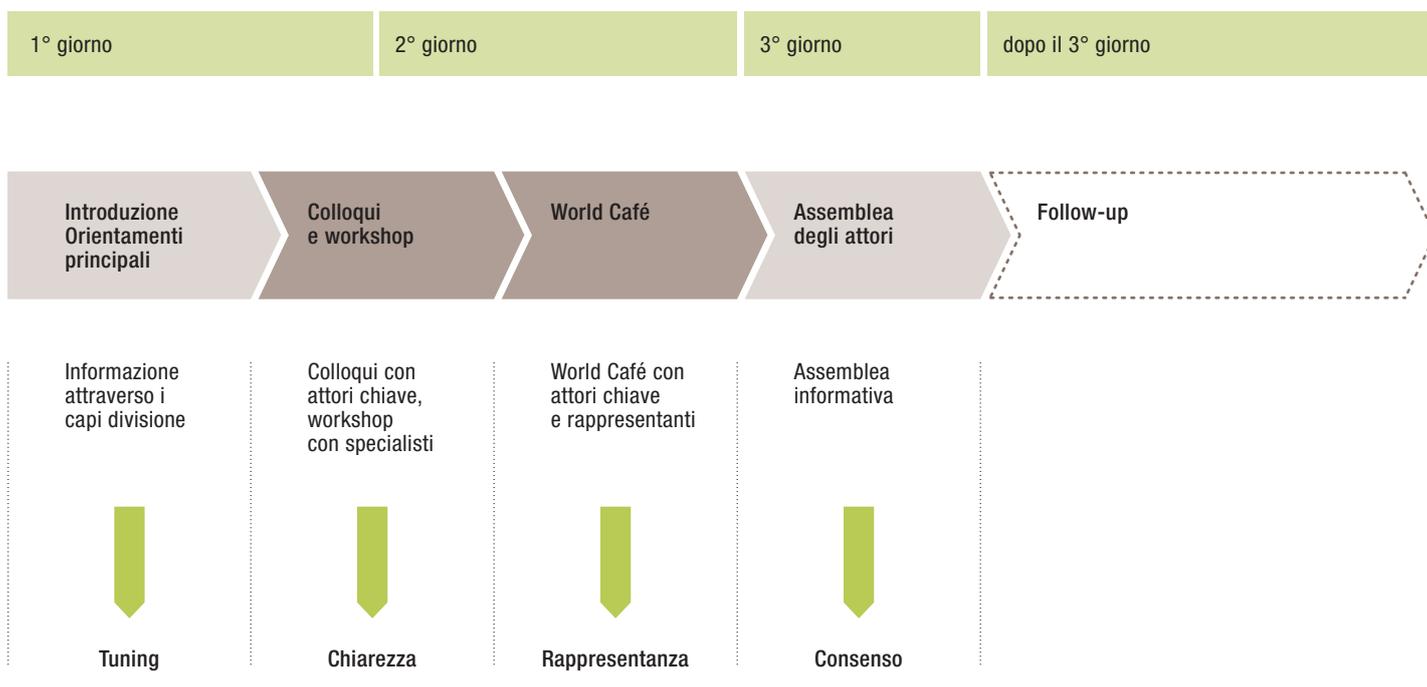
Sostegno ai gruppi di attori in funzione della fase di vita³⁹

A seconda della fase di vita in cui si trova un gruppo⁴⁰, sono necessari interventi specifici da parte del leader o del moderatore. Spetta ad esempio al leader o al moderatore fare in modo che nella fase iniziale (forming) ci si focalizzi sui componenti del gruppo, nella fase di lotta di potere (storming) i componenti e i sottogruppi si confrontino e difendano i propri interessi e che solo a partire dalla fase di differenziazione (performing) si decidano obiettivi, soluzioni, strategie e misure. La tabella a pagina 28 riassume le sfide e i compiti del leader/moderatore nelle varie fasi di vita di un gruppo.

³⁹ regiosuisse (2013a).

⁴⁰ La collaborazione può assumere varie forme: reti, cooperazioni, piattaforme di attori, comunità di pratica, organizzazioni ecc. Le fasi di vita che vengono qui menzionate in una prospettiva di processo si riferiscono alle cooperazioni e alle reti (cfr. cap. 4.2).

Figura 12 **Processo Start-up**



Sostegno ai gruppi di attori in funzione della fase di vita

Fonte: Bühler (2013)

Fasi del ciclo di vita	Sfide	Compiti
Fase iniziale o di orientamento Forming; «tastare il terreno» 	Incertezza e paura; dipendenza dal leader; esame della situazione e del comportamento da adottare; il leader viene messo alla prova; bisogno di essere informati e di definire obiettivi e ruoli; non ci si focalizza sul tema	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettere ai componenti di conoscersi («Chi sono i componenti?») ■ Informare ed esplicitare le modalità e i metodi di lavoro ecc. («Come si lavora?») ■ Esplicitare il denominatore comune («Cosa si fa insieme?»)
Fase di lotta di potere Storming 	Disponibilità ad impegnarsi: si mettono da parte le proprie aspettative a favore della rete; i componenti si confrontano e definiscono la loro posizione all'interno della rete; divergenze di opinione; formazione di sottogruppi, ostilità reciproca e conflitti tra i componenti; il leader fa da «parafulmine» alle frustrazioni e alle tensioni; molti non si sentono a proprio agio e lasciano il gruppo	<ul style="list-style-type: none"> ■ La lotta di potere è normale: non sanzionare, ma canalizzare ■ Permettere ai componenti di esprimere il proprio punto di vista ■ Lavorare in piccoli gruppi: alcune persone non sopportano il clima di confronto ■ Mancanza di disponibilità ad impegnarsi a lungo termine, resistenza emotiva al lavoro e ai compiti: impostare la pianificazione a breve termine
Fase di fiducia Norming 	Sviluppo della coesione di gruppo (sentimento di appartenenza al gruppo); i componenti mostrano i propri punti forti e deboli e si sostengono a vicenda; si definiscono obiettivi congiunti e si affrontano i temi tabù; si definiscono norme che regolano i rapporti tra i componenti e lo svolgimento dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> ■ È il gruppo a pianificare e (co)decidere ■ Sono possibili pianificazioni a lungo termine ■ Cresce la disponibilità a sperimentare, si accetta che qualcosa possa «andare storto» ■ Il leader può lavorare con singoli componenti o sottogruppi e sostenerli
Fase di differenziazione Performing 	Il senso di appartenenza al gruppo è molto forte e la collaborazione molto intensa; ciascun componente ha un'identità propria, può permettersi di esprimere la propria opinione; le lotte di potere sono rare; i componenti applicano proprie strategie di risoluzione dei conflitti; la rete può accogliere nuovi membri	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il leader si mette in secondo piano e cede compiti/responsabilità ■ L'energia del gruppo è utilizzata per svolgere le attività e per risolvere i problemi, il gruppo si impegna a portare a termine i compiti ■ Ci si concentra nuovamente sulle relazioni e sui compiti verso l'esterno della rete
Fase di «addio» Adjourning	Disimpegno emozionale e realizzazione dello scopo prefissato; la rete può essere sciolta anche nelle quattro fasi precedenti prima del raggiungimento degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> ■ I gruppi di lavoro vengono costantemente riformati ■ Tematizzare e accettare la separazione

Controllo congiunto dei risultati⁴¹

Per realizzare con successo un progetto è consigliabile procedere a un controllo partecipativo e continuo del suo avanzamento, sia all'interno del team di progetto che tra gestori di progetto e organismi responsabili dello sviluppo regionale. Il controllo verte non solo sul processo, ma anche sui risultati, e consente ai partecipanti di verificare se il loro lavoro va nella direzione auspicata o se occorre adottare eventuali misure correttive.

Generalmente, per un monitoraggio a breve termine è sufficiente controllare l'avanzamento del progetto sulla base di quanto stabilito nella convenzione di progetto. Se un progetto è stato ritenuto finanziabile, significa che anche il suo piano concettuale è stato approvato. Per il controllo dell'avanzamento del progetto e la pianificazione delle pietre miliari (milestone) ci si può basare ad esempio sulla tabella della figura 13.

⁴¹ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Roux (2002).

Rapporto intermedio sul progetto NPR n. ...

Periodo di rendicontazione:				Data del rapporto:	Data del colloquio:
Obiettivo del progetto o punto del rapporto	Scadenza finale	Tendenza	Stato attuale	Osservazioni, motivi	Azioni necessarie, prossime tappe

Tendenza
Rispetto all'ultimo rapporto intermedio, la situazione

è migliorata è rimasta invariata è peggiorata

Stato

Verde – come previsto, nessuna azione necessaria
Giallo – problemi o rischi potenziali
Rosso – problemi o rischi: definire misure

Tool box ↗ → ↘

4.9 Modelli d'efficacia e modelli di business

Cosa sono i modelli d'efficacia?⁴²

I modelli d'efficacia sono l'impalcatura di base del lavoro orientato all'efficacia⁴³. Illustrano in modo sintetico l'efficacia di un programma o di un progetto come collegamento lineare fra azione e effetto. Generalmente, i fattori esterni non vengono rappresentati⁴⁴. Con il modello d'efficacia le ipotesi implicite sui collegamenti attesi tra gli obiettivi, le misure di attuazione (input), le prestazioni (output), gli effetti presso i gruppi target (outcome), gli effetti presso i soggetti interessati, nonché gli effetti a lungo termine previsti dal sistema (impact) vengono rappresentati in modo esplicito (cfr. figura 14). L'obiettivo è di fare chiarezza circa il mandato e le aspettative e di documentare i risultati e gli effetti delle attività. Un lavoro sistematico orientato all'efficacia permette non solo di legittimare le attività verso l'esterno, ma anche di imparare dalle proprie esperienze, di guidare un progetto o un programma orientandolo all'efficacia e di ottimizzare i processi⁴⁵.

Il gruppo target comprende perciò quei gruppi di persone o imprese che entrano in contatto immediatamente con l'output. I soggetti interessati sono invece persone o imprese che, a causa del comportamento modificato dei gruppi target, subiscono vantaggi o svantaggi⁴⁶.

In un modello d'efficacia il quadro di riferimento per i responsabili di programma e di progetto si distingue da quello dei decisori politici. La determinazione degli obiettivi generali della NPR, dei pro-

grammi di attuazione o di altri programmi di sviluppo regionale è compito della politica. Il livello di Impact è perciò, in primo luogo, un valore indicativo di tipo politico. Il lavoro orientato all'efficacia nel quadro di riferimento dei responsabili di programma e di progetto si limita spesso, sulla base degli obiettivi superiori, a derivare i livelli di concetto e di impact per il loro programma o progetto specifico e a definire i livelli da input a outcome.

⁴² regiosuisse (2013b).

⁴³ Rieder (2010).

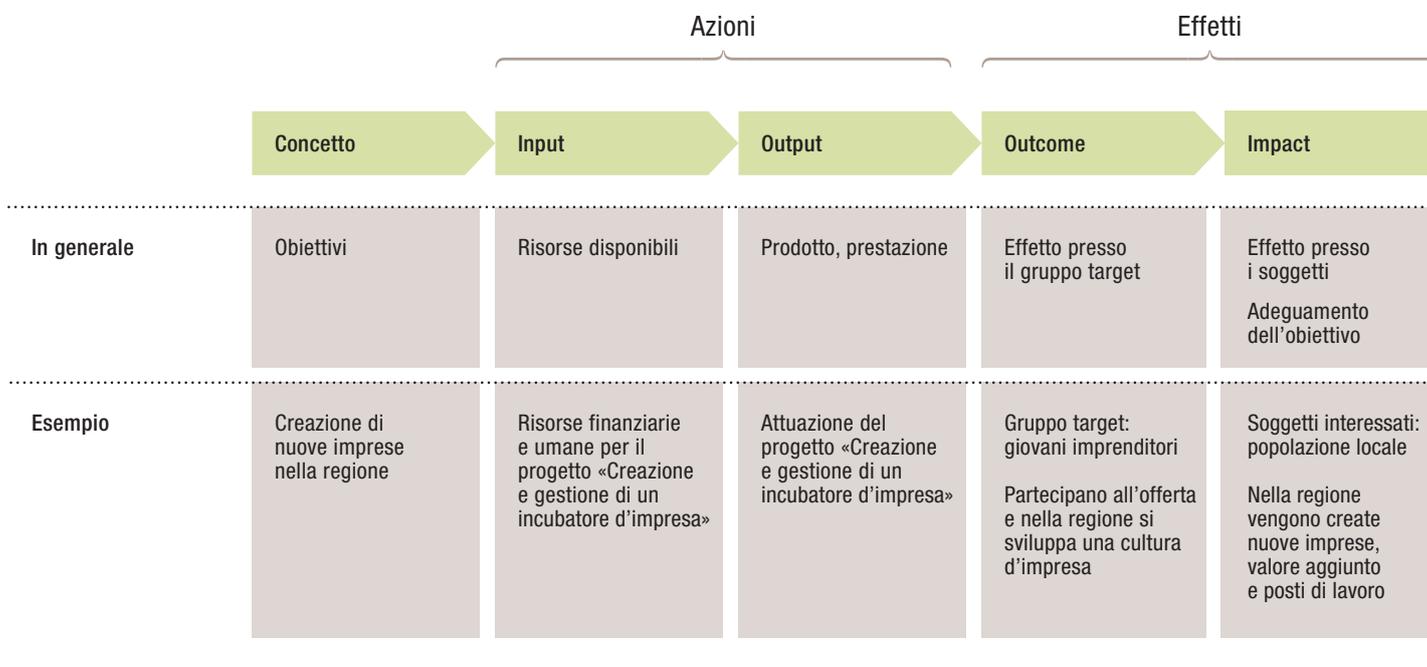
⁴⁴ Zewo (n.d.).

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Rieder (2003).

Figura 14 **Modello d'efficacia**

Fonte: regiosuisse (2013b)



Adozione del modello d'efficacia da parte degli attori chiave

L'adozione del modello d'efficacia dettagliato da parte dei soggetti principali è un elemento fondamentale per il controllo dei risultati e degli effetti. Il successo di un progetto dipende anche da come e in che misura i soggetti partecipanti accettano il concetto e l'esecuzione e dal grado di fiducia che accordano all'approccio scelto. Se c'è consenso, la discussione sui risultati e gli effetti di un progetto può concentrarsi, nel corso dell'anno, sulle prestazioni (output, cfr. paragrafo seguente). L'adozione del modello d'efficacia da parte degli attori chiave è una premessa per poter presentare argomenti chiari ai politici e ai finanziatori e serve a chiarire e precisare il mandato e le aspettative.

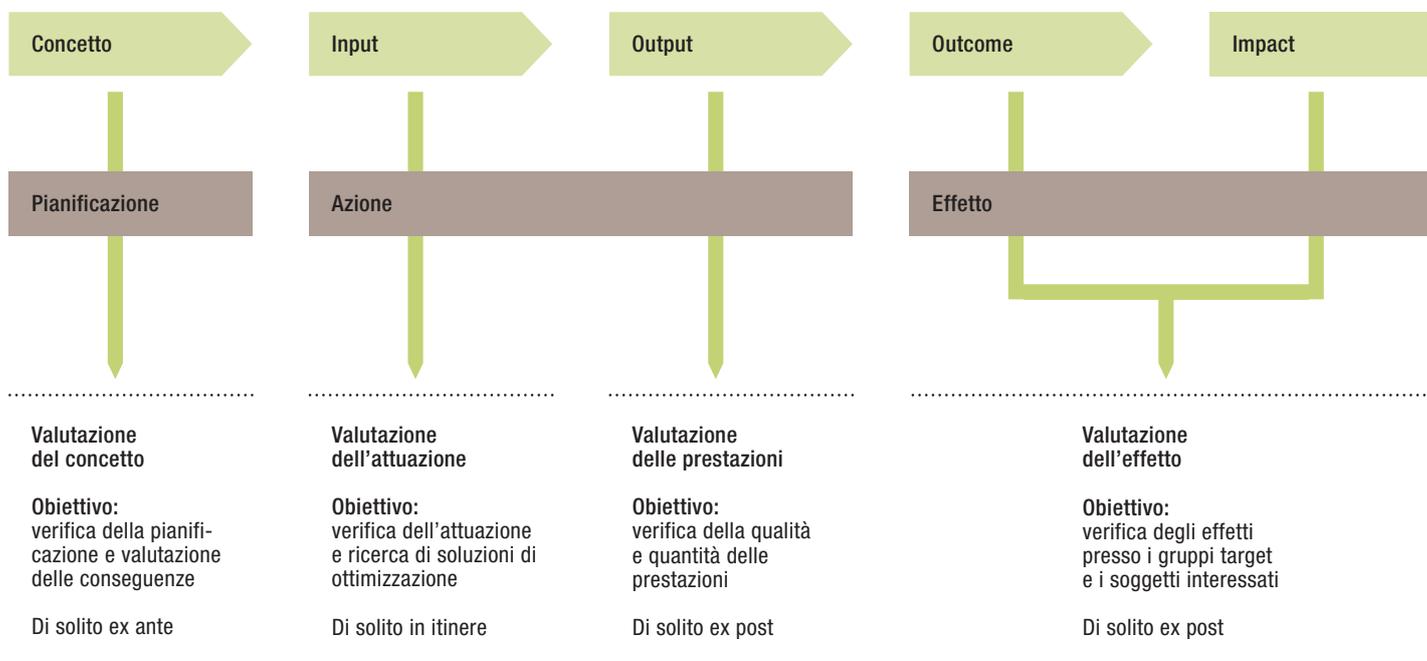
Modelli d'efficacia come basi per le valutazioni

La figura seguente mostra la relazione tra vari approcci di valutazione e il concetto dei modelli d'efficacia. La valutazione degli effetti si basa generalmente su indicatori e valori target a livello di outcome e impact. La misurazione dell'efficacia a livello di outcome comporta una maggiore sicurezza causale, poiché spesso – contrariamente al livello di impact – sussistono relazioni funzionali dirette e evidenti tra output e outcome.

► **Strumenti per lavorare in base a modelli d'efficacia:** Scheda di risultato «Lavoro orientato all'efficacia nella NPR» e rapporto «Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012»: www.regiosuisse.ch → Download

Figura 15 **Modelli d'efficacia e valutazioni**

Fonte: regiosuisse (2013b)



Cosa sono i modelli di business?

I modelli di business (o modelli d'affari) descrivono la logica e i principi in base ai quali un'organizzazione crea, fornisce e cattura valore. Il concetto di organizzazione va inteso dal punto di vista strutturale. Ciò significa concretamente che una regione, un progetto ecc. possono essere considerati organizzazioni. Non bisogna però confondere modello di business con business plan o strategia commerciale: un modello di business è l'architettura sulla quale poggia la strategia commerciale e il business plan.

Il Business Modell Canvas⁴⁷ è un metodo semplice per elaborare un business model. In base a questo metodo l'organizzazione si pone cinque domande fondamentali: Che valore offriamo? Come lo forniamo? A chi lo forniamo? Con chi collaboriamo? Quanto ci costa e quanto ne ricaviamo? Il Business Modell Canvas si compone di nove elementi che mostrano in modo semplice, intuitivo e pertinente come un'organizzazione genera efficienza (figura 16, parte sinistra) e crea valore (parte destra). Si tratta di rispondere alle seguenti domande:

- Proposta di valore (value proposition): qual è la nostra proposta di valore (processi, prodotti, servizi ecc.)?
- Segmenti di clientela (customer segments): chi sono i nostri clienti?
- Risorse chiave (key resources): quali sono le risorse a nostra disposizione? Come sono garantite?

- Attività chiave (key activities): quali sono le attività necessarie?
- Partner chiave (key partners): quali partner sono importanti? Come vengono fidelizzati?
- Relazioni con i clienti (customer relationships): che relazioni abbiamo con i nostri clienti? Come possiamo instaurarle e mantenerle?
- Canali (channels): attraverso quali canali raggiungiamo i nostri clienti? Come li stabiliamo e li manteniamo?
- Struttura dei costi (cost structure): quali costi dobbiamo sostenere?
- Flusso di ricavi (revenue stream): quali ricavi otteniamo?

⁴⁷ Osterwalder, Pigneur (2010).

Figura 16 Business Modell Canvas

Fonte: Osterwalder, Pigneur (2010)

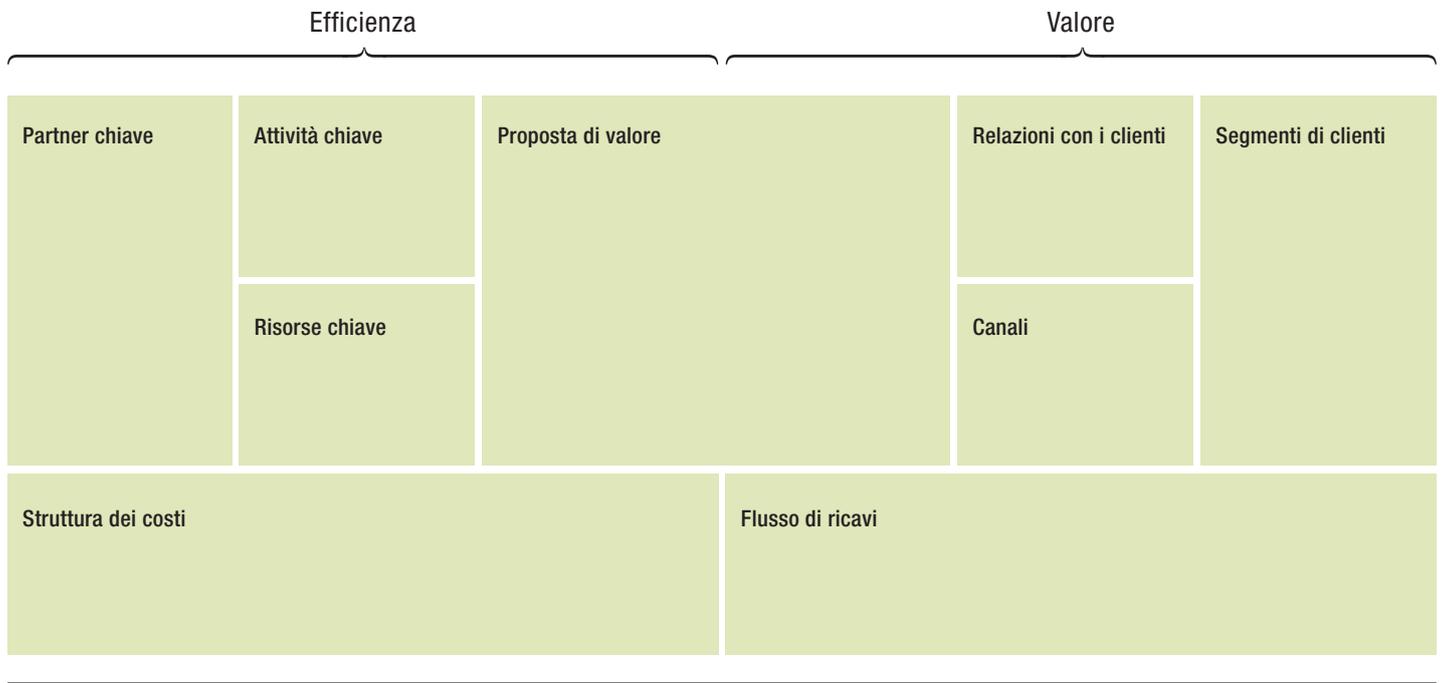


Figura 17 Combinazione tra modello d'efficacia e modello di business

Fonte: basato su Osterwalder, Pigneur (2010)



Combinazione tra modelli d'efficacia e modelli di business⁴⁸

La combinazione tra modelli d'efficacia e modelli di business favorisce l'integrazione tra la logica di sviluppo regionale (logica di programma) e la logica di business (logica di progetto) e permette di inserire meglio i progetti e le idee di business nelle strategie di promozione. Per combinare i due modelli basta semplicemente:

- trascrivere gli «input» dei modelli d'efficacia nel blocco «risorse chiave» dei modelli di business;
- trascrivere gli «output» dei modelli d'efficacia nel blocco «proposte di valore» dei modelli di business.

4.10 Consulenza collegiale⁴⁹

Premessa

Di fronte a questioni e problemi di tipo tecnico è spesso opportuno e utile ricorrere a una consulenza professionale. Tuttavia, per motivi di tempo, costi o di altro tipo, non sempre è possibile avvalersi di questa possibilità. I modelli di consulenza autogestiti come la consulenza collegiale rappresentano una valida alternativa.

Vantaggi

Uno dei vantaggi della consulenza collegiale sono i costi e i tempi contenuti. Questo tipo di consulenza è adatta ai gruppi autogestiti attivi in settori diversi e permette la collaborazione di persone con competenze (professionali) e livelli gerarchici diversi. La consulenza collegiale offre inoltre i seguenti vantaggi:

- rafforza la responsabilità e il potenziale di autonomia dei partecipanti
- amplia le capacità di comunicazione
- migliora la capacità di riflettere sui propri comportamenti comunicativi.

Limiti

La consulenza collegiale può sostenere le persone nella loro attività quotidiana e ampliare il loro margine di manovra professionale. È un metodo che serve a trovare soluzioni a problemi concreti, ma non è una terapia. Questa forma di consulenza è adatta in caso di incertezze, fallimenti, mancanza di motivazione, problemi con i colleghi o aversioni persistenti, ad esempio per certi stakeholder regionali, o per gestire una procedura di autorizzazione. Non si presta invece nelle situazioni in cui la mancanza di fiducia o le tensioni e i conflitti complessi all'interno del team spostano la discussione sugli aspetti relazionali anziché sulla problematica da risolvere. In questi casi, è necessario l'intervento di un consulente professionista esterno.

Ruoli e compiti

Compiti di chi chiede consulenza: il richiedente deve cercare di descrivere la sua richiesta o il suo problema («caso») in modo per quanto possibile realistico e concreto per far capire ai colleghi la sua visione personale. I ricordi più vivi sono prioritari: pensieri, emozioni, reazioni fisiche innescate dall'evento e aspettative personali. È inoltre importante che chi chiede consulenza sia aperto a nuove idee e nuovi approcci che finora aveva rifiutato ritenendoli irrealistici o addirittura assurdi.

Compiti del team di consulenza: la consulenza collegiale è un processo sistematico articolato. Il team di consulenti segue sempre una procedura prestabilita che comprende le seguenti fasi: ascoltare, fare domande, analizzare le cause, proporre soluzioni. L'obiettivo di questa procedura regolamentata è di permettere al team di consulenza di farsi un quadro completo del caso prima di proporre soluzioni. Per evitare di influenzare la ricerca di informazioni e dettagli importanti con interpretazioni affrettate occorre tassativamente rispettare la sequenza descritta.

Compiti del moderatore: il moderatore ha un ruolo importante per il successo della consulenza. Il suo compito è di strutturare, delimitare e disciplinare la procedura.

Il moderatore

- fa rispettare le regole, la procedura e i tempi
- garantisce che vi sia un clima di rispetto reciproco e che i partecipanti mostrino empatia verso il caso (approccio non analitico, non moralizzante e non giudicante)
- protegge i partecipanti dalle domande inopportune e fuori tema
- eventualmente stila un verbale (per successiva elaborazione o approfondimento e per mettere nero su bianco dettagli importanti).

Procedura

La dimensione ideale del gruppo va da quattro a otto persone. È importante che vi sia un'atmosfera improntata alla fiducia e che il gruppo rispetti le fasi e la durata convenute. La tabella seguente descrive la procedura tipo della consulenza collegiale.

⁴⁸ regiosuisse (2012).

⁴⁹ Widmer; Tietze (2003).

Consulenza collegiale: procedura tipoFonte: Widmer, download: regiosuisse.ch/download-it.

Du- rata	Fase	Procedura	Persona che chiede consulenza (richiedente)	Team di consulenza	Regole
15'	Preparazione	Informazioni sulla procedura, accordo sulle scadenze ecc., concertazione: chi assume il ruolo di moderatore, chi chiede consulenza, chi fa parte del team di consulenza?			
5'	Presentazione del caso	Il richiedente espone il caso, lo illustra con un disegno o uno schizzo o lo presenta avvalendosi di supporti informatici. I consulenti lo ascoltano e prendono appunti. Non fanno domande.	Descrive la situazione, espone un problema	Ascolta, prende appunti	Non fare domande
15'	Domande	Il team di consulenza pone domande e/o chiede chiarimenti al richiedente. Le domande permettono al richiedente di presentare il caso nei dettagli. Non sono ammesse interpretazioni, ipotesi e «ricette».	Fornisce una risposta articolata	Intervista il richiedente	Limitarsi a porre domande e/o chiedere chiarimenti. Non sono ammesse interpretazioni.
10'	Ipotesi	Il team di consulenza formula ipotesi e supposizioni. Per farlo si basa su associazioni di idee che comprendono collegamenti trasversali, punti di riferimento, indizi, immagini ma anche ricordi e emozioni. Il richiedente ascolta e prende appunti.	Sta in disparte, ascolta	Delibera, formula ipotesi, supposizioni e impressioni	Non elaborare soluzioni
5'	Presa di posizione	Il richiedente si pronuncia sulle ipotesi formulate. Può esprimere associazioni libere di idee e immagini che permettono anche un approccio emotivo al problema. I consulenti ascoltano e se necessario rettificano la percezione che il richiedente ha delle ipotesi formulate.	Rientra nella discussione, completa le ipotesi e se del caso le rettifica	Ascolta e eventualmente rettifica la percezione delle ipotesi formulate	Nessuna discussione
10'	Proposte di soluzione	I consulenti espongono al richiedente ciò che farebbero al suo posto. Sintetizzano l'interazione delle relazioni, situazioni e fattori professionali sotto forma di valutazioni e soluzioni (statement) che possono anche essere trascritte su cartoncini in modo che il richiedente possa utilizzarle per un eventuale approfondimento del colloquio di consulenza. Il richiedente ascolta attentamente e prende appunti.	Sta in disparte, ascolta con attenzione, prende appunti	Ciascuno espone (o scrive) ciò che farebbe al posto del richiedente	Nessuna discussione
10'	Decisione	Il richiedente comunica quali ipotesi e quali soluzioni ritiene valide e quali respinge. Valuta la validità delle proposte di soluzione e indica quali di esse generano impulsi, dinamiche o reazioni particolari (anche emotive). Il richiedente indica quali saranno le sue prossime mosse. Il team di consulenza ascolta e riflette in silenzio sulle ipotesi, le soluzioni e le motivazioni formulate dal richiedente.	Decide quali ipotesi accetta e quali proposte accoglie e motiva la sua decisione	Ascolta	Nessuna discussione
5'	Scambio	Il richiedente e il team di consulenza esprimono le loro impressioni e il loro stato d'animo e si scambiano commenti e input personali. Discutono e valutano lo schema procedurale utilizzato. Lo scambio può concludersi con un «flash finale» o un feedback.	Esprime le proprie emozioni e il proprio stato d'animo, fa osservazioni personali	Indica quali indicazioni e input sono parsi utili, formula osservazioni personali	

5 Bibliografia e fonti

A

Aufhauser, E., Herzog, S., Hinterleitner, V., Oedl-Wieser, T., Reisinger, E. (2003): Grundlagen für eine «Gleichstellungsorientierte Regionalentwicklung». Endbericht. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Abteilung IV/4. Wien.

B

Bühler, J. (2013): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation». Aulendorf.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2005) (Hrsg.): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn: BMELV.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2008): So haben ländliche Regionen Zukunft. Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV. Bonn: BMELV.

C

Consiglio federale svizzero (2005): Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

Coordinazioni regionali e nazionali svizzere INTERREG IV, SECO, regiosuisse (2010): INTERREG e la Svizzera. Scambi vincenti.

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Schlussbericht. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Management Summary. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

D

Damyanovic, D., Wotha, B. (2009): Die Bedeutung von Geschlecht im Veränderungsprozess Ländlicher Räume. In: Bauriedl, S., Schier, M., Strüver, A. (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse, Raumstrukturen, Ortsbeziehungen. Erkundungen von Vielfalt und Differenz im spatial turn. Münster: Westfälisches Dampfboot. 75–99.

Durrer Eggerschwiler, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2012): Genderkompetenz in der schweizerischen Regionalentwicklung. Schlussbericht. Luzern: Hochschule Luzern.

Durrer, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2011): Beitrag Forschungsmarkt regiosuisse 2011. Luzern: regiosuisse.

G

Gerber, M., Gruner, H. (1999): Flow Teams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach.

H

Hammer, T. (2003): Grossschutzgebiete: Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: oekom Verlag.

Heeb, J., Bellwald, S., Allemann, H. (2008): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte. Bern, Wolhusen: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Heeb, J., Berger, T., Conradin, K. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen. Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des nationalen Forschungsprogramms 48 «Landschaften und Lebensräume der Alpen» des Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Heeb, J., Roux, M. (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions. In: Flury, M., Geiser, U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Zürich: Vdf. 121–138.

O

OECD (2011): Regions and Innovation Policy. OECD Review of Regional Innovation, OECD Publishing.

Osterhold, G. (2002): Veränderungsmanagement: Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg: Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business model generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley and Sons.

P

Pimminger, I. (2001): Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

R

regiosuisse (2013a): Scheda pratica Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale.

regiosuisse (2013b): Scheda di risultato 1 Comunità delle conoscenze (CdC) NPR orientata all'efficacia. Lavoro orientato all'efficacia nella NPR.

regiosuisse (2013c): Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung, Schlussbericht.

regiosuisse (2013d): Scheda informativa. La Nuova politica regionale svizzera (NPR).

regiosuisse (2013/2010): Skripte regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation».

regiosuisse (2012): Feuille de résultats 4 Communauté du savoir-faire (CoSF) Romandie. Modèles économiques dans la NPR.

regiosuisse (2011a): Scheda pratica Management regionale.

regiosuisse (2011b): Feuille de résultats 1 Communauté du savoir-faire (CoSF) NPR & économie. NPR & économie.

regiosuisse (2010a): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Netzwerkmanagement und Kommunikation».

regiosuisse (2010b): Feuille de résultats 8 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons & Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Economie de la connaissance dans le développement régional.

regiosuisse (2010c): Feuille de résultats 6/7 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons & Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Planification de la prochaine phase du programme de mise en œuvre de la NPR.

regiosuisse (2009a): Feuille de résultats 4 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons. Projets supracantonaux.

regiosuisse (2009b): Feuille de résultats 3 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons. Communication sur la NPR, préfinancement.

regiosuisse (2009c): Feuille de résultats 5 Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Médias & développement régional.

regiosuisse (2009d): Feuille de résultats 3 Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Outils & instruments du management régional.

Rérat, P., Jeannerat, H. (2011): Le défi du brain drain dans les cantons suisses. Neuchâtel: Université Neuchâtel (regiosuisse Small Contribution).

Rieder, S. (2010): Einführung in die Politikevaluation. Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen».

Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface.

S

Sager, F., Huegli, E. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008–15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2012): Dossier «NPR: Promotion de l'innovation régionale et TST», 31 mai 2012. Berne: SECO, CDEP, regiosuisse.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2010): Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse.

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) (2009): Knowledge Management Toolkit. Bern: SDC.

T

Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.

W

Widmer, M.: Leadership Navigation, www.leadership-navigation.ch. [ultima consultazione: 13.04.2012]

Z

Zewo (n.d.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds.

► **Sul sito di regiosuisse sono disponibili altri studi e documenti** sul tema della NPR e dello sviluppo regionale: www.regiosuisse.ch/download-it

Impressum

Editore

regiosuisse – Centro della rete
di sviluppo regionale

Autori

Sebastian Bellwald
Kristin Bonderer
Tandiwe Erlmann
Johannes Heeb
Urs Steiger

In collaborazione con

Joel Keller
Frédéric Quiquerez
Mark Reinhard
Martin Stokar

Redazione

Kristin Bonderer
Urs Steiger

Layout

Kurt Brunner

Stampa

Valmedia AG, Visp

Versione luglio 2014

Citazione

regiosuisse (2014): Guida pratica per uno sviluppo
regionale di successo. Esperienze raccolte nell'ambito
della Nuova politica regionale (NPR)

Ordinazione

La guida può essere scaricata o richiesta con l'apposito
modulo di ordinazione dalla pagina [www.regiosuisse.ch/
guida-pratica](http://www.regiosuisse.ch/guida-pratica).

Disponibile anche in tedesco e francese

