



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE
Segreteria di Stato dell'economia SECO
Ufficio federale dell'ambiente UFAM
Ufficio federale dell'agricoltura UFAG
Ufficio federale delle abitazioni UFAB
Ufficio federale della sanità pubblica UFSP
Ufficio federale delle strade USTRA
Ufficio federale dello sport UFSP

PROGETTI MODELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO 2014–2018 **PROMUOVERE L'ECONOMIA NEGLI SPAZI FUNZIONALI**



IMPRESSUM

Editore

Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE),
Segretariato di Stato dell'economia (SECO),
Ufficio federale dell'ambiente (UFAM),
Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG)

Autore

Christof Abegg, EBP
Katharina Weber, EBP

Gruppo di accompagnamento

Cyril Lyner (SECO), Sabine Kollbrunner (SECO),
Christina Hürzeler (ARE), Melanie Butterling (ARE),
Daniel Baumgartner (UFAG), Giorgio Walther (UFAM)

Progetto grafico

Tisato und Sulzer GmbH, con riferimento al progetto grafico di base

Foto di copertina

Lauwil, Photo Gerry Thönen

Le fotografie e le illustrazioni – salvo diverse indicazioni – sono state fornite dagli enti responsabili dei progetti modello

Produzione

Rudolf Menzi, Comunicazione (ARE)

Modalità di citazione

Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE),
Segretariato di Stato dell'economia (SECO),
Ufficio federale dell'ambiente (UFAM),
Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG)
(Hrsg.) (2018): Progetti modello Sviluppo sostenibile del territorio 2014–2018:
Promuovere l'economia negli spazi funzionali

Distribuzione

Ufficio federale delle costruzioni e della logistica UFCL,
Pubblicazioni federali, 3003 Berna
Art. n. 812.113.i
www.pubblicazionifederali.admin.ch
In formato elettronico: www.progetti-modello.ch
Disponibile anche in tedesco e in francese

Berna, 28 agosto 2018

PREFAZIONE

Mantenere la qualità di vita, offrire buone condizioni quadro all'economia, usando tuttavia con parsimonia le risorse malgrado esigenze costantemente in crescita per quanto riguarda l'utilizzazione del territorio, è un compito che si fa sempre più difficile. Occorrono pertanto approcci innovativi, che consentano di aprire nuove vie. Ed è proprio qui che interviene la Confederazione con il suo programma «Progetti modello per uno sviluppo sostenibile del territorio». Uno strumento per sostenere chi, a livello regionale e cantonale, cerca e attua sul territorio nuove soluzioni.

I PROGETTI MODELLO SONO UN LABORATORIO

Tra il 2014 e il 2018 si è svolta la terza fase del programma, durante la quale è stata rafforzata la collaborazione tra diversi settori a livello federale. Sette dei 31 progetti modello sostenuti dalla Confederazione si sono concentrati sulla promozione economica in spazi funzionali. Il loro obiettivo: cercare soluzioni che andassero oltre i confini comunali, aprendo nuovi scenari con potenzialità. Infatti, se è vero che nessuno mette in dubbio che la promozione economica, analogamente all'andamento stesso dell'economia, non dovrebbe orientarsi tanto in funzione dei confini amministrativi, quanto degli spazi funzionali, d'altro canto, il passaggio dalla teoria alla pratica è sovente difficoltoso in più punti. Per questa ragione vanno messe alla prova e valutate nuove soluzioni.

SUPERARE I CONFINI GRAZIE ALLA PROMOZIONE ECONOMICA

Il presente rapporto di approfondimento vuole contribuire a raggiungere questo obiettivo, presentando approcci innovativi maturati nei progetti modello. Il rapporto contiene quindi spunti per chi intende sviluppare e realizzare progetti di promozione economica e regionale, con possibili soluzioni su come sostenere con successo lo sviluppo economico al di là dei confini geografici e amministrativi. Le raccomandazioni pratiche si rivolgono essenzialmente agli attori dello sviluppo economico, ma non solo. Grazie alla vasta prospettiva su collaborazione intercomunale e politiche federali di incidenza territoriale appare evidente che lo sviluppo economico in spazi funzionali può beneficiare di nuove costellazioni e di nuove forme di cooperazione.

VALORIZZAZIONE GRAZIE A COMPETENZE ESTERNE E COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA CONFEDERAZIONE

Gli autori del gruppo EBP hanno svolto la loro analisi su incarico degli Uffici federali responsabili (Segreteria di Stato dell'economia SECO, Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE, Ufficio federale dell'ambiente UFAM e Ufficio federale dell'agricoltura UFAG). I risultati e le valutazioni contenuti nel rapporto esprimono l'opinione degli autori e non vanno interpretate come una presa di posizione della Confederazione.

INDICE

	Prefazione	3
1	Progetti modello: laboratori per promuovere l'economia negli spazi funzionali	6
2	I sette progetti modello	8
3	Promuovere l'economia negli spazi funzionali: le soluzioni proposte dai progetti modello	10
4	Avviare e realizzare progetti di promozione economica	20
5	Quali insegnamenti si possono trarre dai progetti modello a vantaggio di un proprio progetto	30
6	Gli insegnamenti a vantaggio delle politiche federali di incidenza territoriale	32
7	Approfondimenti	34



Technopark Winterthur

1 | PROGETTI MODELLO: LABORATORI PER PROMUOVERE L'ECONOMIA NEGLI SPAZI FUNZIONALI

Nell'ambito dei progetti modello promossi dalla Confederazione per uno sviluppo sostenibile del territorio (v. riquadro), attori regionali hanno sottoposto a verifica possibili soluzioni per «Promuovere l'economia negli spazi funzionali». Sebbene vi sia il bisogno di approcci innovativi e, in molte regioni, anche l'urgenza di agire, questi progetti al momento dell'attuazione incontrano sovente delle difficoltà.

PROMUOVERE L'ECONOMIA NEGLI SPAZI FUNZIONALI: DOVE STA IL PROBLEMA?

La promozione economica non può fermarsi ai confini comunali e cantonali quando le attività vanno invece oltre questi limiti: è un dato di fatto, ormai ben noto e risaputo. Tuttavia, la collaborazione negli spazi funzionali rimane spesso difficoltosa. Assistiamo periodicamente a progetti comuni che riescono a malapena a superare confini geografici e amministrativi, o che semplicemente falliscono. A cosa è dovuta questa discrepanza tra quanto si sa e quanto si riesce a fare? Come cogliere le opportunità e come superare gli ostacoli? I risultati dei progetti riuniti sotto il tema prioritario «Promuovere l'economia negli spazi funzionali» aiutano a riflettere sulla questione.

TUTTE LE STRADE PORTANO A ROMA

Soluzioni innovative cercasi – varie e molteplici come le specificità economiche dei diversi comparti territoriali del Paese. Per questa ragione il tema prioritario è stato formulato in modo volutamente ampio, sia per i soggetti, che per i tipi di territorio ai quali si riferisce. Il traguardo ultimo resta promuovere la competitività delle regioni, e ciò indipendentemente dai modi per raggiungerlo, che possono differire radicalmente.

L'UNIONE FA LA FORZA

Malgrado ogni progetto abbia un suo orientamento specifico, ciò che li accomuna tutti è l'obiettivo di intervenire su uno spazio funzionale. Gli spazi funzionali designano comprensori

I PROGETTI MODELLO: LABORATORI PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO

Sostenendo iniziative promosse da attori locali, regionali e cantonali, la Confederazione sperimenta nuovi approcci per l'attuazione di uno sviluppo territoriale sostenibile. Questi progetti modello fungono da laboratori pratici per cercare e trovare soluzioni innovative e forniscono spunti per progredire le politiche federali. Da questi progetti, grazie in particolare al loro carattere pilota, altri attori possono trarre utili spunti.

Una prima serie di progetti, realizzati tra il 2002 e il 2007, è stata circoscritta alla politica degli agglomerati. I risultati positivi raccolti in questa fase iniziale hanno spinto ad applicare lo strumento dei progetti modello anche ad altri ambiti. Durante il periodo 2007-2011 l'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE) ha coordinato il sostegno a 44 progetti, classificati in nove temi prioritari. Per rafforzare il trasferimento delle conoscenze, sono stati presentati cinque rapporti di approfondimento tematici, sono state elaborate singole valutazioni e sono stati organizzati incontri periodici di scambio tra le autorità e gli esperti interessati.

La terza fase del programma «Progetti modello Sviluppo sostenibile del territorio» è stata avviata nel 2014, con un consolidamento della collaborazione tra i diversi settori a livello federale. Otto Uffici federali hanno preso parte al programma e hanno sostenuto 31 progetti nell'ambito di cinque temi prioritari: «Realizzare uno sviluppo centripeto degli insediamenti», «Promuovere gli spazi liberi negli agglomerati», «Creare un'offerta di alloggi sufficiente e adeguata», «Valorizzare e utilizzare le risorse naturali in modo durevole» e «Promuovere l'economia negli spazi funzionali».

strettamente interconnesse a livello di: economia, trasporti, società, cultura. I singoli elementi possono completarsi e sostenersi reciprocamente, assumendo determinate funzioni per lo spazio nel suo insieme. Il principio alla base di tutto ciò: se all'interno di uno spazio condiviso ogni attore può valorizzare le sue caratteristiche, una volta unite le forze si ottiene un effetto maggiore.

QUALI INSEGNAMENTI TRARRE DAI PROGETTI MODELLO

È importante che anche altri attori possano beneficiare delle esperienze e delle conoscenze maturate dai diversi progetti modello. Chi intende avviare un progetto di promozione economica nella propria regione troverà in queste pagine spunti e consigli utili.

- Il capitolo 2 presenta i sette progetti modello.
- Il capitolo 3 illustra gli approcci innovativi che sono stati sottoposti a verifica dai diversi progetti di promozione economica e propone consigli che potranno tornare utili a chi intende avviare operazioni analoghe.

- Come avviare un progetto di promozione economica e portarlo a termine con successo? Il capitolo 4 spiega le diverse fasi che occorre prevedere, con esempi tratti dai progetti modello.

- Chi intende avviare un progetto di promozione economica che va oltre i confini comunali e regionali, si pone probabilmente diverse domande. Le conoscenze maturate dai progetti modello e presentate nel capitolo 5 possono essere d'aiuto per trovare una risposta.

- I progetti modello devono anche fornire indicazioni per adeguare e far progredire le politiche federali di incidenza territoriale. Il capitolo 6 presenta le conclusioni che possono essere tratte in tal senso.

- Nel caso restino questioni in sospeso, il capitolo 7 offre approfondimenti e indica possibili contatti.



Figura 1: struttura della pubblicazione

2 | I SETTE PROGETTI MODELLO

Le sfide economiche che si presentano nelle varie entità territoriali del Paese sono diverse e molteplici quanto i comparti territoriali stessi. Un'eterogeneità che si rispecchia negli obiettivi dei sette progetti modello e negli orientamenti che essi hanno voluto seguire. Ad accomunarli, la volontà di trovare nuove soluzioni, che guardino oltre i confini comunali.

FUTURO CONDIVISO NEL FRENKENTAL BASILESE

11 Comuni del Frenkental (BL) hanno voluto riflettere insieme sulla loro collaborazione ed elaborare un programma comune per lo sviluppo degli insediamenti e dell'economia. Estendere a un'intera regione il ricorso allo strumento della pianificazione di prova è stato l'aspetto innovativo del progetto. Le idee e gli spunti che ne sono derivati sono serviti come base per avviare un processo strategico, forte di un ampio consenso a livello regionale. La visione per il futuro, elaborata su questo impulso, descrive il modo in cui la regione è percepita, mentre le relative strategie fungeranno da base per ulteriori interventi congiunti.

UNA ZONA INDUSTRIALE-ARTIGIANALE QUALE MOTORE DI SVILUPPO DELLA VAL SCHONS

I sei Comuni della Val Schons (GR) condividono una zona artigianale suddivisa in tre siti. Lo scopo del progetto era sfruttare meglio le risorse presenti nella regione per promuovere in modo sostenibile la piazza economica e, in tal modo, incoraggiare la costituzione di nuove imprese e il loro insediamento. Tra le basi di riferimento è stata utilizzata anche un'analisi delle catene di valore aggiunto per le risorse naturali disponibili. I progetti pilota che sono stati avviati hanno permesso in particolare di consolidare le catene di creazione del valore nel settore turistico e in quello del legno, nonché di implementarle a livello locale. La comunità di interessi Nislas, fondata sulla scia del progetto, continuerà a occuparsi dello sviluppo concreto di uno dei tre punti.

SVILUPPO LOCALE IN FUNZIONE DELLE POTENZIALITÀ NELL'ALTA TURGOVIA

I 13 Comuni che aderiscono al gruppo per la pianificazione regionale dell'Alta Turgovia (Regionalplanungsguppe Oberthurgau, RPO) hanno unito le loro forze per sviluppare, su una scala territoriale superiore, condizioni quadro in grado di favorire l'economia. Per avviare la discussione su una base semplice e invitante, sono stati dapprima elaborati una visione per il futuro della regione e profili delle situazioni nei diversi Comuni coinvolti. Secondo l'idea alla base del modello, profilando in modo adeguato le diverse ubicazioni e sviluppando le aree decisive, il richiamo della regione aumenterebbe, così come la sua competitività. Un'analisi dei settori e delle ubicazioni ha permesso di individuare le zone

in cui intervenire e di valutarne l'idoneità. I profili che ne sono risultati possono ora essere utilizzati in diversi modi per ulteriori pianificazioni.

RAFFORZARE IL TURISMO D'AFFARI NELL'AREA METROPOLITANA DI ZURIGO

L'area metropolitana di Zurigo conta 130 Città e Comuni sul territorio di otto Cantoni. Quale destinazione per il turismo d'affari, la regione è confrontata a una concorrenza sia nazionale che internazionale. Costruendo una struttura reticolare, l'area metropolitana voleva convincere gli operatori turistici a evitare di entrare in competizione tra loro, motivandoli invece a stringere partenariati e collaborazioni, così da approfittare delle economie di scala e di scopo. Dal progetto è nato un modello per una futura organizzazione, in grado di rafforzare la posizione della regione e le ricadute complessive nell'area metropolitana.

VALORE AGGIUNTO GRAZIE AL GEOTURISMO NEL MATTERTAL

Il paesaggio naturale e culturale di sei Comuni del Mattertal (VS) è stato al centro di una pianificazione strategica, intesa innanzitutto a valorizzare le risorse regionali e naturali in una prospettiva turistica. Sulla base di tre temi strategici, sono stati elaborati e commercializzati sei programmi turistici concreti (dalla settimana sul ghiacciaio a visite guidate nei nuclei ecc.). Questo progetto è stato caratterizzato soprattutto da un approccio globale, attento non solo alla valorizzazione turistica e economica delle potenzialità regionali, ma anche alla sostenibilità e alle sue dimensioni sociali ed ecologiche.

MIGLIORARE L'UTILIZZO DELLE ABITAZIONI SECONDARIE NEL BELLINZONESE E VALLI

Oltre il 40 per cento delle abitazioni che si trova in Val di Blenio e nell'alta Leventina è utilizzato solo parzialmente. Questo potenziale andrebbe sfruttato meglio, per promuovere l'offerta turistica, favorire le ricadute economiche a livello regionale e animare i nuclei. In una prima fase, è stato sottoposto un questionario ai proprietari immobiliari per comprendere le loro esigenze. Nel corso del progetto sono stati preparati e pubblicati su un sito Internet diversi strumenti per aiutare i proprietari a meglio affittare le loro abitazioni secondarie.

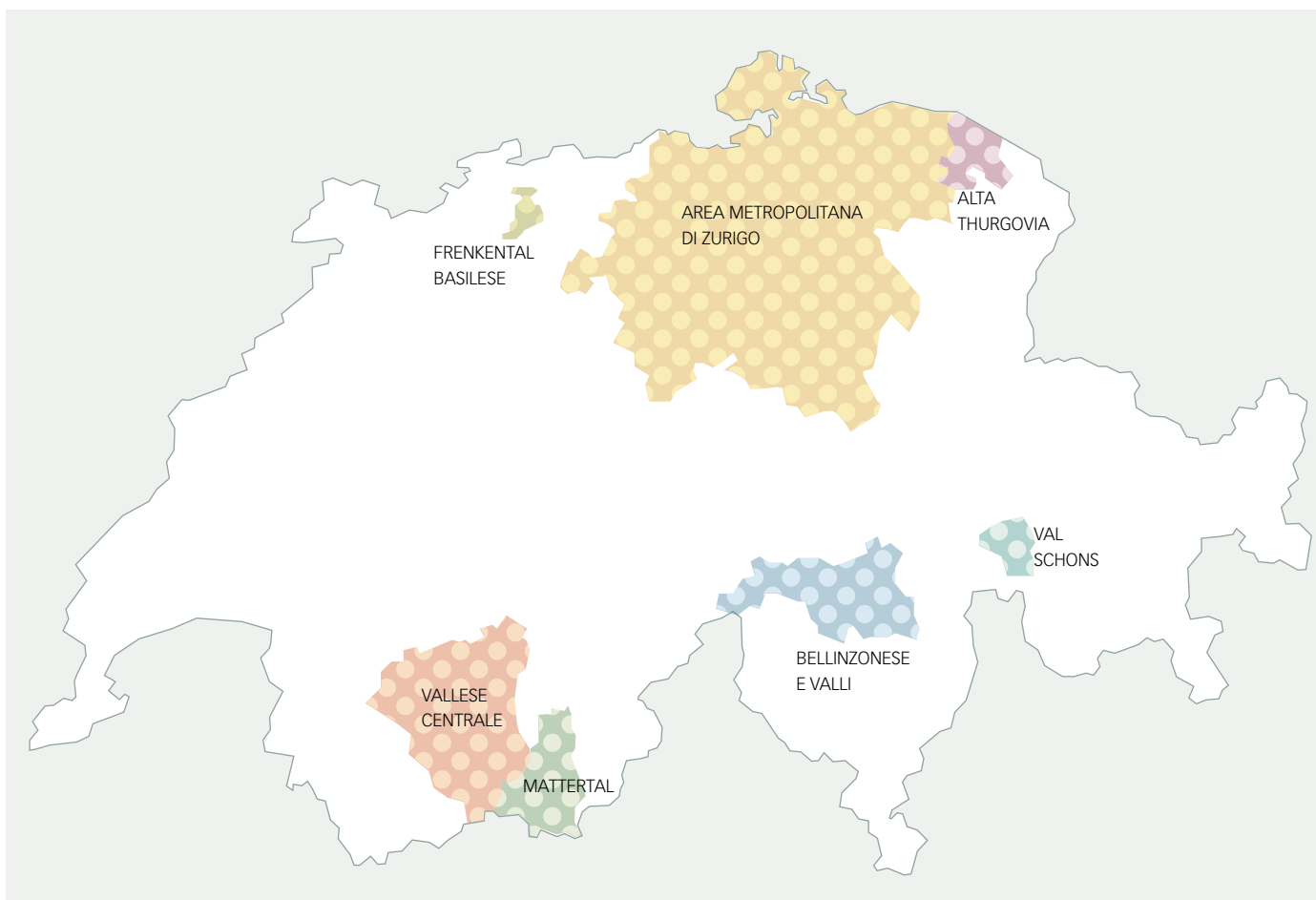


Figura 2: Ubicazione degli progetti-modello sulla carta della Svizzera

SVILUPPO TRA LE REGIONI DI MONTAGNA E I CENTRI NEL VALLESE CENTRALE

Nel Vallese centrale si trovano sia centri economici e turistici di importanza regionale, sia comprensori periferici. Il progetto modello Sviluppo tra le regioni di montagna e i centri nel Vallese centrale mirava a rafforzare la collaborazione tra le regioni urbane e quelle rurali, ponendo in particolare evidenza le funzioni complementari svolte dai diversi Comuni. Attraverso tre misure concrete, il progetto ha cercato di generare impulsi per lo sviluppo economico della regione e di aumentare le ricadute economiche per i Comuni periferici di montagna.

3 | **PROMUOVERE L'ECONOMIA NEGLI SPAZI FUNZIONALI: LE SOLUZIONI PROPOSTE DAI PROGETTI MODELLO**

3.1 | **DALL'ANALISI ALLE ATTIVITÀ CONCRETE**

Per promuovere l'economia in uno spazio funzionale occorrono basi solide, obiettivi e misure adeguate. I temi principali da affrontare in un progetto dipendono dal grado di collaborazione già esistente nello spazio funzionale.

Da dove iniziare, per garantire una promozione economica efficace? Per rispondere a questa domanda, gli enti responsabili devono considerare i tre livelli seguenti:

- **Analisi:** sono già state elaborate analisi sulla regione? Esistono già dati di riferimento? Le potenzialità economiche sono state definite?
- **Formulazione degli obiettivi:** vi sono idee concrete sul futuro sviluppo della regione? Esistono obiettivi regionali comuni che godono di ampio consenso?
- **Attività:** sono già state adottate misure opportune? La promozione economica può già contare su attività o prodotti concreti?

INTERAZIONE FRA I TRE LIVELLI

La promozione economica ha bisogno in definitiva di prodotti e attività concrete. Tuttavia, per far sì che questi si adattino ai diversi contesti regionali, creino gli effetti voluti e, se possibile, ottengano risultati a lungo termine, occorre dapprima preparare al meglio il terreno. Decisiva è l'interazione fra i tre livelli, poiché un'analisi che non è seguita da interventi concreti è inutile tanto quanto un'attività portata avanti senza obiettivi precisi. L'esame dei progetti modello mostra che gli enti responsabili hanno posto

l'accento su diverse priorità. La scelta del tema principale dipende dalla situazione in cui si trova il territorio interessato. Se in uno spazio funzionale la collaborazione è ai primi passi, occorre probabilmente dare maggior importanza al lavoro di analisi, se invece è già consolidata, si può fare riferimento a un bagaglio di esperienze comuni e di strutture esistenti, e concentrarsi maggiormente sulle attività concrete.

UN CICLO CHE SI RIPETE

Lo svolgimento di analisi, formulazione degli obiettivi e attività non è lineare, ma ciclico. Se il contesto cambia, vale la pena analizzare nuovamente la situazione, adeguare gli obiettivi di conseguenza, riorganizzare le strutture, avviare nuove attività e adottare altre misure. Tutto questo prova che: con un singolo progetto non si raggiungerà, alla fine, uno spazio funzionale. La promozione economica in uno spazio funzionale è un processo a lungo termine.

COGLIERE INDICAZIONI PER GLI ENTI RESPONSABILI

Le pagine seguenti descrivono, per ognuno dei tre livelli, una selezione degli elementi che hanno costituito i diversi approcci adottati dai sette progetti modello. Spiegano quali soluzioni su misura sono state adottate dai diversi promotori per promuovere l'economia nei loro spazi funzionali. Dalle esperienze sono state dedotte indicazioni per potenziali enti responsabili.



La segheria MANI a Andeer, in Val Schons

3.2 | ANALISI: COMPRENDERE LA SITUAZIONE DI PARTENZA E MIRARE A UN'AZIONE CONCRETA

Tutti i progetti modello si sono occupati, con metodi e con intensità diverse, della situazione nella quale si trovava il loro territorio. Gli esempi mostrano che per costruire solidamente su questa analisi iniziale, occorre svolgerla in modo mirato e renderla utilizzabile.

RENDERE VISIBILI I SISTEMI DI RISORSE PRESENTI A LIVELLO REGIONALE

Il progetto modello «Una zona industriale-artigianale quale motore di sviluppo della Val Schons» mirava a valorizzare le risorse disponibili a livello regionale. Come base ha utilizzato una serie di schemi che, da un lato, hanno illustrato i flussi di sostanze e di materiale e, dall'altro, le catene di produzione e le catene di valore aggiunto legate alle risorse «legno», «pietra» e «agricoltura». Durante l'elaborazione si è fatto ricorso sia a metodi partecipativi che a metodi analitici. Nonostante le dimensioni ridotte della regione abbiano reso difficile un'analisi quantitativa, gli schemi hanno aperto una prospettiva sistematica, messo in evidenza i nessi all'interno dei singoli settori e contribuito a ottenere una comprensione comune sulle risorse disponibili. Su questa base è stato possibile avviare discussioni approfondite per individuare i punti su cui far poggiare le concrete attività in comune.

RILEVARE I BISOGNI DEI GRUPPI TARGET

L'obiettivo del progetto modello «Migliorare l'utilizzo delle abitazioni secondarie nel Bellinzonese e valli» era chiaro: attivare questo potenziale di abitazioni secondarie, ossia immettere sul mercato residenze utilizzate in precedenza solo privatamente. Dapprima, per rilevare i bisogni dei proprietari di abitazioni secondarie è stato inviato loro un questionario.

Grazie a una campagna d'informazione mirata, approssimativamente la metà dei circa 3'400 proprietari ha risposto. I dati così raccolti hanno informato sulla disponibilità ad affittare un'abitazione secondaria e sulle eventuali difficoltà a riguardo. I promotori del progetto hanno potuto provare l'esistenza di una «massa critica» di proprietari ben disposti nei confronti di un maggiore utilizzo delle loro abitazioni. Il sondaggio si è rivelato uno strumento molto utile, non solo per i dati che ha permesso di raccogliere, ma anche per informare i proprietari sull'esistenza del progetto stesso, sensibilizzandoli quindi sull'argomento.

UN'ANALISI REGIONALE DELLE PARTI INTERESSATE PER COINVOLGERE GLI ATTORI NEL PROGETTO

I Comuni che hanno partecipato al progetto modello «Futuro condiviso nel Frenkental basilese» hanno collaborato in questa configurazione per la prima volta. L'analisi regionale delle parti interessate è stata uno strumento utile per chiarire la situazione di partenza. Un colloquio con i sindaci e i municipali ha permesso di portare alla luce gli interessi dei Comuni partecipanti. I singoli Comuni sono stati coinvolti nel processo a partire dalla loro specifica situazione di partenza; ciò ha permesso di mettere sul tavolo delle trattative e di condividere sin dall'inizio le esperienze, le valutazioni, le aspettative e tutti i possibili timori circa i diversi temi in discussione.

UN'ANALISI ESTERNA PER MOTIVARE I CONCORRENTI A COLLABORARE

Il progetto modello «Rafforzare il turismo d'affari nell'area metropolitana di Zurigo» mirava migliorare la posizione della regione nel segmento di mercato dei convegni e delle conferenze. Un esame della bibliografia e dei dati pubblicati in merito ha fornito una prima base. L'analisi commissionata a uno specialista ha chiarito i concetti e ha presentato dati indicativi e valutazioni concernenti il mercato dei convegni, il mercato del lavoro e le reti di contatto, il tutto in una forma compatta e comprensibile. A complemento di quest'ottica

interna, la situazione dell'area metropolitana di Zurigo è stata confrontata con quella di altre località in Svizzera e all'estero; lo scopo era evidenziare le necessità di intervento comuni – un effetto importante in un progetto che mira a migliorare la collaborazione tra attori abitualmente in concorrenza. Per comprendere quali possibilità di miglioramento possono essere colte lungo l'intera catena di creazione di valore aggiunto e all'interno della rete dei diversi operatori, le conoscenze acquisite sono state riassunte in un'analisi SWOT. Questa sintesi è stata discussa anche nei diversi gruppi di lavoro che hanno seguito il progetto.

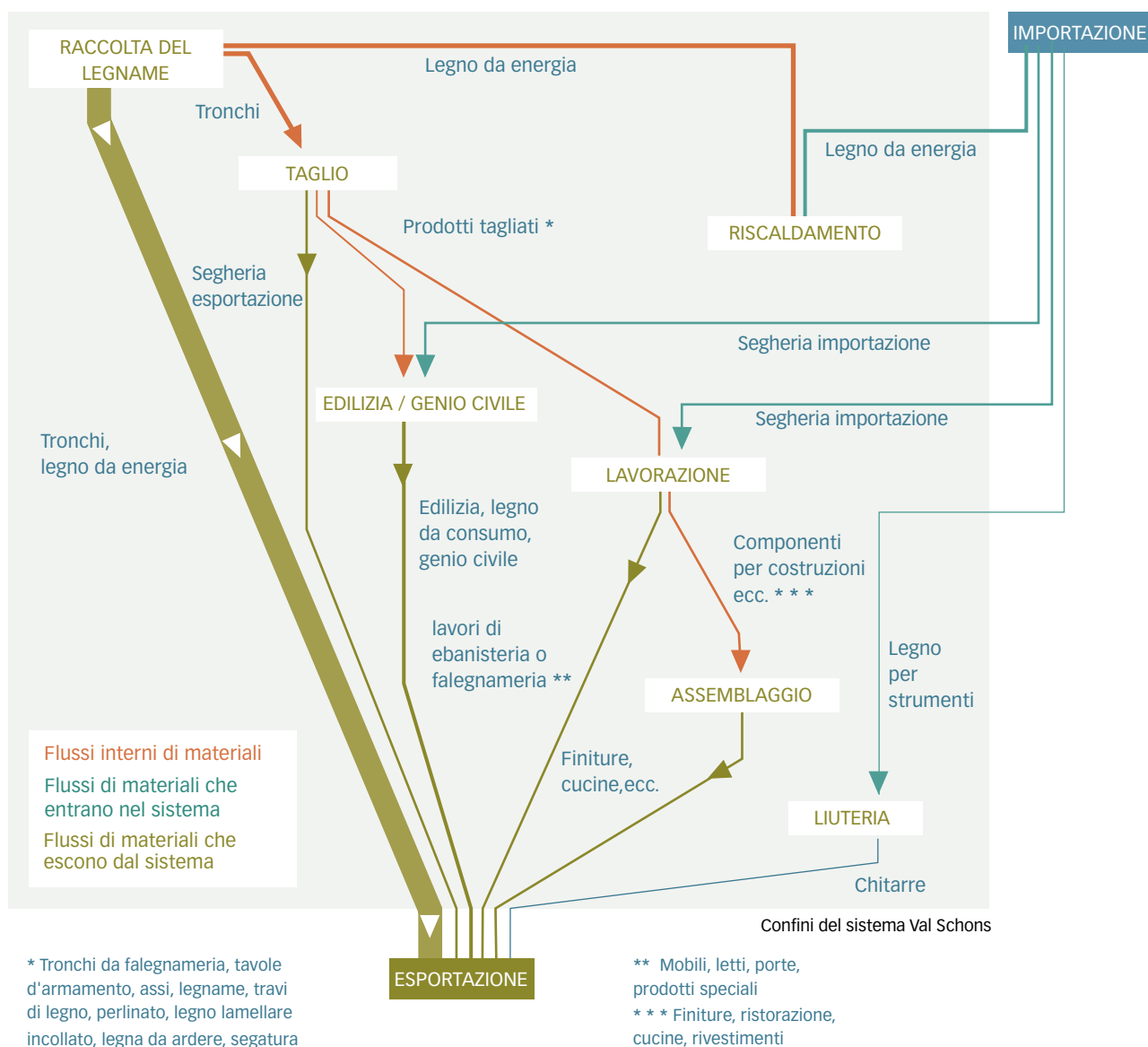


Figura 3: Analisi dei flussi di materiali per la risorsa legno
Fonte: Sofies-Emac, Natürliche Ressourcen als Entwicklungsmotor der Val Schons.

COSA DEVONO CONSIDERARE GLI ENTI RESPONSABILI

COMPRENDERE LO SPAZIO ECONOMICO

L'analisi va orientata in modo da considerare la regione come uno spazio economico, con i suoi potenziali, i suoi contesti e i suoi attori. Proprio negli spazi funzionali l'analisi della situazione di partenza ha un'importanza che non va sottovalutata. A differenza di quanto accade a livello di Cantoni o di Comuni, per il perimetro specifico di uno spazio funzionale spesso non esistono dati o studi di riferimento, oppure, se esistono, sono solo circoscritti.

INDIVIDUARE LE NECESSITÀ DI INTERVENTO

In funzione della tematica del progetto può essere utile ricorrere al supporto di esperti esterni. Designare in modo chiaro i problemi che vanno risolti, tuttavia, non è un compito che può essere delegato. Spetta agli attori direttamente coinvolti definire le necessità di intervento.

SCEGLIERE LA METODOLOGIA IN MODO MIRATO

Non occorre reinventare la ruota: esistono numerosi metodi (modelli, sondaggi e analisi) già applicati altrove con ottimi risultati, che permettono di individuare e mettere in luce le condizioni quadro economiche, i potenziali e i contesti funzionali. Dal momento in cui è chiaro il punto cardine del progetto e quali sono i dati di cui la regione necessita a tale scopo, è possibile stabilire il metodo adatto.

ORIENTARE L'ANALISI IN FUNZIONE DI UN INTERVENTO CONCRETO

L'analisi non è fine a sè stessa. Sovente la concisione è un vantaggio. Può essere già di aiuto il fatto di mettere nero su bianco, con chiarezza e riferimenti solidi, la «percezione generale» di una situazione, in particolare il punto di vista dell'economia, e utilizzare questo come spunto per la discussione e come base per i lavori. Vale inoltre la pena orientare l'analisi in funzione del progetto e, quanto prima, determinare le necessità di intervento e individuare le potenzialità economiche.

PARLARE LA LINGUA DELL'ECONOMIA

Le analisi non servono solo a raccogliere informazioni. Come mostrano diversi progetti modello, i risultati sono anche uno strumento importante per informare e sensibilizzare gli attori. A tale scopo, occorre parlare la lingua dei gruppi target, in particolare quella economica.



Acquedotto montano nel Matternal

3.3 | FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI: UNO SVILUPPO A LUNGO TERMINE QUALE BASE COMUNE

I progetti modello hanno dato un peso diverso alla discussione sui propri obiettivi; alcuni vi si sono dedicati in modo approfondito, altri, invece, sono passati subito alle questioni pratiche. Per tutti una cosa era chiara: «senza meta, non si trova il cammino».

PROPORRE UNA CARTA QUALE BASE PER UNA FUTURA COLLABORAZIONE

L'obiettivo principale del progetto modello «Futuro condiviso nel Frenkental basilese» era formulare una visione comune sullo sviluppo degli insediamenti e dell'economia. Da un intenso processo lavorativo e di partecipazione è emersa una visione per il futuro, nella quale la regione è descritta tramite concetti quali «metropolitano», «naturalistico» o «condiviso». Le relative strategie propongono una via per concretizzare questa proiezione. Da una conferenza regionale sui risultati sono poi scaturite le prime proposte di intervento. In questo modo le strategie diventano tangibili, senza tuttavia l'obbligo di definire indicazioni vincolanti, e pertanto controverse. Sottoscrivendo una carta, i Comuni fanno di queste strategie la base per i futuri interventi congiunti.

LEGARE LE PROSPETTIVE GENERALI A MARGINI DI SVILUPPO SPECIFICI












Un'immagine dice più di mille parole: questa l'idea di fondo che ha animato il progetto modello «Sviluppo locale in funzione delle potenzialità nell'Alta Turgovia» a elaborare una visione per il futuro che non scendesse in dettagli tecnici di ordine pianificatorio, bensì fosse in grado di lanciare il dibattito

pubblico in modo semplice e accattivante, fungendo poi da base per interventi concreti. Accanto a questa prospettiva generale, attenta ai principali comparti territoriali e alle loro funzioni, sono stati abbozzati profili su scala comunale, poi discussi con le autorità locali. In questo modo i Comuni hanno potuto riconoscere la loro posizione nello spazio funzionale e, nel contempo, i margini di sviluppo specifici.

INSERIRE IDEE DI PRODOTTI CONCRETI IN UNA STRATEGIA SUPERIORE

Il progetto modello «Valore aggiunto grazie al geoturismo nel Matternal» si è concentrato sui principi di un turismo sostenibile, con riferimento a quelli sanciti nella carta internazionale del geoturismo. L'obiettivo era valorizzare le risorse regionali e naturali. I risultati di un'analisi delle potenzialità sono stati riassunti in tre ambiti tematici: «Geoturismo quale strategia regionale – Valorizzare le risorse e la biodiversità da un punto di vista economico e turistico», «Paesaggio rurale – Mettere in scena le potenzialità culturali» e «Economia alpestre – Commercializzare prodotti dell'alpe». Poiché l'obiettivo principale era lo sviluppo di prodotti turistici, il processo strategico è iniziato con una raccolta di possibili idee di prodotti.

LEGGENDA

- | | | | |
|---|--|---|--|
|  | Centri dell'Alta Turgovia |  | Pontili – Acqua |
|  | Poli regionali di lavoro e di abitazione |  | Autostrada |
|  | Poli locali di abitazione e di riposo |  | Strade cantonali importanti |
|  | Zona per il tempo libero e il riposo lungo il Lago di Costanza |  | Circonvallazioni previste: lago di Costanza – Thuraltstrasse (BTS) e Oberlandstrasse (OLS) |
|  | Ferrovia |  | Progetto di allacciamento ferroviario Arbon – San Gallo |
|  | Linea di navigazione lacuale | | |

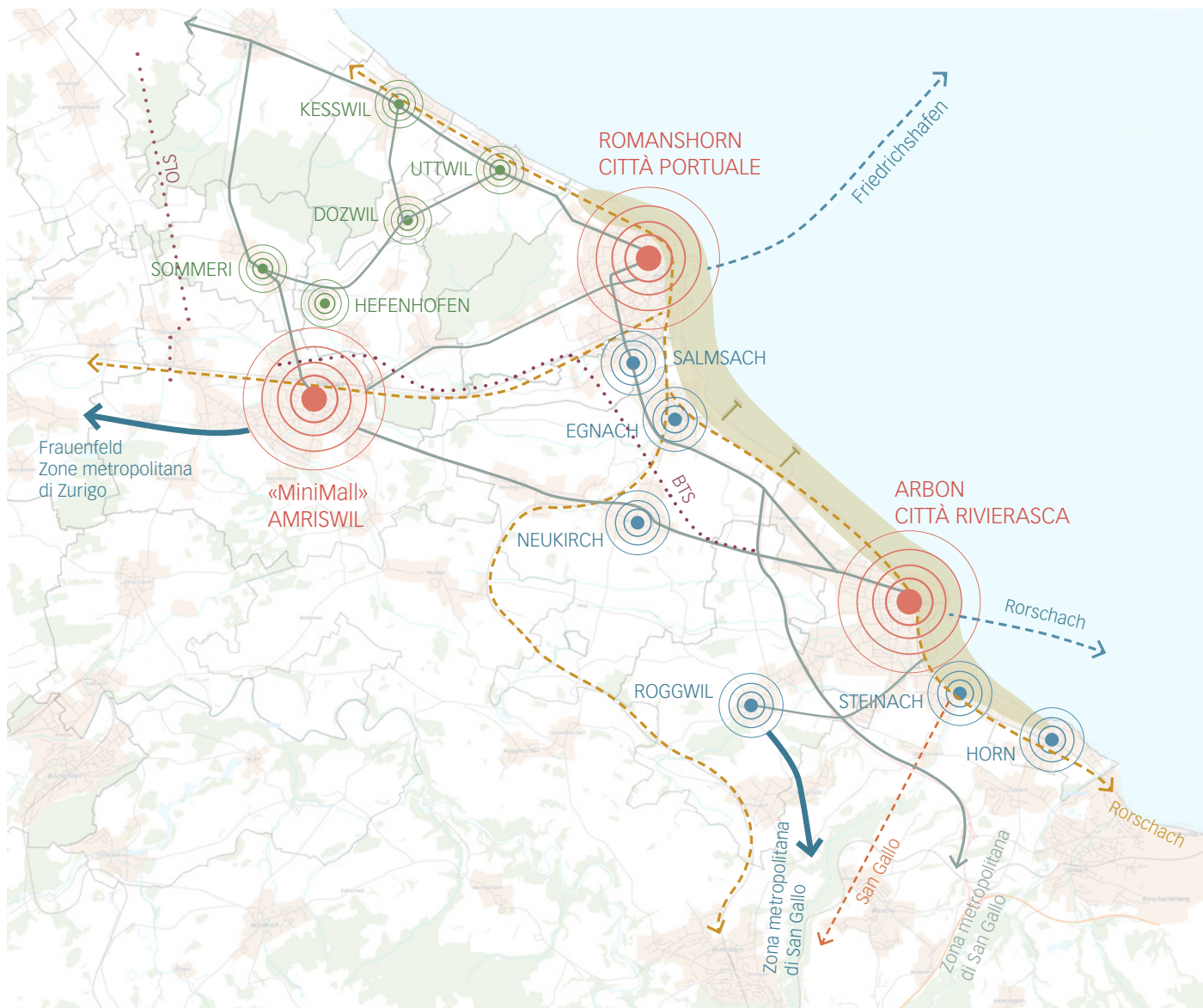


Figura 4: Salone dell'Alta Turgovia: una mappa per il futuro

COSA DEVONO CONSIDERARE GLI ENTI RESPONSABILI

FORMULARE OBIETTIVI MOTIVANTI

Di solito negli spazi funzionali la collaborazione a favore di una promozione economica avviene su base volontaria, poiché non vi è alcun mandato impartito «dall'alto». Di conseguenza, è importante formulare gli obiettivi comuni in modo tale da suscitare l'interesse e la partecipazione degli attori regionali.

RIBADIRE GLI OBIETTIVI

Siccome quando la collaborazione avviene su base volontaria gli obiettivi comuni appaiono meno vincolanti, bisogna mirare a un livello minimo di obbligo e impegno, ad esempio sotto forma di dichiarazioni di intenti o di una carta. Se possibile, oltre alle autorità comunali vanno coinvolti anche rappresentanti dell'economia. Ancora più importante è, tuttavia, fissare per bene gli obiettivi nelle teste; un traguardo che può essere raggiunto soltanto attraverso il coinvolgimento diretto. Ciò vale soprattutto per gli attori del mondo economico (> Avviare e realizzare progetti di promozione economica, v.p. 20).

PER INIZIARE SCEGLIERE TEMI «FACILI»

La mancanza di direttive può essere anche un atout. Gli obiettivi possono essere formulati con un certo margine interpretativo. Proprio quando la collaborazione prende spunto dalla condivisione di uno spazio funzionale non ci si deve complicare la vita con discussioni su temi particolarmente controversi.

RENDERE TANGIBILE IL PLUSVALORE ECONOMICO

Per persuadere i diversi interlocutori ad aderire a un progetto, occorre che intravedano un plusvalore. La semplice discussione non è una motivazione sufficiente, soprattutto per gli operatori economici. Un valore aggiunto è tangibile se gli obiettivi sono formulati in funzione di attività concrete, interventi o prodotti che, a loro volta, fanno presagire vantaggi diretti per gli attori interessati. In questo modo si potranno evitare buchi nell'acqua.

FARE RIFERIMENTO A OBIETTIVI GIÀ FORMULATI

Negli spazi funzionali in cui la collaborazione è già consolidata ci si può riferire a obiettivi già esistenti e far leva su un consenso già largamente costruito. Qui possono essere d'aiuto anche le reti di contatti che uniscono la politica e l'economia. Non è né necessario né opportuno avviare, per ogni nuovo progetto, una discussione di fondo.

DELINEARE INTERESSI COMUNI

Ogni attore porta con sé prospettive diverse. Tra Comuni e economia, ad esempio, gli interessi possono divergere, ma lo stesso può accadere anche tra i membri di singoli gruppi. In un contesto economico, poi, vi sono sempre situazioni di concorrenza. Vale la pena accettare sin da subito questi dati di fatto, e orientare il progetto verso un plusvalore, raggiungibile solo con un lavoro comune.



La zona industriale «Saurer WerkZwei» ad Arbon, nell'Alta Turgovia

3.4 | ATTIVITÀ: GENERARE BENEFICI CONCRETI

Per la promozione economica il ventaglio di possibili attività e interventi è molto ampio. A seconda del tema dei progetti modello emergono attività anche molto diverse, accomunate però dall'intento di ottenere effetti concreti.

UTILIZZARE PIATTAFORME GIÀ ESISTENTI INVECE DI ISTITUIRE UNA NUOVA AGENZIA

Il progetto modello «Migliorare l'utilizzo delle abitazioni secondarie nel Bellinzonese e valli» intendeva aiutare i proprietari ad affittare le loro abitazioni secondarie. I documenti elaborati nel corso del progetto sono stati pubblicati su un sito Internet, dove i proprietari possono anche trovare link verso le piattaforme web di riferimento e verso società di servizi immobiliari. Le informazioni generali, i consigli e il supporto da parte di esperti del settore turistico costituiscono un aiuto per l'allestimento professionale della documentazione necessaria alla locazione. Inoltre, quale incoraggiamento supplementare ad aprire un proprio dossier, i proprietari ricevono un piccolo sostegno finanziario di 200 franchi. Dopo l'esame di possibili modelli di business, l'idea iniziale di creare una nuova agenzia immobiliare è stata scartata.

I PROFILI LOCALI QUALI PRODOTTI UTILIZZABILI IN DIVERSI MODI

Per rafforzare il commercio e l'artigianato regionali e promuovere l'insediamento di nuove aziende occorrono superfici adatte. Secondo l'idea che ha animato il progetto modello «Sviluppo locale in funzione delle potenzialità nell'Alta Turgovia», profilando in modo adeguato le possibili ubicazioni e sviluppando le aree più importanti, la regione diventerà più attrattiva e competitiva. Dopo aver analizzato

le aree industriali dismesse e le possibili ubicazioni, sono state identificate le zone adatte, in seguito valutate secondo criteri di idoneità. È stata pure verificata la disponibilità di queste particelle, mentre le possibilità di sviluppo e le intenzioni di pianificazione sono state discusse con i diversi Comuni. I profili locali possono ora essere utilizzati in diversi modi: come base per i processi di pianificazione a livello regionale e cantonale, come input per la gestione di zone per il lavoro e, infine, per attività di pianificazione a livello comunale e progetti di sviluppo concreti.

PRODOTTI TURISTICI DI IMPORTANZA REGIONALE

Nell'ambito del progetto modello «Valore aggiunto grazie al geoturismo nel Matteredal», in tre ambiti tematici sono stati sviluppati sei prodotti turistici: capanne a tema, forum, settimane sul ghiacciaio, visite guidate nei nuclei, acquedotti montani e economia alpestre. La vendita dei prodotti è iniziata bene, ma consolidarne la posizione sul mercato richiede tempo e una promozione costante. Inoltre, occorre integrarli in una catena di valore aggiunto a livello turistico, così da raggiungere una massa critica di ospiti. Questi prodotti sono un valore aggiunto visibile e tangibile, che favorisce l'accettazione del progetto. Tuttavia, non è sempre facile perseguire l'ottica regionale: qua e là, infatti, si sono levate anche voci critiche, che hanno lamentato benefici limitati per i rispettivi Comuni.

IDEE UTILI ELABORATE IN COLLABORAZIONE CON LA SCUOLA UNIVERSITARIA

Il progetto modello «Una zona industriale-artigianale quale motore di sviluppo della Val Schons» ha avviato una riflessione sulla località «Nislas» (una dei tre comparti che compongono la zona artigianale della Val Schons sul territorio del Comune di Zillis)– con l’obiettivo di trasformarla in una sorta di vetrina o di portale d’ingresso della valle, dove mettere in mostra la presenza di risorse naturali e il loro ruolo fondamentale quale base vitale ed economica. Prendendo le mosse da un piano di utilizzazione è stato avviato un vasto processo di discussione e di riflessione. Un’esposizione di 19 progetti ideati da studenti di architettura della Hochschule für Technik und Wirtschaft di Coira ha suggerito diverse possibilità di sviluppo edilizio e animato ulteriormente il dibattito già in corso. La strategia e la gestione avviate in questo modo saranno riprese nell’ambito di un progetto di Nuova politica regionale (NPR) (> proseguire: anche dopo la fine del progetto, v. p. 28).

TRE OFFERTE CONCRETE PER LA POPOLAZIONE, IL COMMERCIO E IL TURISMO

Il progetto modello «Sviluppo tra le regioni di montagna e i centri nel Vallese centrale» intendeva stimolare la vita economica della regione attraverso tre misure concrete.

La prima ha proposto una carta-fedeltà per incoraggiare i proprietari di abitazioni secondarie ad acquistare in loco e, in questo modo, a promuovere il commercio di prossimità. Adottata dapprima dalle autorità di Anniviers, la carta-fedeltà è ora a disposizione di tutta la popolazione. Si cercano ora altri Comuni disposti a introdurla, così da coprire i costi di investimento. La seconda misura, intitolata «Mobilski», ha cercato di sfruttare l’elevato volume di traffico legato al turismo invernale. Un’applicazione sviluppata appositamente informa l’utente, una volta geolocalizzato, sulle offerte disponibili nelle immediate vicinanze e lungo il tragitto. Obiettivo dell’operazione: attirare l’attenzione dei turisti di giornata e di passaggio sulle offerte locali, trattenerli più a lungo e aumentare in tal modo le ricadute economiche per la regione. La terza misura, dedicata al commercio in linea, ha voluto utilizzare meglio gli sbocchi commerciali offerti dalla digitalizzazione. Un lavoro di bachelor ha individuato le opportunità concrete che esistono in questo campo anche per aziende di piccole dimensioni, ad esempio utilizzando meglio Google Maps o ottimizzando la presenza su una pagina Facebook regionale. In collaborazione con l’Union Commerciale Valaisanne sono stati organizzati tre corsi pratici destinati agli artigiani e ai commercianti della Val d’Hérens, per informarli su queste opportunità e aiutarli a metterle in pratica.



Commercio nel Vallese centrale: il negozio di generi alimentari «Chez Mamie» a Sion

COSA DEVONO CONSIDERARE GLI ENTRI RESPONSABILI

INFORMARE SUL VALORE AGGIUNTO ECONOMICO

Il successo mette le ali! Oltre a garantire uno sviluppo locale a lungo termine, occorre informare sulle ricadute economiche a breve termine. Risultati concreti sono incoraggianti per chi è già coinvolto nel progetto, mettono a tacere la critica e danno a tutto il progetto uno stimolo supplementare. I piccoli effetti tangibili consolidano la prospettiva regionale.

PROGETTARE LE ATTIVITÀ IN FUNZIONE DEL MERCATO

In fondo è lapalissiano: quando si tratta di promozione economica, le attività e i prodotti vanno pensati e sviluppati in funzione del mercato e dei bisogni. Una prospettiva che è possibile considerare organizzando il progetto in modo da coinvolgere attori e settori diversi.

COMPLETARE LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE ECONOMICA GIÀ ESISTENTI

Poiché gli spazi funzionali non hanno compiti definiti, con le loro attività devono colmare le lacune e completare in modo opportuno le attività già organizzate dai Cantoni, dai Comuni o da terzi.

OFFRIRE QUALCOSA A TUTTI

In un contesto di riflessioni a favore degli spazi funzionali, per le autorità politiche è importante riconoscere un valore aggiunto per il proprio Comune. Per fare in modo che in una regione un progetto sia considerato come un'attrattiva a livello regionale, ci vuole tempo e un dialogo intenso – soprattutto quando si tratta di finanziamenti. Coinvolgere maggiormente l'economia può essere d'aiuto, poiché, sovente, essa riflette e agisce in modo meno vincolato ai confini comunali.

VALUTARE IN MODO REALISTICO LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

La tentazione di promettere grandi traguardi per aumentare il coinvolgimento degli attori è grande. Tuttavia, va detto che in uno spazio funzionale i miracoli (finanziari) accadono di raro. Solo le operazioni che funzionano economicamente, che sono quindi finanziabili, resisteranno a lungo termine. A ciò contribuisce anche la capacità dell'ente responsabile di agire oltre il singolo progetto.

4 | AVVIARE E REALIZZARE PROGETTI DI PROMOZIONE ECONOMICA

4.1 | PROGETTI NEGLI SPAZI FUNZIONALI – SEMPLICI E COMPLESSI AL CONTEMPO

All'origine di una collaborazione più stretta entro il perimetro di uno spazio funzionale vi è spesso un progetto. Entro limiti di tempo e di contenuti, un progetto permette così di elaborare diverse forme e contenuti della collaborazione. Anche quando un progetto di promozione economica in uno spazio funzionale segue procedure già consolidate, ogni sua fase deve affrontare problemi specifici.

I progetti di promozione regionale e economica possono essere al contempo semplici e complessi. Semplici perché, indipendentemente dal tema, seguono andamenti e modelli simili e le sfide sono ormai note, dopo esperienze pluriennali e innumerevoli progetti; complessi, invece, poiché prevedono l'interazione di numerosi attori, con le loro diverse situazioni di partenza, le interconnessioni a livello di contenuto, le influenze reciproche, gli interessi, nonché le molteplici prescrizioni e condizioni quadro da considerare.

INDICAZIONI GENERALI ILLUSTRATE CON ESEMPI PRATICI

Un progetto si articola di solito in tre fasi: la preparazione, la realizzazione e il proseguimento. Per ognuna di queste fasi presenteremo una selezione dei risultati ottenuti dai sette progetti modello, con indicazioni relative soprattutto alle peculiarità della promozione economica negli spazi funzionali.

Grazie agli esempi dei progetti modello, illustreremo le riflessioni che sono state avviate, le misure adottate e, non da ultimo, l'utilità o meno degli interventi. Maggiori informazioni e orientamenti sono disponibili, ad esempio, nella «Guida pratica a uno sviluppo regionale di successo» (> approfondimenti, v. p. 34).

IL PROCESSO D'APPRENDIMENTO QUALE PARTE INTEGRANTE DEL PROGETTO

Anche se, in fin dei conti, ogni ente promotore dovrà trovare risposte proprie e specifiche alle questioni fondamentali poste dal suo progetto, una cosa è certa: il progetto non si svilupperà come inizialmente previsto – è quanto emerso dall'esperienza maturata nei vari progetti modello. Il processo d'apprendimento è parte integrante di questi progetti e permette ai responsabili di reagire in modo adeguato ai cambiamenti e di trovare soluzioni migliori.

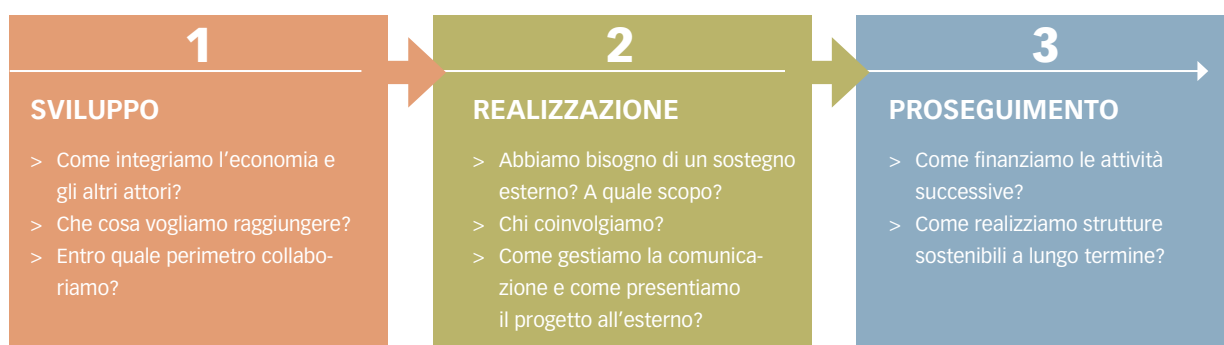


Figura 5: Le tre fasi di ogni progetto



Forum strategico Mattertal

4.2 | SVILUPPO DI PROGETTI: TROPPI CUOCHI NON GUASTANO LA CUCINA

Per la promozione economica negli spazi funzionali è decisivo coinvolgere, fin dalla fase di preparazione, gli attori più importanti, soprattutto quelli del settore economico. Se non è possibile far salire tutti a bordo sin dall'inizio, ciò non deve per forza comportare la fine del progetto.

FARE DI UN PROGETTO IL PROGETTO DI TUTTI

Nella maggior parte dei casi, l'iniziativa nasce da poche persone. Gli «attori trainanti» sono sì necessari, anche se da soli non bastano. Per far sì che il progetto abbia successo, occorre coinvolgere sin dalla fase di preparazione gli attori determinanti a livello politico e economico. Solo se potranno integrare tempestivamente i loro interessi e le loro esigenze, il progetto diventerà anche il loro progetto. Conviene pertanto investire tempo e forze per coinvolgere questi partner, dedicando un'attenzione particolare al dialogo con i rappresentanti dell'economia.

I tre workshop in vista del progetto modello **«Valore aggiunto grazie al geoturismo nel Mattertal»**, alla presenza di rappresentanti dei diversi Comuni responsabili e altre persone interessate, hanno permesso di porre una solida base iniziale. Gli incontri hanno permesso di elaborare la definizione di regione geoturistica, identificare le potenzialità naturali e culturali legate al territorio, formulare una strategia, sviluppando, infine, prodotti e servizi ad essa connessi.

In **Val Schons**, all'inizio del progetto è stato elaborato un modello di impatto. L'obiettivo (trovare un consenso sugli effetti auspicati) è tuttavia stato raggiunto solo in parte. Il modello è comunque stato uno strumento utile nella gestione del progetto in generale. Secondo quanto affermato dai responsabili del progetto, «per far sì che la riflessione sulle interazioni tra i diversi effetti fosse recepita pienamente anche dai partecipanti, il modello di impatto avrebbe dovuto essere elaborato congiuntamente».

METTERE AL CENTRO LE ATTIVITÀ CONCRETE E IL LORO IMPATTO ECONOMICO

Il meccanismo è semplice: chi si attende un vantaggio concreto da un progetto, vi prenderà parte attivamente. Per questa ragione l'impatto economico perseguito andrebbe menzionato sin dalla fase di preparazione, e nel modo più preciso possibile. A tale scopo occorrerà focalizzarsi sin dall'inizio su attività, interventi o progetti concreti (> attività: generare benefici concreti, v. p. 17), che permetteranno di far capire rapidamente quali vantaggi si intende ottenere. Accanto alle ricadute specifiche per ogni Comune o azienda, va menzionato anche il valore aggiunto della collaborazione, scaturita dalla complementarità dei partecipanti.

Nell'**area metropolitana di Zurigo**, come orientare maggiormente il segmento dei convegni e degli incontri d'affari verso i settori prioritari sui quali si concentra il settore turistico a livello regionale, e fare in modo che contribuisca al suo successo economico? Per rispondere a questa domanda, due elementi si sono rivelati particolarmente importanti: un'analisi approfondita (> Un'analisi esterna per motivare i concorrenti a collaborare v. p. 12) e il rilevamento esaustivo dei punti di vista e dei bisogni dei vari operatori. La sfida di riunire attorno allo stesso tavolo delle discussioni, e attorno a un progetto comune, operatori solitamente in concorrenza reciproca è riuscita ponendo l'accento sulla volontà di migliorare le relazioni e di raggiungere un posizionamento complementare. Si è puntato apertamente all'obiettivo di migliorare le ricadute positive per l'intera regione, benefiche per tutti gli operatori. L'atteggiamento di fondo si è espresso nella «coopetizione», un concetto che coniuga cooperazione e competizione. Questa dichiarazione di intenti resta tuttavia solo un primo passo. La cultura della collaborazione dovrà dapprima riuscire a imporsi nella realtà lavorativa, giorno dopo giorno.

IMPOSSIBILE PROMUOVERE L'ECONOMIA SENZA COINVOLGERLA DIRETTAMENTE

Un progetto di sviluppo regionale con un focus economico deve assolutamente includere l'economia stessa, adottandone le prospettive e la mentalità. Un'ovvietà, che però incontra ancora numerosi ostacoli al momento della realizzazione pratica. Un primo problema sta nel fatto che «l'economia», intesa come qualcosa di omogeneo, non esiste. Gli interessi delle diverse aziende presenti in uno spazio funzionale possono divergere anche parecchio. Poiché le aziende di grandi dimensioni, eventualmente esportatrici, e le piccole, che si concentrano sulla regione, non trovano obbligatoriamente un denominatore comune, vale la pena concentrarsi su un segmento economico ben preciso.

L'economia può essere coinvolta in momenti e in modi diversi, ma a condizione che le sue prospettive, non completamente convergenti con quelle politiche delle autorità comunali, siano prese in considerazione sin dalla fase di allestimento. Nell'ambito del progetto modello «**Una zona industriale-artigianale quale motore di sviluppo della Val Schons**», ad esempio, sin dall'inizio sono state avvicinate le aziende al fine di includere nella progettazione le loro valutazioni e le loro esperienze.

Diversi progetti modello hanno integrato direttamente nel loro organigramma rappresentanti di aziende e di organizzazioni economiche, soprattutto attraverso gruppi di accompagnamento o gruppi di lavoro. Chiarire in anticipo i ruoli e le aspettative reciproche ha dato buoni risultati e ha permesso di rendere la partecipazione più vincolante. Assorbiti nelle loro attività quotidiane, desiderosi di operazioni concrete, gli attori economici fanno fatica a conservare il loro impegno su una lunga durata. Inoltre, per molti di loro la riflessione sul proprio ruolo e sul proprio contributo a uno sviluppo economico regionale significa entrare su un terreno completamente sconosciuto.

Anche coinvolgere le aziende locali nell'elaborazione concreta dei progetti richiede un vasto lavoro di persuasione. A questo scopo, è importante che le aziende possano discutere con persone che comprendano bene la situazione economica e abbiano buone relazioni con l'imprenditoria locale. Tuttavia, proprio una situazione economicamente delicata può influire negativamente sulla disponibilità a collaborare. Nel Mattertal, ad esempio, persuadere i diversi interlocutori a collaborare in modo attivo allo sviluppo dei prodotti e alla loro realizzazione si è rivelata una vera e propria sfida.

Il progetto modello «**Migliorare l'utilizzo delle abitazioni secondarie nel Bellinzonese e valli**» mirava a stimolare il potenziale rappresentato da questo tipo di abitazioni e, nel contempo, migliorare la collaborazione con il settore alberghiero, così da rafforzare il settore turistico in generale. A questo scopo sono stati organizzati due workshop. La mancanza di interesse e di disponibilità da parte del settore alberghiero e della ristorazione ha tuttavia spinto a rinunciare a questa parte del progetto.

NON È DETTO CHE UNO SPAZIO FUNZIONALE DEBBA ESSERE PER FORZA FUNZIONALE

Ogni progetto deve dapprima chiarire il perimetro entro il quale intende incoraggiare la collaborazione. Idealmente, lo spazio sarà circoscritto dalla funzione rilevante del progetto; ciò si traduce in una migliore collaborazione tra gli spazi e i Comuni interessati da una problematica specifica. Si passa così «dal tema allo spazio». Di conseguenza, una delimitazione appropriata può fondarsi su logiche diverse:

infrastrutture comuni, catene di valore aggiunto o frontiere morfologiche (ad es. una vallata). I progetti modello del presente rapporto mostrano che i contesti funzionali possono agire su scale molto diverse, dal Mattertal, con una manciata di Comuni, all'area metropolitana di Zurigo, che si estende sul territorio di otto Cantoni.

Come mostrano i progetti modello, il perimetro può essere definito anche in modo più pragmatico. In tre casi – l'area metropolitana di Zurigo, il gruppo per la pianificazione regionale dell'Alta Turgovia (Regionalplanungsgruppe Oberthurgau, RPO) e l'Ente regionale per lo sviluppo Bellinzonese e valli (ERS-BV) – si è andati piuttosto «dallo spazio al tema». Anche nel progetto della Val Schons il perimetro era chiaramente definito e corrispondeva a quello dei diversi Comuni implicati nella zona artigianale. In linea di massima, se una cooperazione già esiste è più semplice avviare un progetto. Idealmente, queste strutture coprono già numerosi contesti funzionali.

Il progetto modello «**Futuro condiviso nel Frenkental basilese**» mostra quanto impegnativa e difficile possa essere la cooperazione in uno spazio funzionale quando essa è ai suoi primi passi. Dapprima, partendo dall'iniziativa presa da alcuni municipali della regione, diversi interlocutori hanno dato segni di interesse. In seguito tutti i Comuni sono stati invitati a partecipare. Malgrado un intenso lavoro di persuasione, non tutti hanno però aderito. Anche durante lo svolgimento vero e proprio del progetto, la composizione dei partecipanti ha continuato a cambiare. Da un lato, si è riusciti a coinvolgere altri Comuni, dall'altro, due di loro hanno abbandonato il progetto poiché lo stanziamento dei mezzi finanziari necessari è stato respinto in occasione di una votazione comunale. Il «mosaico» che ne è risultato è stato approvato e non ha influito negativamente sull'elaborazione del progetto. In tal modo si è iniziato con una coalizione di «volonterosi», che ha segnalato la disponibilità ad accogliere altri attori in corso d'opera.

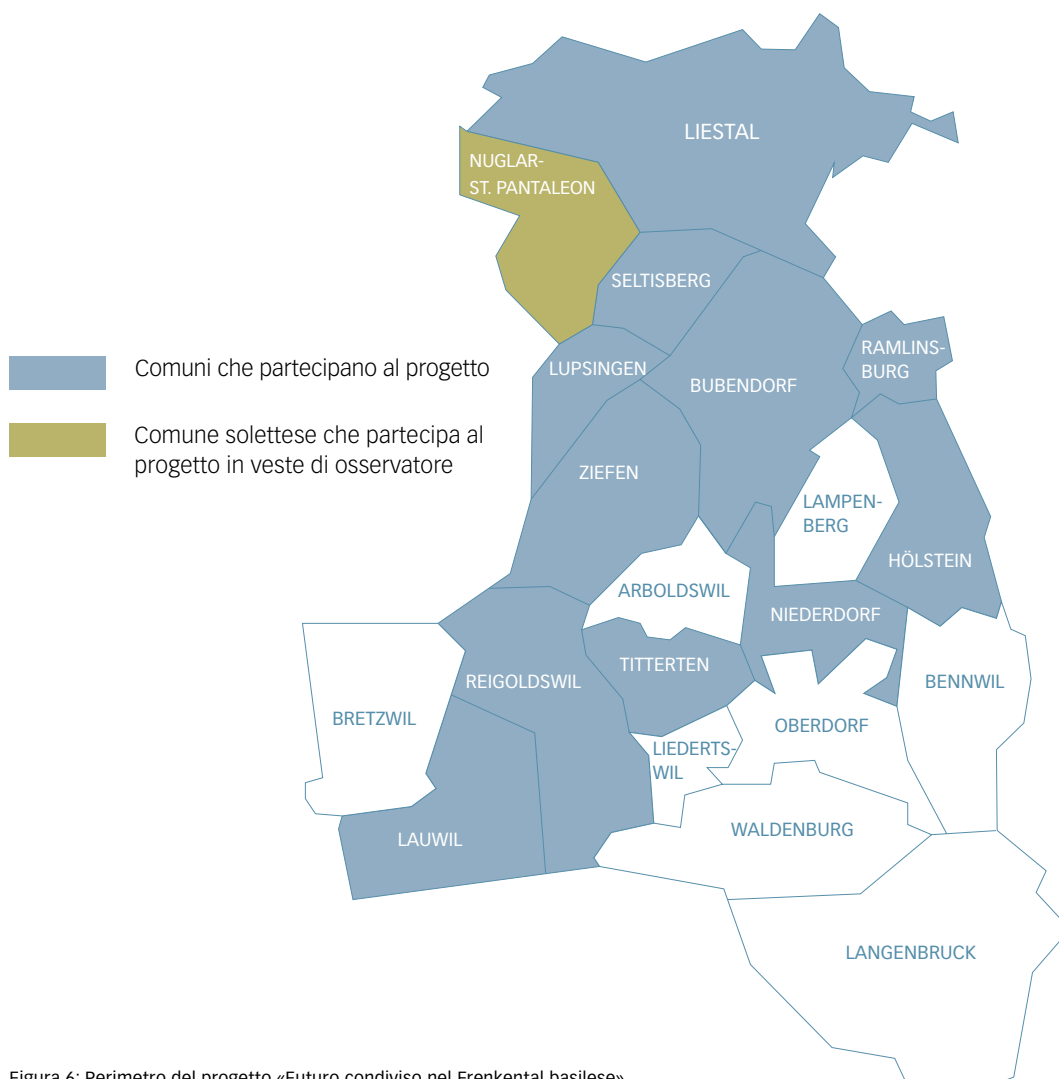


Figura 6: Perimetro del progetto «Futuro condiviso nel Frenkental basilese»



Prima riunione regionale nell'ambito del progetto «Futuro condiviso nel Frenkental basilese»

4.3 | REALIZZAZIONE DEL PROGETTO: OPERA AD AMPIO RESPIRO

Per conservare lo slancio di un progetto modello su un lungo periodo occorrono risorse e passione. Un sostegno esterno può essere utile, ma non sostituirà mai, in alcun caso, una solida gestione interna. In particolare, quando si tratta di coinvolgere chi ha interessi nella regione e di gestire la comunicazione del progetto, occorrono autenticità e forza di persuasione

LE COMPETENZE ESTERNE SONO UTILI, UN RADICAMENTO INTERNO È INDISPENSABILE

Portare avanti un progetto di sviluppo regionale è impegnativo, sotto tutti i punti di vista. Richiede competenze specifiche, esperienza nella consulenza e nella conduzione di discussioni, una gestione che riesca a conservare lo slancio. Proprio negli spazi funzionali queste capacità sono raramente radicate. Le risorse umane a disposizione, ammesso che ve ne siano, sovente non bastano per compiti supplementari.

Tutti i progetti modello hanno previsto, in una forma o in un'altra, l'intervento di partner esterni (ad es. altre organizzazioni, istituti di ricerca o agenzie private). Il loro apporto può essere vario: competenze specifiche e esperienze in progetti analoghi, prospettive complementari e impulsi critici, reti di contatti, capacità di moderazione o di gestione. Va poi detto che, nella rete dei vari interessi regionali, talvolta uno sguardo esterno e neutro può essere utile. Infine, rivolgersi a esperti vicini agli ambienti economici può aiutare a orientare maggiormente il progetto in funzione delle esigenze delle aziende.

Sovente ci si rivolge a partner esterni per elaborare basi di riferimento e analisi (> analisi: comprendere la situazione di partenza e mirare a un'azione concreta, v. p. 11). Una stretta interazione tra ente responsabile e esperti esterni, cui ricorrere per le questioni specialistiche e procedurali, ha dato buoni frutti, come si è potuto evincere da buona parte dei progetti modello. Un forte radicamento interno è tuttavia necessario per garantire il consenso a livello regionale. Lavorando al progetto e acquisendo esperienza, uno «sportello interno» può dare rilievo al progetto, migliorare la reputazione e aumentare il consenso. In tal modo, inoltre, legittima la sua funzione in vista di un eventuale proseguimento (> proseguire: anche dopo la fine del progetto, v. p. 28). Alla fine, le conoscenze maturate con il progetto dovranno essere ben radicate tra gli attori regionali. Affidando troppi compiti, si corre il pericolo che i dati raccolti siano semplicemente consumati; in tal caso, come l'esperienza insegna, resteranno solo sulla carta.

Nell'ambito del progetto modello **«Sviluppo tra le regioni di montagna e i centri nel Vallese centrale»** sono stati organizzati tre incontri tematici, con il coinvolgimento di alcuni esperti della Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Le diverse idee sono state discusse, messe a confronto con le necessità degli attori regionali e prese quale spunto per iniziative comuni. In tal modo, il progetto modello ha potuto fungere da piattaforma di scambio tra la ricerca scientifica e l'applicazione pratica, e i suoi sotto-progetti hanno potuto essere sviluppati in funzione delle necessità locali. Uno di questi ha preso le mosse da un lavoro di bachelor dedicato al commercio online, concentratosi sull'esempio concreto della Val d'Hérens e sulle opportunità che si presentano alle aziende locali più piccole. Parallelamente, si è riusciti a comprendere meglio i diversi aspetti del contesto regionale.

Per il progetto modello **«Migliorare l'utilizzo delle abitazioni secondarie nel Bellinzonese e valli»**, nell'ente responsabile sono stati integrati, oltre al management regionale, anche interlocutori esterni. Il Gruppo svizzero per le regioni di montagna SAB, tra i promotori iniziali, è stato il vero e proprio motore del progetto, seguendo poi da vicino tutto il suo svolgimento. Il SAB ha pure coordinato il sondaggio tra i proprietari di abitazioni secondarie e il progetto ha potuto beneficiare della sua pluriennale esperienza nell'ambito dello sviluppo regionale. Anche la Società svizzera di credito alberghiero (SCA) ha offerto la sua consulenza, in particolare per quanto concerne gli aspetti finanziari.

Grazie a una pianificazione di prova, il progetto modello **«Futuro condiviso nel Frenkental basilese»** ha potuto proporre una vasta gamma di idee per lo sviluppo regionale. Le conoscenze di tre gruppi di pianificazione esterni e i contributi di una commissione di esperti si sono sommati alle valutazioni degli attori locali. Le conoscenze acquisite sono servite da spunto per un vasto processo partecipativo a livello regionale.



Salone dell'Alta Turgovia

SUSCITARE L'ENTUSIASMO ANCHE ALL'ESTERNO

Per essere efficace, un progetto modello necessita del supporto e del coinvolgimento delle autorità politiche. L'ente responsabile deve poter prendere decisioni vincolanti. Tutti i progetti modello hanno tenuto conto di questa necessità, integrando rappresentanti delle autorità comunali nelle loro commissioni di gestione o nella direzione.

Trasferire ai singoli Comuni le decisioni prese internamente, invece, si è rivelato un compito ben più difficile. I progetti regionali sono sovente animati da persone entusiaste, già convinte dell'importanza di una collaborazione sovramunicipale, che investono con passione molto del loro tempo in intensi scambi di informazioni e di opinioni. Tuttavia, presso le autorità locali incontrano talvolta scetticismo e il rifiuto di guardare oltre i confini comunali – con le frustrazioni e i potenziali conflitti che ciò comporta. L'impegno profuso e l'onere, sommati alla loro attività quotidiana, per trasmettere anche ad altri il loro entusiasmo è considerevole e può essere logorante. Senza dimenticare il rischio che quando un progetto dipende troppo da singoli attori, in caso di eventuali avvicendamenti molte competenze vanno perse.

COINVOLGERE LE PERSONE GIUSTE, AL MOMENTO GIUSTO E NEL MODO GIUSTO

Riuscire a coinvolgere in un processo i diversi gruppi di popolazione o le aziende è così strettamente connesso alle

caratteristiche di ogni progetto che non è possibile dare un consiglio univoco. Tuttavia, possiamo affermare che riuscire a implicare attori regionali resta un obiettivo capitale, e ciò per ragioni tanto diverse quanto le possibili forme di partecipazione: permette di raccogliere informazioni, di imparare reciprocamente o di sensibilizzare su un tema o su contesti regionali, ma anche di divulgare il progetto e di favorire il consenso. Sin dall'inizio, occorre ponderare bene l'intero processo, poiché rivolgersi a singoli gruppi e coinvolgerli solleva aspettative che poi, nel corso del progetto, non vanno deluse. Come dimostrano i progetti modello seguenti, conviene discutere su contenuti il più possibile concreti.

Il forum geoturistico è uno dei prodotti elaborati nell'ambito del progetto modello «**Valore aggiunto grazie al geoturismo nel Mattertal**». Le due riunioni tematiche organizzate finora, una dedicata al modo in cui riportare a nuova vita vecchi fienili e l'altra al settantesimo anniversario della ditta valligiana SCINTILLA SA, attiva nella produzione di strumenti da taglio, hanno sollevato un'ampia eco. Pur non inducendo ricadute dirette per il settore turistico locale, questi forum sono utili sotto molti aspetti: attirano l'attenzione dei media, sensibilizzano le autorità locali e gli operatori turistici alle prospettive regionali e incoraggiano la popolazione a discutere oltre i confini del proprio Comune. La riflessione a livello regionale si fa percepibile. La sfida è trovare anche in futuro i temi adatti ad animare il dibattito.



Un incontro tematico sul Vallese centrale

L'ente responsabile del progetto modello **«Una zona industriale-artigianale quale motore di sviluppo della Val Schons»** ha organizzato un workshop intitolato «Restare in loco e avere voce in capitolo – Il mio futuro in valle», rivolto esplicitamente ai giovani adulti che vivono nella regione. Tuttavia, è stato difficile coinvolgere questa fascia della popolazione poiché non è per nulla un gruppo omogeneo, e le posizioni di fondo sono sostanzialmente disparate quanto quelle delle altre fasce. Malgrado gli spunti molto interessanti, l'obiettivo principale dell'incontro, ossia avvicinare le persone più giovani e coinvolgerle nel progetto, non è stato raggiunto.

«Lamentarci non ci porta da nessuna parte», ha titolato la Basler Zeitung in merito alla prima riunione regionale nell'ambito del progetto modello **«Futuro condiviso nel Frenkental basilese»**. Durante l'incontro sono stati presentati i risultati della pianificazione di prova, che sono poi stati messi a confronto con le attese della popolazione e dei responsabili delle decisioni politiche. La riunione seguente ha permesso di completare questi contenuti con proposte concrete e di discutere le fasi successive. Al termine ci si è accordati su una carta, che dovrebbe essere sottoscritta da tutti i Comuni partecipanti e fungere da base per la loro futura collaborazione.

«Uno spazio, molte idee, un solo obiettivo: avanzare!»: questo il motto per **«Sviluppo locale in funzione delle potenzialità nell'Alta Turgovia»**. Nel quadro del progetto modello è stato organizzato un «Salone dell'Alta Turgovia», al quale hanno partecipato un'ottantina di persone interessate, attive nella politica, nell'economia e nell'amministrazione pubblica. Al centro delle discussioni, gli obiettivi elaborati dal gruppo di progetto, che hanno lanciato nuove idee e proposto possibili soluzioni. Grazie all'elevata partecipazione, si è potuto fare conoscere il progetto modello da una vasta cerchia di interessati. Il momento per organizzare il salone è stato scelto in modo da poter presentare i primi risultati ma di permettere al contempo uno sviluppo del progetto. Tuttavia, al bilancio complessivamente positivo della manifestazione si sono aggiunte anche alcune critiche. I responsabili hanno constatato che diversi attori si adagiano facilmente in una «zona di conforto»: poiché ritengono che nel loro Comune tutto vada per il meglio, perché dovrebbero sentirsi obbligati a cambiare qualcosa?

PASSA PAROLA – SE POSSIBILE DI PERSONA

Comunicare sul progetto è importantissimo, sia all'esterno, per catturare l'attenzione, sia all'interno, per consolidare (in molti spazi funzionali per creare) un'identità regionale. Occorre pertanto pianificare la comunicazione in anticipo e trovare le risorse necessarie.

Tutti i progetti modello hanno curato i contatti con i media regionali, cercando inoltre di coinvolgerli. La presenza nei media ha effetto quando non si limita alle dichiarazioni d'intenti, ma propone risultati concreti, in una forma accattivante. Meno utilizzati, invece, sono stati i canali specifici offerti da organizzazioni economiche, che tuttavia sarebbero particolarmente adatti per informare le aziende e per entrare direttamente in contatto con loro.

La comunicazione e il lavoro con i media possono completare il contatto diretto con gli interlocutori importanti, ma non devono in alcun caso sostituirlo. La presenza in rete fa parte dell'offerta di base. Alcuni progetti hanno utilizzato anche i social media, senza tuttavia riscontrare (per il momento) una risonanza particolare.

Alcuni progetti modello hanno coinvolto anche agenzie di comunicazione esterne, ma l'esperienza è stata perlopiù negativa. Della comunicazione, con le sue sottigliezze e le sue sfumature, devono occuparsi i responsabili diretti. Un contatto personale, in grado di affrontare anche elementi critici, si rivela più autentico di una facciata brillante ma tutta marketing. Effetti positivi sono stati osservati quando, all'interno di organizzazioni, la comunicazione e il lavoro con i media hanno potuto avvalersi di competenze e risorse già esistenti.

4.4 | PROSEGUIRE: ANCHE DOPO LA FINE DEL PROGETTO

È quando un progetto finisce, che il lavoro inizia. Per fare in modo che la collaborazione in uno spazio funzionale perduri a lungo e il lavoro dia i suoi frutti, è importante riflettere con un certo anticipo sui possibili finanziamenti e sulle strutture da garantire anche dopo la conclusione del progetto.



I partecipanti sottoscrivono la carta per lo sviluppo del Frenkental basilese

TROVARE UN FINANZIAMENTO PER LA CONTINUAZIONE DEI LAVORI

Nelle rispettive regioni, i progetti modello sono riusciti a innescare processi e dinamiche. Tuttavia, una volta giunti a termine, nessuno di essi ha realizzato un obiettivo definitivo. Alcune attività dovrebbero essere portate avanti, mentre alcuni prodotti turistici non sono ancora sufficientemente autonomi a livello di mercato.

Pertanto, la fase finale di un progetto modello è anche, nel contempo, un'importante fase di transizione. Se in molti casi i compiti da assumere sono chiari, il loro finanziamento, invece, non lo è. È raro che un progetto sia «autonomo». Si corre pertanto il rischio che la mancanza di soluzioni per il dopo comprometta i successi registrati, deludendo speranze e attese.

Nel caso dei due progetti modello «Valore aggiunto grazie al geoturismo nel Matteredal» e «Una zona industriale-artigianale quale motore di sviluppo della Val Schons» i lavori continueranno nell'ambito della Nuova politica regionale e si prevede di elaborare ulteriormente determinati temi.

I risultati del progetto modello «Sviluppo locale in funzione delle potenzialità nell'Alta Turgovia», non sono ancora stati discussi in modo approfondito a livello politico in tutti i Comuni coinvolti e non è stata presa alcuna decisione sul da farsi. Gli ulteriori lavori sono ancora in sospeso. Tuttavia, le basi che sono state elaborate potranno essere utilizzate nell'ambito di procedure di pianificazione a livello comunale, regionale e cantonale.

Anche nel caso del progetto modello «Rafforzare il turismo d'affari nell'area metropolitana di Zurigo», le diverse commissioni della Conferenza metropolitana devono ancora prendere una decisione in merito al modello di soluzione proposto. Pendenti restano ancora tre questioni, ossia l'organizzazione, il finanziamento e, da ultimo, un aspetto che rimane sovente irrisolto nell'ambito dei progetti di promozione economica: in che misura l'ente pubblico e il settore privato prendono parte alle attività comuni?

I proprietari fondiari potranno continuare a servirsi della documentazione messa a loro disposizione nell'ambito del progetto modello «Migliorare l'utilizzo delle abitazioni secondarie nel Bellinzonese e valli». La questione sarà ulteriormente approfondita a livello regionale. Al momento è in corso un'iniziativa nel quadro del programma Innotour che, mirando a una maggiore cooperazione nel settore alberghiero, completa i risultati raccolti dal progetto modello.

CREARE STRUTTURE EFFICIENTI

I progetti modello hanno contribuito a unire in una rete di contatti i vari attori presenti nei rispettivi spazi funzionali. Tuttavia, come emerge dai diversi progetti, in questi spazi la collaborazione sovracomunale è organizzata in modo assai disparato e, nella maggior parte dei casi, ha una capacità di intervento limitata. A livello istituzionale, questi spazi non trovano un'espressione, o la trovano solo in modo circoscritto. Di conseguenza, il campo di attività è sovente limitato, i compiti e le responsabilità poco chiari, i mezzi finanziari e le risorse umane ridotti.

Quando un progetto o un prodotto è in fase di realizzazione avanzata e si pensa già ad altre attività, si pone la questione dell'operatività di uno spazio funzionale. Come trasformare l'organizzazione di un progetto in una struttura operativa sostenibile? In altre parole: chi si occuperà dello spazio funzionale? Dopo aver lavorato intensamente per portare a buon termine il progetto, ecco una questione delicata e controversa, tanto più che, a questo punto, gli attori chiave presentano sovente una certa stanchezza nei confronti del progetto.

Riflettere ad una possibile organizzazione era l'obiettivo principale del progetto «**Rafforzare il turismo d'affari nell'area metropolitana di Zurigo**», si è riflettuto su una possibile organizzazione che, in futuro, possa riprendere questa funzione. La soluzione proposta va in tre direzioni: istituire un laboratorio di idee, aprire un forum, sostenere progetti per promuovere cluster. Per garantire unità e continuità, è previsto un segretariato. Per sfruttare le sinergie, il mandato di prestazioni per l'esercizio di questa funzione verrà conferito a un'organizzazione già esistente, che se ne occuperà in collaborazione con Zurigo Turismo.

Il progetto modello «**Sviluppo locale in funzione delle potenzialità nell'Alta Turgovia**» mirava a istituire una piattaforma economica regionale («Wirtschaft Netzwerk Oberthurgau»). Le discussioni avviate nell'ambito del progetto hanno rivelato che proprio gli operatori economici

non la ritengono necessaria. È invece auspicata una maggiore importanza per il gruppo di pianificazione regionale dell'Alta Turgovia (Regionalplanungsgruppe Oberthurgau, RPO), così da permettere, coinvolgendo in modo appropriato l'economia, un'unione delle forze

La firma di una carta da parte dei Comuni che hanno partecipato al progetto modello «**Futuro condiviso nel Frenkental basilese**» costituisce il punto finale dei lavori, ma anche l'inizio di una collaborazione più stretta a livello regionale. Si apre ora una fase interlocutoria, durante la quale un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di tutti i Comuni e da un'agenzia incaricata degli aspetti amministrativi preparerà progetti concreti di cooperazione. Il gruppo di lavoro ha ricevuto l'incarico di elaborare proposte per un'istituzionalizzazione a livello regionale. Esso, inoltre, prende parte al dibattito cantonale sul futuro ruolo delle regioni.

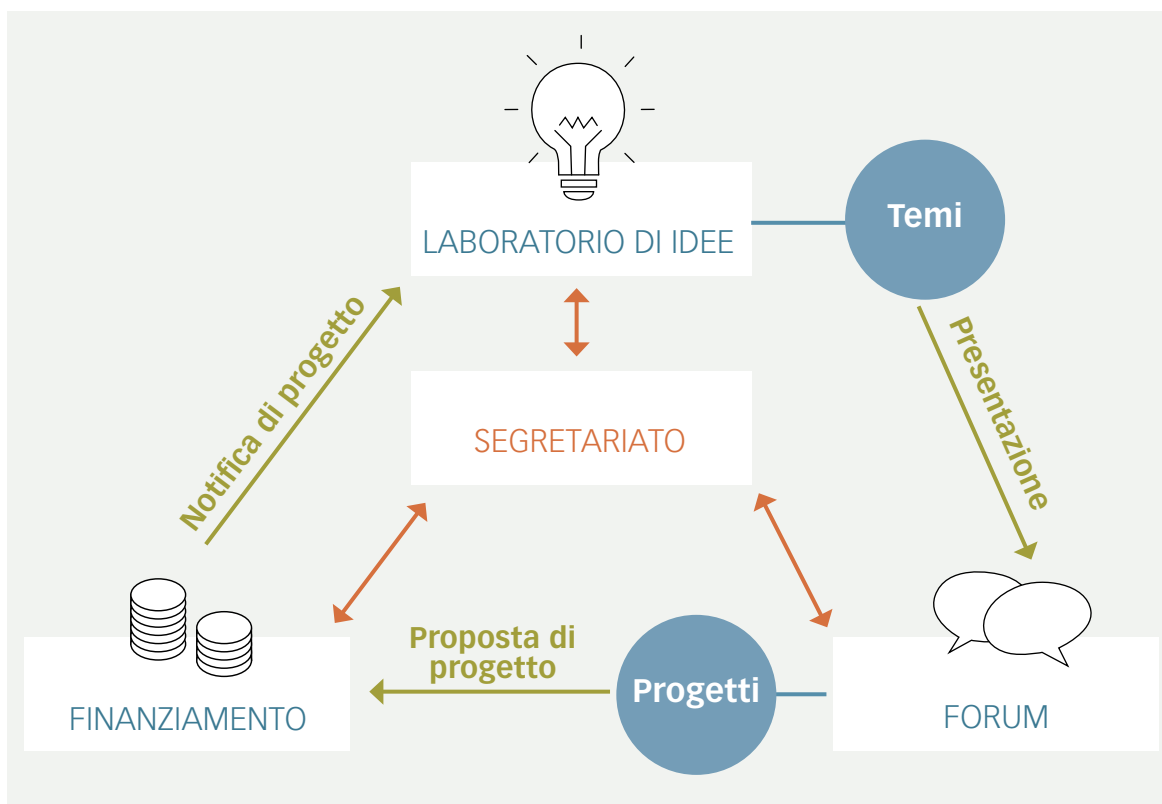


Figura 7: Area metropolitana di Zurigo: il modello di soluzione proposto per mettere in rete gli operatori del settore convegni e incontri d'affari

5 | QUALI INSEGNAMENTI SI POSSONO TRARRE DAI PROGETTI MODELLO A VANTAGGIO DI UN PROPRIO PROGETTO

Anche se ogni progetto di promozione economica e ogni spazio funzionale presentano un proprio carattere specifico, i progetti modello del presente rapporto sono giunti a risultati di ordine generale che possono essere utili per chi intende avviare a sua volta un progetto analogo.

PERCHÉ PRENDERE IN CONSIDERAZIONE UNA COLLABORAZIONE SOVRACOMUNALE?

Si parte dal principio che anche la nuova località del progetto sia alle prese con una concorrenza economica sempre maggiore. L'economia e la società attraversano cambiamenti radicali, che si esprimono ad esempio nella digitalizzazione o nell'evoluzione demografica. Ciò pone tutti i comparti territoriali del Paese di fronte a nuove sfide. Nel contempo, i margini d'azione dei Comuni sono sempre più limitati da mezzi finanziari scarsi: non è più possibile intraprendere tutto quello che si vuole. Affinché la promozione economica abbia effetto, occorre una massa critica – di «cervelli», di forza economica, di risorse o di competenze. Questa massa può essere raggiunta unendo le forze con i propri vicini.

QUALI APPROCCI ADOTTARE PER PROMUOVERE L'ECONOMIA IN UNO SPAZIO FUNZIONALE?

La prima risposta è ovvia: attivando le risorse già disponibili nello spazio funzionale. I progetti modelli forniscono esempi istruttivi > (promuovere l'economia negli spazi funzionali: le soluzioni proposte dai progetti modello v. p. 10). Già la ricerca comune di un approccio specifico può essere un primo passo importante. In molte regioni, soprattutto se lontane dagli agglomerati, il turismo resta un fattore economico fondamentale. Anche se in molti luoghi le collaborazioni sono già consolidate, è soprattutto lontano dalle destinazioni principali che è opportuno e necessario unire le forze presenti. In altre regioni occorre invece valorizzare altri punti forti. Inoltre, lo sviluppo economico ha sempre bisogno di superfici, e una cooperazione regionale permette di concentrare l'intervento nelle aree più idonee. A questo scopo, le considerazioni economiche e di pianificazione territoriale devono avanzare di pari passo. Naturalmente, la gamma dei possibili temi regionali può risultare ancora più estesa, con una prospettiva più ampia, oltre singoli rami e settori.

QUALI EFFETTI SI POSSONO OTTENERE?

In che misura un singolo progetto può contribuire allo sviluppo economico dipende naturalmente dai suoi contenuti e dalla sua portata. In generale, con progetti mirati si riesce a mantenere posti di lavoro o a crearne di nuovi, a migliorare le condizioni quadro economiche e ad aumentare le ricadute positive a livello locale e regionale. Tuttavia non

si possono fare miracoli: molte conseguenze sono difficilmente quantificabili, mentre altre non possono essere ricondotte esclusivamente a un singolo progetto. Sovente, inoltre, taluni effetti emergono solo col passare del tempo.

I progetti modello hanno però evidenziato che gli «effetti collaterali» di progetti comuni sono altrettanto significativi. Questi effetti possono essere di natura diversa: le strutture e la rete di contatti costruite nell'ambito di un determinato progetto diventano una piattaforma che può essere utilizzata anche per risolvere altre questioni o per affrontare, insieme, altri compiti. Una linea comune rafforza la posizione nel contesto generale e gli obiettivi collettivi possono essere portati avanti in modo più efficace. Un progetto serve anche quale strumento di comunicazione, poiché permette di sottolineare il dinamismo di una regione e la sua forza innovatrice. Non da ultimo, aderire a una collaborazione sovracomunale favorisce la reciproca comprensione e fiducia, gettando le basi per cooperazioni future.

VALE LA PENA AVVIARE UN PROPRIO PROGETTO?

La risposta dei responsabili è unanime: certamente sì! Questa raccomandazione non è però incondizionata. Prima di avviare un progetto, occorrerà accantonare alcune illusioni: quella di ottenere rapidamente un successo, quella di veder tutti partecipare con entusiasmo, o quella di ottenere esattamente ciò che ci si era ripromessi inizialmente. Chi prepara un progetto deve essere consapevole che si sta lanciando in un'operazione lunga, logorante e difficilmente pianificabile. Tuttavia, si tratta di un impegno che, a lungo termine, può rivelarsi un investimento redditizio.

COME COMINCIARE NEL MIGLIORE DEI MODI?

La promozione dell'economia negli spazi funzionali dà buoni risultati in primo luogo grazie all'impegno delle persone. I progetti si nutrono di idee che nascono dall'approfondimento degli scambi interpersonali. In ogni spazio funzionale si trovano punti sui quali fare leva, ad esempio un'organizzazione dinamica oppure singole persone, risorse, capacità o strutture. Non bisogna esitare a sollecitare supporti esterni, in particolare presso i responsabili cantonali. E non bisogna dimenticare che anche il percorso più lungo inizia con un primo piccolo passo.



Infrastruttura per il settore convegni e incontri d'affari nell'area metropolitana di Zurigo: il Centro di cultura e congressi di Lucerna

6 | GLI INSEGNAMENTI A VANTAGGIO DELLE POLITICHE FEDERALI DI INCIDENZA TERRITORIALE



Ludiano, comune di Serravalle (TI)

I progetti modello sono stati promossi da attori regionali per trovare nuove soluzioni ai problemi locali. Da questi laboratori empirici, emergono anche indicazioni per adattare e far progredire le politiche federali di incidenza territoriale.

IN SINTESI: TUTTI ASSIEME ABBIAMO FATTO UN PASSO AVANTI

Grazie alle strutture che hanno potuto implementare e alla cultura della cooperazione, i progetti modello sono riusciti a migliorare gli spazi in cui sono intervenuti: quest'affermazione vale per tutti gli esempi presentati. Tutti i progetti hanno avuto un impatto e hanno contribuito alla promozione economica entro il loro raggio d'azione, anche se spesso in misura meno effettiva o meno estesa di quanto inizialmente previsto. Oltre alla definizione concreta di un progetto, il presupposto iniziale era dato dal fatto che gli sforzi congiunti avrebbero permesso di raggiungere risultati tangibili. In questo senso, il sostegno da parte della Confederazione sembra aver svolto un ruolo importante, in parte anche decisivo.

SFIDE ECONOMICHE MOLTEPLICI

I progetti modello mostrano che negli spazi funzionali vi è bisogno di collaborazione. I loro risultati offrono uno spaccato della quantità e della varietà delle sfide economiche che i

diversi comparti territoriali del Paese devono affrontare: concorrenza agguerrita nel settore turistico, difficoltà a valorizzare le risorse naturali, ma anche la ricerca di una base economica stabile nello spazio periurbano. Sarebbe pertanto opportuno che le politiche federali di incidenza territoriale tengano (maggiormente) conto degli spazi funzionali.

SOLUZIONI A SECONDA DEL CONTESTO E DELLE PROCEDURE

I progetti modello hanno proposto soluzioni interessanti (> promuovere l'economia negli spazi funzionali: le soluzioni proposte dai progetti modello v. p. 10). Le conoscenze maturate mettono in luce, completano, precisano e illustrano le esperienze pregresse di altri progetti di sviluppo regionale (> avviare e realizzare progetti di promozione economica v. p. 20). In considerazione soprattutto degli aspetti economici, è interessante notare che il coinvolgimento del settore privato in questo tipo di progetti si rivela arduo e richiede pertanto un'attenzione e un impegno senza soluzione di continuità. Di per sé, gli approcci e le procedure adottati nei

diversi casi non sono nuovi, ma si sono costantemente riorientati in funzione dell'andamento specifico e particolare di ogni progetto. I principi generali devono essere comunque sempre applicati a un contesto regionale, con le sue specificità (> quali insegnamenti si possono trarre dai progetti modello a vantaggio di un proprio progetto v. p. 30). Pertanto, anche nell'attuazione e nell'ulteriore sviluppo delle politiche federali di incidenza territoriale, occorre tenere conto delle caratteristiche specifiche di ogni regione.

CONOSCENZE ACQUISITE TRA LE VARIE POLITICHE SETTORIALI

Le conoscenze maturate grazie ai progetti modello nell'ambito «Promuovere l'economia negli spazi funzionali» sono utili, in primo luogo, per la politica di promozione locale. Per la Confederazione, i progetti sono stati rivelatori di sfide concrete e procedure locali, anche se, con la Nuova politica regionale e la politica del turismo, non è stato possibile trarre soluzioni immediate. Significative sono risultate anche le esperienze maturate in ambiti che coprono diverse politiche settoriali, in particolare tra la promozione economica e la pianificazione territoriale per quanto riguarda gli sviluppi delle superfici, e tra l'agricoltura e la promozione dell'attrattività locale, per quanto riguarda la valorizzazione delle risorse naturali e dei paesaggi rurali. Anche l'importanza determinante delle strutture di cooperazione regionali è emersa ancora una volta con forza. Gli esempi sono chiari: se un'organizzazione esiste già, è più facile avviare un progetto, portarlo avanti con efficacia e con buone probabilità di un sostegno a lungo termine. Di conseguenza, rafforzare le strutture di gestione a livello regionale è un importante obiettivo della politica federale per le aree rurali e le regioni montane.

COORDINAMENTO ORIZZONTALE E VERTICALE INDISPENSABILE PER LE POLITICHE DI INCIDENZA TERRITORIALE

Il sostegno offerto dagli Uffici federali ai progetti modello ha permesso uno scambio tra le politiche settoriali concreto e direttamente legato ai tipi di intervento, sottolineando l'importanza di questo tipo di approccio. A beneficiarne, l'armonizzazione orizzontale delle politiche di incidenza territoriale. Per una promozione economica efficace è comunque fondamentale anche il coordinamento verticale tra Confederazione, Cantoni, regioni e Comuni – coordinamento che nei progetti modello è stato però curato con minore attenzione, anche se i progetti modello hanno dimostrato quanto siano determinanti le condizioni quadro cantonali per la collaborazione negli spazi funzionali.

GLI ATTORI REGIONALI HANNO BISOGNO DI AIUTO

I progetti modello hanno evidenziato in modo chiaro che lo sviluppo di progetti concreti, che portano benefici e siano sostenibili a lungo termine richiede tempo e un impegno considerevole. Questo comporta numerose sfide per gli attori regionali. Uno sguardo sull'insieme dei progetti permette di capire dove è utile il sostegno della Confederazione.

- La necessità di intervenire non comporta automaticamente l'organizzazione di attività in comune. La testa coglie l'importanza degli spazi funzionali, ma la «pancia» si limita ad agire su scala locale. Un impulso concreto, ad esempio un bando di concorso per progetti modello, aiuta ad affrontare meglio le idee.
- Anche se può sembrare scontato, vale la pena ricordare che un aiuto finanziario supplementare può essere un importante catalizzatore. Un sostegno della Confederazione dà anche maggior legittimazione al progetto a livello regionale.
- Soprattutto quando una cooperazione regionale si trova nella sua fase iniziale, le competenze e le esperienze maturate in progetti analoghi possono fornire una grande aiuto. La reperibilità dei contatti e l'accesso alle conoscenze dovrebbero poi essere garantiti, ad esempio attraverso la piattaforma *regiosuisse*.
- I progetti vincenti per la promozione economica necessitano una prospettiva e un approccio economici nonché il coinvolgimento di aziende private. Un aspetto che può essere ulteriormente messo in evidenza e per il quale si può esigere una maggiore attenzione.
- Aiutare a implementare e consolidare strutture di collaborazione efficaci ha effetti che vanno oltre i singoli progetti. Questo tipo di sostegno costituisce la base per una promozione economica incisiva e a lungo termine negli spazi funzionali.

7 | APPROFONDIMENTI

Su incarico della Segreteria di Stato dell'economia (SECO), Regiosuisse promuove i contatti e la collaborazione tra le persone impegnate e attive nello sviluppo regionale, aiutandole a condividere le loro conoscenze ed esperienze (www.regiosuisse.ch). Taluni prodotti sviluppati da Regiosuisse sono stati cofinanziati dall'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE).

Regiosuisse ha elaborato diversi documenti di sostegno, con informazioni e consigli pratici (<https://regiosuisse.ch/it/management-regionale-prezioso-alleato>)

- La scheda pratica «Management regionale» riassume informazioni, esperienze e risultati in questo settore.
- La scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale» riassume informazioni aggiornate e utili su questo tema. Presenta in sintesi i vantaggi concreti di questi strumenti, spiega come possono essere avviati e gestiti, e come avviene una collaborazione di successo.
- La «Guida pratica a uno sviluppo regionale di successo», offre un resoconto delle esperienze raccolte nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR), presenta gli attori coinvolti nella realizzazione di progetti e esamina in dettaglio le singole fasi procedurali.
- La scheda di risultato «Creazione di progetti NRP e Interreg di successo» presenta, oltre a una sintesi delle difficoltà principali, una «cassetta degli attrezzi» che fornisce agli attori dello sviluppo regionale, a tutti i livelli territoriali, strumenti e spunti importanti per la creazione di progetti.

Sotto l'egida di Regiosuisse, la comunità di conoscenze «Regioni» ha riunito persone impegnate localmente nell'attuazione della NPR. Al suo interno sono stati discussi temi importanti quali la definizione dei compiti e dei ruoli delle regioni e dei manager regionali. I partecipanti hanno inoltre condiviso le loro esperienze in merito agli strumenti che possono essere utili per l'attuazione della NPR. Alla fine dei lavori sono state pubblicate alcune schede che sintetizzano i diversi risultati (<https://regiosuisse.ch/it/comunita-delle-conoscenze-regioni>).

I rapporti sui singoli progetti modello per uno sviluppo sostenibile del territorio sono pubblicati sul sito www.progettimo-dello.ch. I seguenti due rapporti sono di particolare interesse per la promozione dell'economia negli spazi funzionali:

- Collaborazione regionale nel contesto città-campagna (2013)
- Collaborazione a livello sovraregionale (2013)

