

regio
suisse

■ Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Réseau de développement régional
Rete di sviluppo regionale
Rait per il svilupp regional

Guida pratica per uno sviluppo regionale di successo

La Nuova Politica Regionale (NPR) – un manuale

Su incarico di

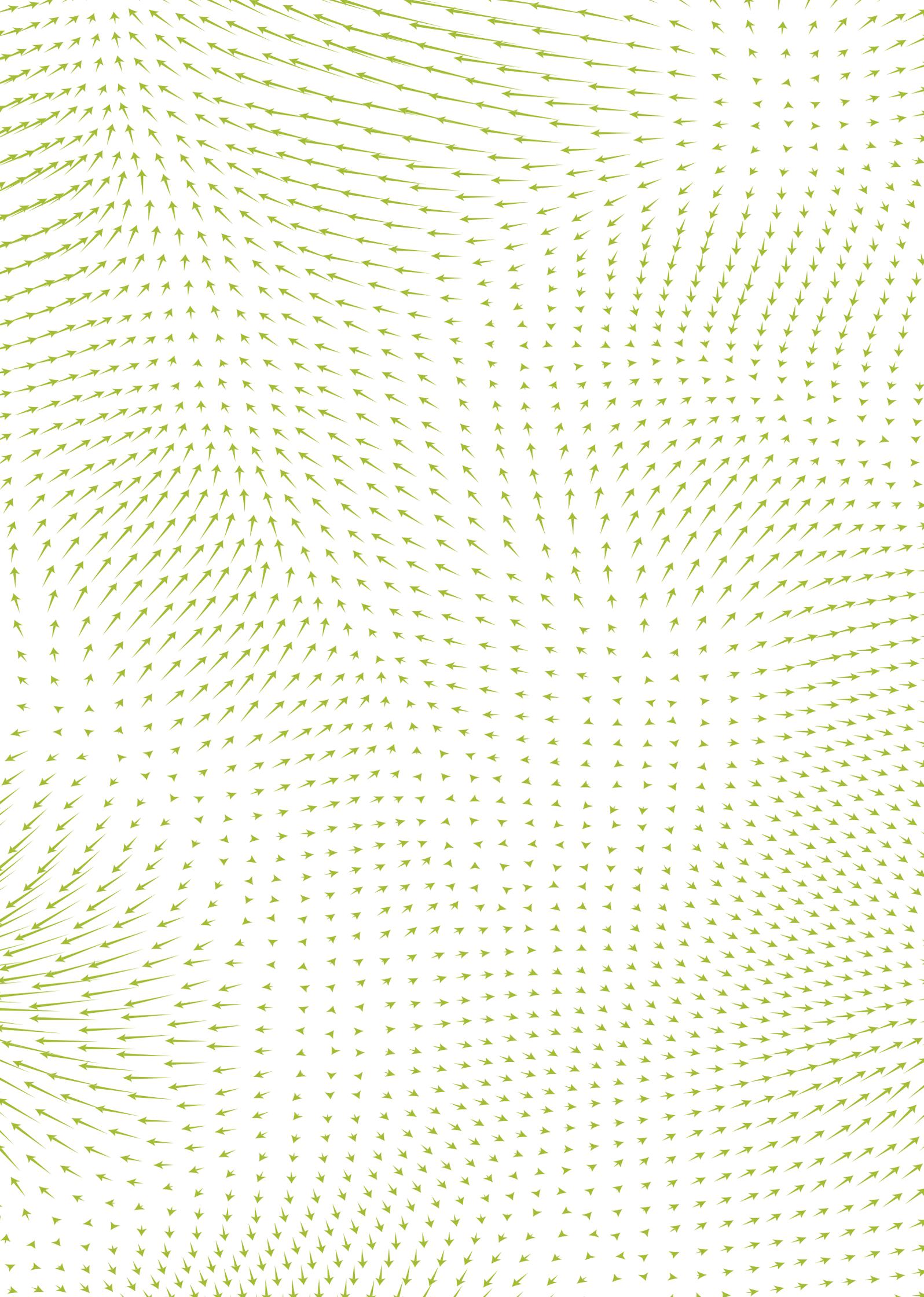


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Segreteria di Stato dell'economia SECO

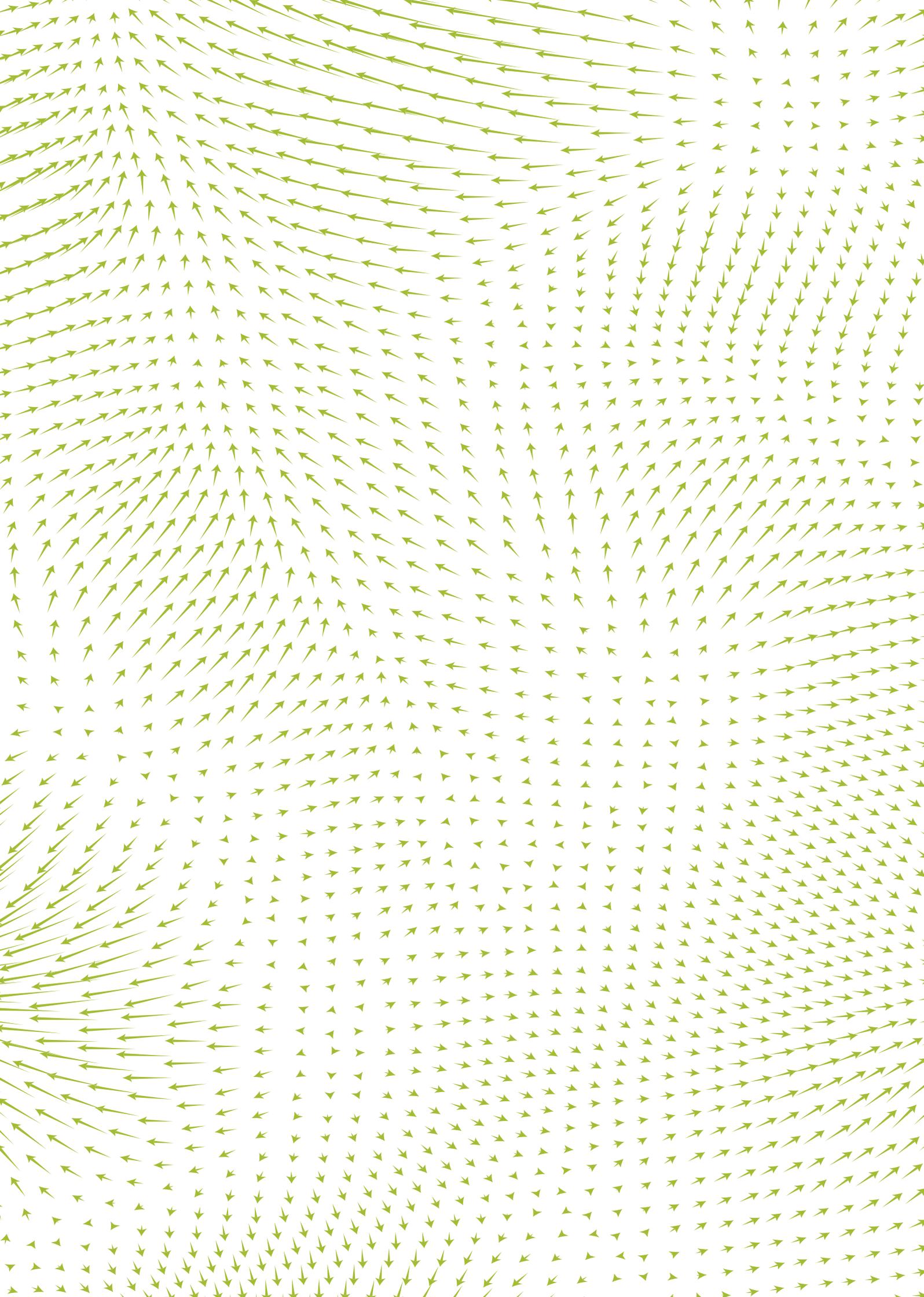


Neue Regionalpolitik **nrp**
Nouvelle politique régionale **npr**
Nuova politica regionale **npr**
Nova politica regionala **npr**



Indice dei contenuti

Prefazione	5
I fatti più importanti in breve	6
1. Modellare con successo le regioni: una guida pratica	8
Sfondo	8
Obiettivi e gruppi target	8
Struttura della guida	8
2. Sviluppo regionale e sviluppo territoriale coerente – una panoramica	9
Cosa significa sviluppo regionale?	9
Cos'è lo sviluppo territoriale coerente (KoRE)?	9
Interazione tra sviluppo regionale e KoRE	10
3. I protagonisti dello sviluppo regionale	12
Chi muove le regioni	12
Le parti interessate allo sviluppo regionale	12
Chi guida la regione	14
4. La NPR investe nell'economia regionale	17
NPR – Programma di finanziamento per lo sviluppo regionale	17
Progetti transfrontalieri nell'ambito di INTERREG	18
La NPR è in vigore dal 2008	19
5. Come funziona la cooperazione nella regione	23
L'identità e le risorse regionali creano un terreno fertile per lo sviluppo dei progetti	23
Forme di cooperazione e perché le reti sono fondamentali	23
Gestire consapevolmente le innovazioni	26
La partecipazione come fattore di successo per lo sviluppo regionale	27
6. Strumenti pratici di supporto	28
Una gestione professionale del progetto come fattore di successo per l'implementazione	28
Sviluppare modelli di impatto: Misurare e raggiungere il successo	32
Perché l'imprenditorialità è importante per lo sviluppo regionale	34
Comunicazione attiva	35
7. Questioni chiave dello sviluppo regionale: cosa ci muove oggi e in futuro?	38
Digitalizzazione	38
Sostenibilità	40
Economia circolare	42
Economia locale	44
Elenco delle abbreviazioni	46
Elenco delle figure e delle tabelle	47
Letteratura e fonti	48



Promuovere le regioni – rafforzare la Svizzera

Lo sviluppo economico di una regione è un fattore chiave per la sua vitalità futura. Gli spazi di vita e di lavoro attraenti non si sviluppano da soli, ma sono il risultato di strategie mirate, di attori impegnati e di progetti innovativi. È proprio qui che la Nuova politica regionale (NPR): Dal 2008 ha dato un impulso decisivo al rafforzamento della creazione di valore regionale e competitività delle regioni montane, delle aree rurali e delle regioni di confine con oltre 5000 progetti sovvenzionati.

La NPR persegue un approccio integrato che combina aspetti economici, sociali ed ecologici al fine di rafforzare lo sviluppo economico regionale delle regioni e, allo stesso tempo, garantire la qualità della vita della popolazione locale. La NPR consente alle parti interessate di creare reti, generare e trasmettere conoscenze e lanciare progetti innovativi. Ad esempio, le start-up e le PMI hanno beneficiato di oltre 10.000 sessioni di coaching sull'innovazione finanziate dalla NPR dal 2020. Gli investimenti hanno dato i loro frutti: nel periodo dal 2016 al 2023, i 540 milioni di franchi svizzeri investiti hanno attivato investimenti per un totale di 2,9 miliardi di franchi.

Nell'ambito della NPR, la SECO, insieme ad altri uffici federali di vari dipartimenti, si impegna per uno sviluppo territoriale coerente della Svizzera. La diversità delle regioni, la complementarità tra aree urbane e rurali, aree rurali e regioni montane e la diversità di lingue e culture sono uno dei punti di forza della Svizzera. Un approccio allo sviluppo territoriale che tenga conto della diversità delle regioni e delle loro rispettive sfide è un punto di forza della Svizzera.

La politica degli agglomerati (AggloPol) e la politica per le aree rurali e le regioni monta-

ne (P-LRB) costituiscono un quadro di riferimento per lo sviluppo territoriale sostenibile di tutte le regioni della Svizzera. La NPR partecipa dal punto di vista contenutistico e finanziario al piano d'azione 2024+, che il Consiglio federale ha adottato nel giugno 2024 per l'attuazione delle due politiche summenzionate.

La presente guida offre un approccio orientato alla pratica per accompagnare, avviare e attuare processi di sviluppo sostenibile nella propria regione, nell'ambito della NPR o anche con altri strumenti, processi e progetti. La guida illustra le sfide e i fattori di successo per la concezione e l'attuazione dei progetti e fornisce metodi concreti, strumenti e buone pratiche che aiutano a riconoscere il potenziale di una regione e a svilupparlo attivamente. Non si tratta solo di migliorare le condizioni economiche generali, ma anche di promuovere l'innovazione, la coesione sociale e l'uso responsabile delle risorse naturali.

In un mondo caratterizzato da continui cambiamenti, i principi di uno sviluppo regionale integrativo e orientato all'impatto rimangono di fondamentale importanza. Questa guida offre spunti e consigli pratici su come spianare la strada a uno sviluppo regionale resiliente e sostenibile nella vostra regione.

Martin Saladin

Vicedirettore

Capo della Direzione per la promozione della piazza economica

Segreteria di Stato dell'economia (SECO)

L'essenziale in breve

La Nuova politica regionale (NPR) sostiene le regioni montane, le aree rurali e le regioni di confine nel loro sviluppo economico regionale. La **legge federale sulla politica regionale¹ adottata nel 2006** mira a rafforzare la competitività delle singole regioni e ad aumentarne il valore aggiunto, contribuendo così alla creazione e al mantenimento di posti di lavoro nelle regioni, alla conservazione dell'insediamento decentrato e alla riduzione delle disparità regionali. Sono sostenute finanziariamente iniziative, programmi e progetti che:

- Promuovere il pensiero e l'azione imprenditoriale in una regione
- Rafforzare la capacità innovativa di una regione
- Sfruttare il potenziale regionale e sviluppare o migliorare i sistemi di creazione del valore
- o promuovere la cooperazione tra istituzioni pubbliche e private, tra regioni e tra aree rurali e urbane.

Dall'introduzione della NPR nel 2008, sono stati **sostenuti oltre 5.000 progetti con un finanziamento federale di circa 900 milioni di franchi**. Grazie alla NPR, è possibile mobilitare ulteriori fondi di terzi da Cantoni, regioni, Comuni, sponsor di progetti e settore privato. È proprio questo **effetto leva a dimostrare l'impatto e il successo della NPR**: ogni franco investito dalla Confederazione innesca in media cinque volte più investimenti aggiuntivi.

Consapevole che la NPR è una **politica con un forte impatto territoriale**, essa contribuisce anche al coordinamento delle diverse politiche settoriali e alla gestione delle interfacce e si impegna in temi quali lo sviluppo territoriale, il paesaggio, la biodiversità ecc. La NPR è **strettamente integrata nello sviluppo territoriale coerente (KoRE) della Svizzera** e vi contribuisce attivamente.

Con uno sviluppo territoriale coerente, la Confederazione, i Cantoni, le città e i Comuni danno forma a una Svizzera sostenibile, in cui regioni resilienti, vivibili e competitive, con centri forti e spazi funzionalmente collegati, contribuiscono allo sviluppo sostenibile dell'economia, della società e dell'ambiente. KoRE promuove un coordinamento strategico globale tra le diverse politiche e i diversi programmi con ripercussioni sul territorio. L'utilizzo coordinato delle risorse e delle sinergie tra città, agglomerati urbani e aree rurali con-

sente di attuare strategie di sviluppo sostenibile. KoRE contribuisce a configurare in modo ottimale gli spazi funzionali, a sfruttare il potenziale di innovazione e a creare vantaggi competitivi a lungo termine.

L'impatto della NPR è misurabile e si riflette in successi sostenibili: i progetti finanziati contribuiscono alla creazione di nuovi posti di lavoro, alla promozione di sistemi innovativi e al rafforzamento dei cicli economici locali. Un fattore di successo è dato dal fatto che la NPR risponde alle esigenze dell'economia e affronta in modo mirato le sfide economiche regionali. In questo modo la NPR è fortemente radicata tra gli attori economici e crea i presupposti per garantire lo sviluppo economico a lungo termine nelle regioni. Modelli d'impatto e processi di valutazione consentono di misurare e ottimizzare costantemente i risultati. In questo modo è possibile intervenire in modo mirato per massimizzare l'efficienza dei fondi stanziati e garantire effetti positivi misurabili sull'economia e sulla società.

Un fattore di successo fondamentale è la partecipazione degli stakeholder regionali. Grazie a una comunicazione trasparente, al coinvolgimento della popolazione e alla collaborazione con le aziende locali, nascono soluzioni su misura che godono di un elevato grado di accettazione. Ciò non solo rafforza l'identità regionale, ma consente anche di ancorare le strategie di sviluppo a lungo termine. Le reti e le iniziative di cluster svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere lo scambio di conoscenze e la cooperazione economica.

Sostenibilità, digitalizzazione, economia locale ed economia circolare sono temi chiave per il futuro dello sviluppo regionale. I temi sono strettamente interconnessi anche in relazione allo sviluppo regionale. Sostenibilità significa conciliare aspetti economici, ecologici e sociali. La NPR promuove progetti di innovazione sostenibili che utilizzano le risorse in modo efficiente, riducono al minimo le emissioni di CO₂ e puntano sulla resilienza economica a lungo termine. A questo concetto è strettamente legato quello di economia circolare, che pone l'attenzione sulle risorse necessarie per la produzione e il consumo di beni e servizi.

Oltre ad aumentare il valore aggiunto locale, progetti regionali di economia circolare possono contribuire a ridurre la dipendenza dalle catene di approvvigionamento e dai flussi commerciali globali e ad aumentare la capacità innovativa delle

1 — Legge federale sulla politica regionale

imprese. Allo stesso tempo, la digitalizzazione sta cambiando radicalmente lo sviluppo regionale. Le tecnologie digitali consentono modelli di business innovativi, semplificano i processi amministrativi e migliorano l'efficienza delle catene del valore regionali. Le regioni che sviluppano tempestivamente le infrastrutture digitali aumentano la loro competitività e aprono nuove potenzialità di sviluppo. I sistemi economici locali traggono vantaggio da investimenti mirati nei mercati regionali, che rafforzano le catene del valore regionali e aprono nuovi settori di attività.

La NPR è uno strumento indispensabile per promuovere la competitività e la qualità della vita nelle regioni. Il suo impatto non si manifesta solo nella crescita economica, ma anche nella promozione della forza innovativa, della coesione sociale e dell'uso sostenibile delle risorse naturali. La combinazione di promozione strategica, attuazione partecipativa e gestione moderna dà vita a regioni resilienti e orientate al futuro, in grado di sfruttare al meglio il proprio potenziale.

Modellare con successo le regioni: una guida pratica

Contesto

L'obiettivo primario dello sviluppo regionale è migliorare la qualità della vita e l'attrattiva delle regioni e garantire uno sviluppo sostenibile. Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare, sostenere e attuare strategie e idee basate su di esse. Esistono numerosi programmi e strumenti per promuovere lo sviluppo economico regionale. Oltre ai vari strumenti delle singole politiche settoriali, quali la politica agricola, energetica o dei trasporti, la Nuova politica regionale (NPR) è uno strumento importante per lo sviluppo economico regionale.

Attraverso la NPR, dal 2008 i Cantoni e la Confederazione (tramite la SECO) investono insieme agli attori regionali nelle regioni rurali, montane e di confine. Le idee e i progetti sostenuti mirano a creare spazi economici e vitali attraenti. Gli imprenditori devono trovare buone condizioni per i loro investimenti in tutta la Svizzera. I lavoratori devono poter trovare posti di lavoro validi e orientati al futuro anche al di fuori dei grandi centri urbani. Uno sviluppo economico equilibrato sul piano territoriale contribuisce non da ultimo alla coesione e alla pace sociale in Svizzera. Dal punto di vista dei contenuti, la NPR si concentra sul turismo, l'industria, l'artigianato e i servizi. Affinché le regioni si sviluppino in modo coerente, la NPR coordina le proprie attività con altre attività e politiche rilevanti per il territorio, come la pianificazione territoriale o la politica ambientale².

Complessivamente, tra il 2008 e il 2023, nell'ambito della NPR sono stati sostenuti oltre 5000 progetti con circa 900 milioni di franchi di fondi federali³. Lo sviluppo e l'attuazione di questi progetti hanno permesso di accumulare un ricco bagaglio di esperienze in materia di definizione dei processi, fattori di successo e sfide. Grazie anche alle valutazioni approfondite e alla misurazione dell'impatto di alcuni progetti realizzati, è possibile dimostrare l'impatto sulla base di indicatori e trarre insegnamenti per nuovi progetti. Questi sono di grande rilevanza per i futuri progetti di sviluppo regionale. Dopo la prima pubblicazione nel 2014, la guida pratica è ora disponibile in una versione rielaborata e aggiornata.

2 — Jacob (2024)

3 — Si veda il sito web di *regiosuisse: Nuova politica regionale: indicatori chiave*

Obiettivi e gruppi target

L'obiettivo principale della guida pratica è rafforzare gli attori dello sviluppo regionale. A tal fine, la guida fornisce una panoramica della NPR e dei suoi ambiti di intervento e illustra i fattori di successo, le sfide e le soluzioni per la concezione e la realizzazione dei progetti. La guida intende fungere da ponte tra teoria e pratica e gettare le basi per l'ulteriore sviluppo e l'attuazione efficace dei futuri progetti di sviluppo regionale. Si basa sul sistema completo di conoscenze dello sviluppo regionale e funge da supporto per tutti coloro che sono (nuovi) in questo settore o cercano informazioni specifiche su temi selezionati.

La guida pratica rende accessibili le conoscenze e le esperienze disponibili a un ampio pubblico interessato e costituisce uno strumento orientativo e di lavoro pratico per tutti coloro che accompagnano, avviano e realizzano progetti di sviluppo regionale. Si rivolge quindi a:

- attori dello sviluppo regionale, come ad esempio la gestione regionale
- responsabili cantonali della NPR
- responsabili di altri programmi di sviluppo regionale
- nonché altre persone impegnate nello sviluppo regionale (ad es. promotori di progetti e responsabili di progetti)

Struttura della guida

La guida pratica riassume i principali fattori di successo nello sviluppo regionale e offre una panoramica sul tema dello «sviluppo regionale» e dello sviluppo territoriale coerente (capitolo 2). Presenta i principali attori (capitolo 3), e la Nuova politica regionale come programma di promozione dello sviluppo regionale e i suoi effetti (capitolo 4).

Infine, una serie di temi e strumenti approfondisce singoli argomenti particolarmente rilevanti per la NPR e lo sviluppo regionale, quali le reti e la cooperazione (capitolo 5), nonché una selezione di strumenti e metodi che facilitano la realizzazione efficace dei progetti (capitolo 6). Il capitolo 7 illustra poi i temi trasversali rilevanti.

Sviluppo regionale e sviluppo territoriale coerente – una panoramica

Cosa significa sviluppo regionale?

L'obiettivo primario dello sviluppo regionale è quello di migliorare la qualità della vita e l'attrattività delle regioni e di garantire uno sviluppo sostenibile: le persone devono poter vivere e lavorare in dignità e in buone condizioni in tutta la Svizzera, comprese le regioni rurali e montane. Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare, sostenere e attuare strategie e idee basate su di esse.

Le aree rurali, le zone di confine e le regioni montane devono affrontare sfide particolari e problemi economici dovuti ai mutamenti strutturali della società e dell'economia. I programmi di sviluppo regionale come la NPR mirano a rafforzare le opportunità di sviluppo di queste regioni. Non si tratta di imitare lo sviluppo economico dei centri urbani, ma piuttosto di riconoscere le peculiarità di queste regioni come potenziale di sviluppo, di creare nuove fonti di reddito e nuove prospettive attraverso strategie e misure adeguate e di rafforzare la qualità della loro posizione.

Che cos'è lo sviluppo territoriale coerente (KoRE)?

Uno sviluppo territoriale coerente mira ad affrontare le sfide territoriali in Svizzera in modo globale, coordinato e con contenuti armonizzati. Ciò avviene nel rispetto del principio dello sviluppo sostenibile. Attraverso il coordinamento delle politiche, dei programmi e delle misure a tutti i livelli – dalla Confederazione ai Cantoni, dalle regioni ai Comuni – si intendono sfruttare le sinergie e ridurre al minimo i potenziali conflitti. I fondamenti centrali sono la Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030 (SSS 2030) e il Progetto territoriale Svizzera, che funge da quadro di riferimento per uno sviluppo territoriale sostenibile e coerente.⁴

In sintesi, la visione è la seguente: " Con uno sviluppo territoriale coerente la Confederazione, i Cantoni, le Città e i Comuni danno forma a una Svizzera sostenibile in cui regioni resilienti, vivibili e competitive, con centri forti e aree funzionalmente collegate, danno il loro contributo allo sviluppo sostenibile dell'economia, della società e dell'ambiente."

Quattro idee guida fungono da linee direttrici per ottenere uno sviluppo territoriale coerente:

- Le politiche con impatto territoriale promuovono la cooperazione orizzontale e verticale.
- I centri e le aree circostanti, sia urbane che rurali, sono interconnessi.
- Gli attori pensano e agiscono in spazi funzionali, sfruttano le sinergie, riducono i conflitti esistenti ed evitano quelli nuovi.
- Le regioni identificano, sfruttano e rafforzano il loro potenziale.

Dove è radicato lo sviluppo territoriale coerente?

Il Consiglio federale ha approvato la nuova strategia nel giugno 2024. Questa strategia costituisce la base per uno sviluppo territoriale coerente. La politica degli agglomerati (AggloPol) e la politica per le aree rurali e le regioni di montagna (P-LRB), in quanto politiche trasversali della Confederazione, forniscono un importante contributo al coordinamento e alla cooperazione e contribuiscono in modo determinante a uno sviluppo territoriale coerente. Importanti contributi all'attuazione sono forniti dalle diverse politiche settoriali della Confederazione, come la politica agricola o la politica ambientale, che hanno un impatto sul territorio, ma anche dalle politiche e dalle attività corrispondenti a livello cantonale, regionale e comunale. L'AggloPol, la P-LRB e le politiche settoriali rilevanti per il territorio sono integrate nel quadro strategico del Progetto territoriale Svizzera (PTCH) e della Strategia per uno sviluppo sostenibile della Svizzera 2030 (SSS 2030).

Il Consiglio federale ha lanciato l'AggloPol nel 2001, l'ha sviluppata ulteriormente nel 2015 (AggloPol 2016+), l'ha affiancata all'allora nuova P-LRB e ha unito le due politiche sotto l'ombrello concettuale dello sviluppo territoriale coerente⁵.

⁴ — Vedi il **piano territoriale 2012**. Il 5 dicembre 2024 gli enti responsabili hanno approvato una bozza del **piano territoriale aggiornato**. Tutti gli interessati sono invitati a partecipare alla consultazione pubblica, vedi <https://progetto-territoriale-svizzera.ch/>.

⁵ — Rapporto del Consiglio federale (2024)



Figura 1: lo sviluppo territoriale coerente come modo di pensare e di agire⁶

Cinque obiettivi per i prossimi otto anni

Le città e gli agglomerati urbani, così come le aree rurali e le regioni montane, devono far fronte a esigenze e problematiche molteplici e spesso diverse. Il loro sviluppo è tuttavia strettamente interconnesso. Nell'ambito di uno sviluppo territoriale coerente, le sfide spaziali nei diversi spazi devono essere affrontate in modo olistico, coordinato e con contenuti armonizzati. Nella strategia sopra citata, il Consiglio federale ha formulato cinque obiettivi dell'AggloPol e della P-LRB per i prossimi otto anni (2024-2031).

- Garantire un'elevata qualità di vita alla popolazione
- Rafforzare l'attrattività e la competitività delle località
- Conservare, proteggere e valorizzare il paesaggio e le risorse naturali all'interno e all'esterno degli insediamenti
- Promuovere la protezione del clima e l'adattamento ai cambiamenti climatici
- Interazione tra sviluppo regionale e KoRE
- Rafforzare la diversità sociale e la coesione delle regioni

Misure: Strumenti collaudati e un

Piano d'azione 2024+

Questi obiettivi devono essere raggiunti con misure specifiche per le agglomerazioni, le aree rurali e le regioni di montagna. Ciò avverrà in primo luogo attraverso le politiche settoriali. A titolo integrativo, il nuovo piano d'azione 2024+ prevede ulteriori misure. Il piano d'azione 2024+ porta avanti le misure esistenti, come ad esempio il programma «Progetti modello Sviluppo sostenibile del territorioale» o la gestione delle conoscenze, di cui fanno parte anche la piattaforma regiosuisse e la Rete Quartieri vitali. Il Consiglio federale ha inoltre integrato le misure esistenti con tre nuove misure. Le misure mirano a rafforzare il contributo delle politiche settoriali e il trasferimento delle esperienze acquisite nei progetti modello, nonché a sviluppare ulteriormente lo strumento «processo di sviluppo dello spazio rurale (PSSR)».

- evidenziare e rafforzare il contributo delle politiche settoriali;
- garantire il trasferimento delle esperienze acquisite dai progetti modello e
- far evolvere il processo di sviluppo delle aree rurali.

6 — Rapporto del Consiglio federale (2024)

Interazione tra sviluppo regionale e KoRE

Le strategie di sviluppo regionale devono essere coordinate con lo sviluppo territoriale generale. Lo sviluppo regionale, sostenuto tra l'altro dalla Nuova politica regionale, contribuisce in modo significativo a uno sviluppo territoriale coerente, in particolare sfruttando le sinergie con i programmi e le misure della Confederazione, dei Cantoni, delle regioni e dei Comuni, evitando conflitti e riducendo così i rischi.

Ciò richiede una visione comune delle azioni da intraprendere e una stretta collaborazione tra tutti gli attori coinvolti. È opportuno che anche le strategie di sviluppo regionale si inseriscano nel PTCH e nella SSS 2030 e tengano conto dei cinque obiettivi sopra menzionati.

In sintesi, lo sviluppo territoriale coerente sostiene lo sviluppo regionale fornendo un quadro per l'uso coordinato e sostenibile dello spazio, consentendo di raggiungere gli obiettivi di sviluppo regionale in modo più efficace.

Ulteriori informazioni

- *regiosuisse : sviluppo territoriale coerente*
- *Politica degli agglomerati e Politica per le aree rurali e le regioni montane: il contributo della Confederazione a uno sviluppo territoriale coerente 2024–2031*

ESEMPIO DI PROGETTO

Il progetto «Ticino a Te» è una rete capillare che copre l'intera catena del valore dei prodotti agricoli regionali in Ticino. Avviato dal Centro di Competenze Agroalimentari Ticino (CCAT), riunisce produttori, distributori, ristoratori, operatori turistici e albergatori con l'obiettivo di promuovere i prodotti locali e rafforzarne la presenza sul mercato.⁷

Componenti principali del progetto:

Rete virtuale

Una piattaforma online offre trasparenza sulla diversità dei prodotti agricoli ticinesi e dei loro produttori. Questo facilita il dialogo tra produttori e potenziali acquirenti e promuove la visibilità dei prodotti locali.

Rete di negozi fisici

Sotto il nome di "La Bottega", sono stati creati diversi punti vendita nel Cantone per portare i prodotti locali direttamente ai consumatori. Questi negozi fungono da vetrina per la produzione ticinese e rafforzano l'economia locale.

Progetto mensa

Questo sottoprogetto promuove l'uso di prodotti regionali nelle cucine comunali come le mense scolastiche, le cucine degli ospedali e le case di riposo. L'obiettivo è valorizzare la produzione locale, tenendo conto della stagionalità e degli aspetti ambientali, e sostenere le filiere corte.

Un progetto complementare è «Ticino a Tavola», realizzato in collaborazione con la gastronomia ticinese. Si impegna affinché i menu propongano almeno un pasto di tre portate o quattro piatti composti per il 60% da prodotti ticinesi. Ciò rafforza la presenza dei prodotti locali nei ristoranti e promuove l'identità culinaria della regione. Sostiene l'economia locale, preserva i metodi di produzione tradizionali e rafforza l'identità regionale.

7 – UFAG & SECO (2024)

Ulteriori informazioni

- *Il Ticino ottiene il riconoscimento Cercle régional 2024*
- *Progetto «Ticino a Te»*

3

I principali attori dello sviluppo regionale

Chi dà slancio alle regioni

Lo sviluppo regionale significa cambiamento. Sono le persone, e non i programmi o i progetti, a renderlo possibile. Le persone sono quindi al centro della questione di come deve essere strutturato il processo di sviluppo regionale. Gli attori (stakeholder) rappresentano interessi e, in quanto parti interessate, hanno esigenze e timori. Spesso, consciamente o inconsciamente, in modo articolato o meno, oppongono resistenza agli sviluppi che aprono la strada a novità e all'ignoto (vedi figura 2).

Gli attori locali svolgono un ruolo centrale, influenzando in modo significativo il processo di sviluppo grazie al loro impegno e alla loro forza innovativa. Strategie di sviluppo di successo e a lungo termine possono emergere solo attraverso il coinvolgimento attivo delle comunità.⁸

Il gran numero di persone e istituzioni coinvolte rappresenta una sfida particolare per lo sviluppo regionale. I progetti di sviluppo regionale coinvolgono solitamente numerosi attori diversi con punti di vista ed esigenze differenti. Ciò può contribuire a coinvolgere un ampio strato della popolazione nelle attività e nei progetti. Tuttavia, questa circostanza pone anche requisiti particolari per l'attuazione e la gestione dei progetti. Le reti, le cooperazioni e altre forme di collaborazione rivestono quindi un ruolo importante nello sviluppo regionale.⁹

8 — Pike et al. (2016)

9 — regiosuisse (2013)

Cosa si intende con il termine “regione”?

Nel contesto dello sviluppo regionale e della NPR, il termine «regione» non è inteso come un'unità amministrativa definita da confini istituzionali, bensì come uno spazio funzionale di azione che deve affrontare una sfida comune e in cui vengono sviluppate strategie e progetti per superarla. L'estensione di una regione può quindi variare notevolmente: a seconda della sfida da affrontare, può trattarsi, ad esempio, di una valle, di una parte di un cantone, ma anche di un territorio che si estende su più cantoni e paesi.

Le parti interessate allo sviluppo regionale

Come dovrebbe essere strutturato il processo di sviluppo regionale? Al centro di questa domanda ci sono le persone. In qualità di attori (stakeholder), esse rappresentano gli interessi della regione.

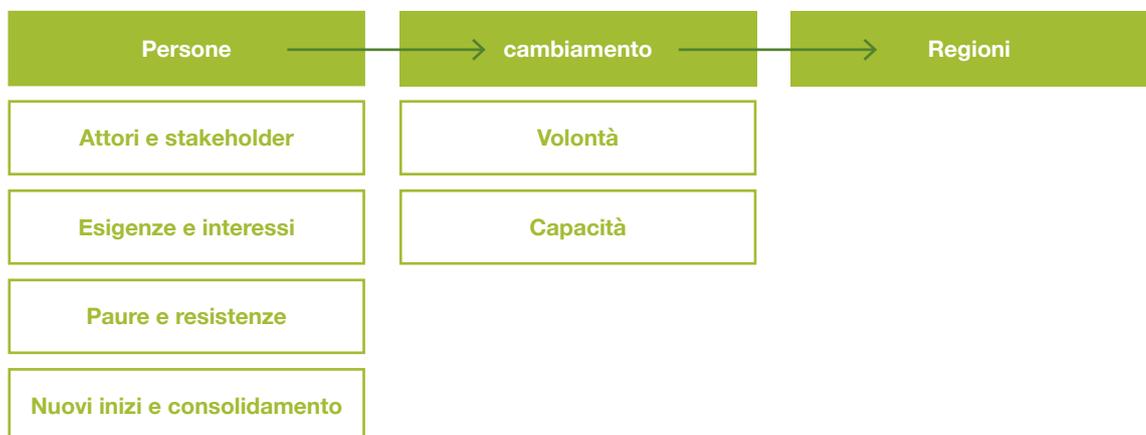


Figura 2: le persone cambiano regione



Figura 3: le parti interessate allo sviluppo regionale

I compiti dei singoli attori sono i seguenti:

Attore	Compiti
Confederazione	<p>Definisce il quadro politico per lo sviluppo regionale</p> <p>Creare incentivi attraverso strumenti di promozione quali la Nuova politica regionale (NPR), Innotour, progetti di sviluppo regionale (PSR), misure del piano d'azione 2024+ della politica degli agglomerati (AggloPol) e della politica per le aree rurali e le regioni montane (P-LRB) nell'ambito dello sviluppo territoriale coerente</p> <p>Progetti modello per lo sviluppo sostenibile del territorio, programmi di agglomerazione, regioni energetiche e città energetiche</p>
Cantoni	<p>Creare incentivi attraverso strumenti di promozione propri</p> <p>Contribuire all'utilizzo del territorio attraverso le proprie strategie e normative territoriali e tematiche (ad es. pianificazione delle strutture, aree protette cantonali, strategia di sviluppo economico, strategia di sostenibilità, ecc.)</p> <p>Utilizzano la NPR per lo sviluppo economico regionale e definiscono ogni quattro anni le priorità per l'impiego dei fondi, esaminano e approvano i progetti NPR</p>
Organizzazioni di sviluppo regionale (RET)/gestione regionale	<p>Agire come promotore e sostenitore nell'avvio e nello sviluppo di progetti e processi regionali</p> <p>Responsabilizzare, ispirare e mobilitare le parti interessate nella regione</p> <p>Realizzare progetti regionali</p>
Sistemi regionali di innovazione (RIS)	<p>Promuovere la competitività e la capacità innovativa delle PMI offrendo supporto e servizi coordinati nei settori dell'informazione, della consulenza, del networking, delle infrastrutture e dei finanziamenti.</p> <p>Raggruppano altre offerte di sostegno già esistenti e, se necessario, indirizzano le PMI ad altri enti di sostegno</p>
Organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO)	<p>Oltre ai compiti tradizionali, si occupano anche dello sviluppo strategico di una regione</p> <p>Fungono da collegamento tra lo sviluppo turistico e la progettazione degli habitat e possono svolgere la funzione di RET</p>
Parchi svizzeri	<p>Preservare e valorizzare paesaggi culturali e naturali di grande valore</p> <p>Rafforzare l'economia regionale e locale sostenibile</p> <p>Promuovere l'educazione allo sviluppo sostenibile</p>
Regioni energetiche	<p>Occuparsi della cooperazione intercomunale</p>
Comuni e città	<p>Sostenere lo sviluppo e l'attuazione di strategie regionali (intercomunali)</p> <p>Sostenete la creazione di progetti collaborativi o promotori di progetti</p>

Aziende	Costituiscono la spina dorsale economica e contribuiscono alla creazione di valore e all'identificazione regionale
	Offrire posti di lavoro interessanti e garantire l'occupazione nella regione
	Sono in continua evoluzione e si adattano a condizioni mutevoli
Associazioni di categoria e organizzazioni industriali	Portare gli interessi delle aziende nello sviluppo regionale
Consulenza	Offrire vari servizi nel campo dello sviluppo regionale, come il supporto ai processi, la concettualizzazione o la moderazione di processi partecipativi e la comunicazione
Privati, gruppi di interesse o associazioni (società civile)	Contribuire allo sviluppo regionale attraverso idee e attività
	Stabilire un contatto con i cantoni o con i punti di contatto regionali in una fase iniziale facilita l'attuazione di idee di progetto
Associazioni e fondazioni tematiche	Mettere in rete gli attori specifici dello sviluppo regionale
	Preparare le conoscenze pertinenti e agire all'interfaccia tra politica e amministrazione a tutti i livelli
Istituti di ricerca e di formazione	Collaborare allo sviluppo di progetti con un impatto regionale
	Sostenere le regioni nello sviluppo delle conoscenze sui temi chiave dello sviluppo regionale
	Contribuire a rafforzare le competenze di altri attori dello sviluppo regionale
Promotori di progetto	Tutti gli stakeholder citati possono anche agire come promotori di progetto

Tabella 1: Compiti delle parti interessate¹⁰

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse : gli attori dello sviluppo regionale*

Chi guida la regione

Gli enti di sviluppo regionale, spesso denominati anche «gestione regionale», sono organizzazioni che guidano lo sviluppo regionale sostenibile in modo partecipativo, ovvero lo «gestiscono». Essi avviano, accompagnano, sostengono e coordinano processi e progetti che promuovono lo sviluppo delle regioni.

La «geometria variabile» delle regioni si riflette anche nel ruolo e nell'organizzazione degli attori dello sviluppo regionale. La loro funzione può essere assunta da diversi attori: gestione regionale, organizzazioni cantonali e sovracantonali, uffici specializzati NPR e INTERREG o altre istituzioni impegnate nello sviluppo regionale.

Gli enti di sviluppo regionale costituiscono solitamente un pilastro fondamentale nell'attuazione di un programma di sviluppo, come ad esempio un programma di attuazione della NPR. Tuttavia, i loro compiti spesso vanno ben oltre: contribuiscono in modo determinante a mantenere le regioni vivaci, attraenti e competitive e sono spesso il punto di riferimento per diversi programmi di sostegno allo sviluppo regionale. Affinché gli enti di sviluppo possano svolgere efficacemente i loro molteplici compiti, devono essere dotati delle competenze necessarie e di risorse umane e finanziarie sufficienti.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Scheda pratica «Management regionale»*

10 — Nota: l'elenco dei compiti non è esaustivo.

I compiti principali e le possibili attività della gestione regionale sono i seguenti:

<p>La gestione regionale sviluppa strategie di sviluppo per la regione in collaborazione con gli stakeholder regionali.</p>	<p>Individuazione degli stakeholder regionali rilevanti</p> <p>Attivazione degli stakeholder regionali (approccio "dal basso verso l'alto")</p> <p>Analisi dei bisogni, dei problemi e del potenziale a livello regionale</p> <p>Sviluppo partecipativo di una strategia di sviluppo regionale intersettoriale</p> <p>Garantire la realizzazione di progetti rilevanti per la regione ("acquisizioni regionali")</p>
<p>La gestione regionale crea un ambiente che favorisce l'identità regionale e un clima positivo per gli investimenti ecologici e socialmente responsabili.</p>	<p>Organizzazione di eventi informativi e di discussione</p> <p>Stimolare e promuovere l'iniziativa, l'impegno, la propensione all'innovazione e lo spirito imprenditoriale</p> <p>Rendere la regione visibile al mondo esterno - per vari gruppi target, come il turismo, le aziende (marketing territoriale), le istituzioni educative, ecc.</p> <p>Commercializzazione dei punti di forza e del potenziale regionale</p>
<p>La gestione regionale comunica le strategie di sviluppo regionale e pubblica il proprio lavoro e i propri progetti nella regione.</p>	<p>Lavoro con i media e le pubbliche relazioni</p> <p>Rendere visibile e comprensibile la politica regionale; suscitare l'interesse per la NPR</p> <p>Messa a disposizione di materiale informativo per promotori di progetti, economia, attori della politica regionale</p> <p>Mettere in evidenza i "progetti faro"</p>
<p>La gestione regionale mette in rete gli attori e le</p>	<p>Creare e gestire reti funzionali-spaziali orientate agli obiettivi e ai progetti</p> <p>Riunire i potenziali partner di progetto con l'obiettivo di creare partenariati e collaborazioni di progetto adeguati</p> <p>Fungere da collegamento tra le parti interessate, i comuni e il cantone</p> <p>Lobbying presso le istituzioni competenti</p>
<p>La gestione regionale funge da mediatore tra i diversi livelli politici e territoriali e i vari gruppi di interesse.</p>	<p>Promuovere il dialogo e la mediazione tra comuni e cantone</p> <p>Lavorare in spazi funzionali</p> <p>Sostenere/formare la cooperazione tra comuni, regioni e centri regionali</p>
<p>La gestione regionale fornisce consulenza alle parti interessate allo sviluppo regionale.</p>	<p>Consulenza iniziale e motivazione dei potenziali promotori di progetti</p> <p>Consulenza per promotori di progetti (supporto per lo sviluppo del progetto, consulenza sui processi e sui finanziamenti)</p> <p>Elaborare le richieste e fornire informazioni sulla politica regionale (NPR, altre politiche settoriali)</p>
<p>La gestione regionale trasmette e gestisce le conoscenze</p>	<p>Sostenere le parti interessate nell'acquisizione delle conoscenze di cui hanno bisogno</p> <p>Gestione della conoscenza per la "regione che apprende"</p> <p>Collegamento in rete/collaborazione con organizzazioni che si occupano di gestione delle conoscenze (ad es. regiosuisse)</p>
<p>La gestione regionale supporta gli stakeholder nell'avvio, nel coordinamento, nell'ottimizzazione, nell'organizzazione, nell'attuazione e nella valutazione dei progetti (project management) e sviluppa i propri progetti di sviluppo regionale (ove necessario e possibile).</p>	<p>Sviluppo di idee progettuali e avvio di progetti</p> <p>Accompagnare e sostenere gli attori regionali nell'attuazione dei progetti</p> <p>Avvio di sponsorizzazioni o cooperazioni di progetti</p> <p>Coordinamento delle iniziative esistenti, eventuale creazione di cooperazioni di progetto</p> <p>Garanzia di successo, controllo del progetto, valutazione</p> <p>Acquisizione di finanziamenti</p>
<p>La gestione regionale monitora e valuta i progetti esistenti e assume compiti amministrativi nei confronti di organismi di livello superiore.</p>	<p>Valutazione regolare dei progetti</p> <p>Rendicontazione in conformità con l'accordo di servizio con le autorità superiori (ad esempio i cantoni)</p>

Tabella 2: compiti principali e possibili attività della gestione regionale¹¹

11 —regiosuisse (2012)

Possibili forme organizzative per gli enti di sviluppo regionale

Trasferimento dei compiti a un'organizzazione di gestione regionale, che potrebbe essere gestita, ad esempio, da associazioni comunali o conferenze regionali

Trasferimento di compiti a un'organizzazione responsabile per l'intero cantone o per un'area che comprende diversi cantoni e paesi

Incarico affidato a un'azienda privata che assume la funzione di promotore dello sviluppo

Integrazione dell'ente di sviluppo regionale nell'amministrazione cantonale

Trasferimento dei compiti a un consorzio di ricerca e innovazione

Campo e ambito d'azione

Il campo d'azione degli enti di sviluppo comprende attività che contribuiscono allo sviluppo regionale. Data la complessità della tematica e le diverse politiche settoriali rilevanti per il territorio, è opportuno elaborare in modo partecipativo una strategia di sviluppo regionale coerente con la strategia di sviluppo sovraordinata, ad esempio quella del Cantone.

Gli spazi di azione degli attori dello sviluppo regionale sono spazi funzionali. Questi non sono determinati tanto dai confini comunali, distrettuali, cantonali o nazionali, quanto piuttosto dall'area in cui si svolgono la maggior parte delle attività culturali, sociali ed economiche, in cui si instaura uno stretto scambio e in cui si presentano sfide simili. A seconda del progetto o dell'iniziativa, cambia il raggio d'azione, ma anche la composizione degli attori coinvolti.

ESEMPIO DI PROGETTO

Organizzazioni del Cantone di Vaud al servizio dell'economia¹²

Il Cantone di Vaud sovvenziona dieci organizzazioni regionali (Coordinazione dello sviluppo economico vodese CODEV) e un organo cantonale di coordinamento per queste dieci organizzazioni. In cambio, gli organismi regionali devono: 1) fornire una valutazione preliminare di tutti i progetti regionali che devono essere finanziati dalla NPR; 2) elaborare una strategia regionale che definisca il quadro di riferimento dei progetti.

Le organizzazioni regionali sostengono e consigliano le imprese a livello locale e offrono servizi di informazione, orientamento e consulenza nei settori della promozione economica, della creazione e dello sviluppo delle imprese. Inoltre, elaborano strategie di sviluppo regionale e gestiscono una banca dati di terreni e locali disponibili nel loro territorio. Consentono inoltre alle imprese di creare sinergie tra loro organizzando incontri ed eventi di networking.

Come esempio della regione Pays-d'Enhaut, *qui* sono disponibili ulteriori informazioni sulla strategia regionale di sviluppo economico dal 2024 al 2028.

¹² — vedi *Vaud Economie: 10 Régions, 10 Associations au service de l'économie*

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse* : Scheda informativa «Strategie regionali di sviluppo»

4

La NPR investe nell'economia regionale

Lo sviluppo delle regioni svizzere è influenzato da diverse politiche settoriali, quali la politica agricola, energetica, dei trasporti, regionale, turistica o ambientale. Esistono quindi diversi programmi di promozione dello sviluppo regionale, tra cui 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 sviluppo economico regionale e si basa sulle potenzialità esistenti nelle regioni: mentre la NPC ridistribuisce le risorse tra i Cantoni finanziariamente forti e quelli finanziariamente deboli, mirando così a un riequilibrio, la NPR investe nello sviluppo economico delle regioni con i suoi progetti e altre attività.

NPR – Programma di finanziamento per lo sviluppo regionale

Focus

Attraverso la NPR, dal 2008 i Cantoni e la Confederazione (tramite la SECO) investono insieme agli attori regionali nelle aree rurali, nelle regioni di montagna e quelle di confine. Le idee e i progetti sostenuti mirano a creare spazi economici e vitali attraenti. Gli imprenditori devono trovare in tutta la Svizzera condizioni favorevoli per i loro investimenti e i lavoratori devono poter trovare ovunque in Svizzera posti di lavoro validi e orientati al futuro.

Complessivamente, nell'ambito della NPR sono stati sostenuti tra il 2008 e il 2023 oltre 5000 progetti con circa 900 milioni di franchi di fondi federali¹³

I Cantoni, rappresentati dai servizi specializzati NPR, elaborano sulla base del programma pluriennale – idealmente in collaborazione con gli enti regionali di sviluppo e altri attori regionali – programmi quadriennali cantonali o sovracantonali di attuazione della NPR.

A livello strategico, la Confederazione e i Cantoni sono responsabili delle decisioni di principio relative all'orientamento della NPR. La Confederazione adotta le basi legali e definisce in un programma pluriennale di otto anni i contenuti e le priorità della NPR.¹⁴ In essi sono definiti gli obiettivi strategici e le misure del Cantone o della regio-

ne interessata, nonché il quadro finanziario per la promozione dei progetti. Gli obiettivi strategici e le priorità nell'attuazione della NPR variano quindi a seconda del Cantone e della regione. Sono essi a determinare se un progetto può essere sostenuto con i fondi NPR. I Cantoni sono responsabili dell'attuazione della NPR. Essi sorvegliano la realizzazione dei programmi di attuazione e rendono conto alla Confederazione dei progetti e delle priorità di sviluppo realizzati sulla base dei programmi di attuazione. La Confederazione è responsabile della valutazione scientifica della NPR. Essa sorveglia inoltre l'attuazione del programma pluriennale.¹⁵

Oltre al sostegno ai progetti da parte della Confederazione e dei Cantoni, la NPR comprende diverse attività volte a coordinare le politiche settoriali a livello federale, ad esempio il collegamento tra politica dei trasporti, politica ambientale e politica regionale. Inoltre, su incarico della Confederazione, *regiosuisse* gestisce una piattaforma web con informazioni sulla politica regionale e organizza eventi per lo sviluppo delle conoscenze e lo scambio di esperienze.

Strumenti finanziari della NPR

Nell'ambito della NPR, i promotori di progetti possono richiedere ai Cantoni un sostegno finanziario per la realizzazione dei loro progetti. Sono concessi:

- contributi a fondo perso per la preparazione, la realizzazione e la valutazione di iniziative, programmi e progetti, nonché
- mutui senza interessi o a tassi agevolati per progetti nel settore delle infrastrutture orientate alla creazione di valore aggiunto.

I progetti possono essere di natura cantonale, intercantonale o transfrontaliera e coprire quindi aree funzionali. L'ammissibilità di un progetto ai finanziamenti NPR dipende dai principi formulati nel programma pluriennale della Confederazione per l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e dagli obiettivi strategici e dalle priorità dei singoli Cantoni.

13 – *regiosuisse* (2024)

14 – I Cantoni e i gruppi di interesse contribuiscono con le loro considerazioni strategiche allo sviluppo del programma pluriennale e tengono conto delle esigenze delle regioni coinvolgendo i loro enti di sviluppo.

15 – Sager, Huegli (2013)

Inizio del nuovo periodo pluriennale con alcune modifiche

La NPR è entrata nel suo terzo periodo pluriennale di otto anni (2024–2031). Gli attuali assi tematici prioritari «Industria / innovazione» e «Turismo» sono mantenuti. A determinate condizioni, le piccole infrastrutture potranno ora beneficiare di contributi a fondo perso. Oltre all'«economia locale», che complementa l'orientamento all'esportazione della NPR, particolare importanza rivestono i temi trasversali dello sviluppo sostenibile e della digitalizzazione.

Ulteriori informazioni

- *regiosuisse* : Banca dati dei progetti NPR/ INTERREG
- *regiosuisse* : Scheda informativa NPR
- *regiosuisse* : Punti di contatto a livello regionale: federale, cantonale e Banca dati di esperti

Progetti transfrontalieri nell'ambito di INTERREG

L'obiettivo di INTERREG è rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale nell'UE e nei paesi limitrofi attraverso progetti transfrontalieri. Allo stesso tempo, si intende favorire uno sviluppo territoriale equilibrato. A tal fine, INTERREG sostiene progetti che promuovono la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale.

Che cos'è INTERREG?

INTERREG offre la possibilità di realizzare progetti concreti per lo sviluppo delle regioni oltre i confini nazionali. L'UE, i paesi confinanti, i cantoni, la Confederazione e privati finanziano la cooperazione in numerosi settori. La partecipazione della Svizzera è finanziata nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR). La gamma di progetti sostenuti è ampia. Ad esempio, vengono sviluppati prodotti turistici comuni o elaborate soluzioni nei settori della digitalizzazione o dell'economia circolare.¹⁶

Il sostegno ai progetti transfrontalieri NPR avviene principalmente nell'ambito di INTERREG, un programma di Cooperazione Territoriale Europea (CTE) dell'UE. INTERREG sostiene progetti nelle regioni transfrontaliere che contribuiscono a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e promuove la cooperazione tra regioni limitrofe nell'UE.

INTERREG comprende i seguenti tre programmi principali:

- INTERREG A: promozione della cooperazione transfrontaliera tra regioni limitrofe.
- INTERREG B: sostegno alla cooperazione transnazionale in aree geografiche più ampie.
- INTERREG C: promozione della cooperazione interregionale, in particolare nell'ambito di INTERREG Europe, che ha ruolo centrale dal 2014

Oltre a INTERREG, la Svizzera partecipa ad altri programmi di cooperazione territoriale europea nell'ambito della NPR, tra cui:

- ESPON: una rete di ricerca per il monitoraggio dello sviluppo territoriale europeo, che fornisce dati e analisi per promuovere strategie coerenti di pianificazione territoriale.
- URBACT: un programma per lo scambio di esperienze nello sviluppo urbano sostenibile che promuove lo scambio di buone pratiche e la cooperazione tra città.
- INTERACT: un programma quadro per promuovere lo scambio di esperienze tra programmi di cooperazione territoriale che sostiene la gestione e l'attuazione dei progetti INTERREG.

Ulteriori informazioni

- *regiosuisse* : Cooperazione transfrontaliera in Europa – Interreg, ESPON, URBACT: cooperazione a valore aggiunto
- *regiosuisse* : Cooperazione transfrontaliera in Europa
- *regiosuisse* : NPR-/INTERREG-Banca dati dei progetti regiosuisse

16 – Vedi sito web di regiosuisse: Cooperazione transfrontaliera in Europa

La NPR è in vigore dal 2008

Molteplici effetti grazie alla NPR

Grazie alla Nuova politica regionale (NPR), dal 2008 è stato possibile sostenere circa 5000 progetti. Dal 2020 le start-up e le PMI hanno beneficiato di oltre 10 000 coaching in materia di innovazione finanziati dalla NPR e, con i 540 milioni di franchi federali investiti, nel periodo 2016-2023 è stato possibile generare investimenti per un importo di 2,9 miliardi di franchi.

Con la NPR, gli attori mettono in pratica le loro idee e i loro progetti per lo sviluppo economico della loro regione. Buone prospettive economiche sono un presupposto importante affinché le regioni abbiano un futuro come luoghi attraenti in cui lavorare e vivere. La NPR consente agli attori di creare reti, generare e trasmettere conoscenze e lanciare progetti innovativi. I contributi e gli effetti della NPR nei singoli settori sono i seguenti:

Area	Contributo	Impatto
Investimenti	Nel periodo 2016–2023, la Confederazione ha stanziato circa 540 milioni di franchi per la realizzazione di oltre 2500 progetti.	La NPR ha permesso di generare investimenti di terzi. I contributi della Confederazione hanno prodotto investimenti per 2,9 miliardi di franchi da parte di Cantoni, regioni, comuni, promotori di progetti e imprese private.
Regioni	Dal 2008 la NPR ha sostenuto circa 5000 progetti presentati da promotori.	La NPR, saldamente radicata nelle regioni e nel loro tessuto economico, affronta in modo mirato le sfide che interessano l'economia regionale.
Turismo	Dal 2008, la NPR ha sostenuto 2.400 progetti innovativi nel settore del turismo.	Grazie ai progetti innovativi sostenuti dalla NPR, le destinazioni turistiche rimangono competitive e creano posti di lavoro nelle regioni di montagna e in quelle periferiche.
Industria	Dal 2020 le start-up e le PMI hanno beneficiato di oltre 10 000 coaching per l'innovazione finanziati dalla NPR.	La NPR aiuta le start-up e le PMI ad essere ancora più innovative e competitive.
Effetto a lungo termine	Una volta conclusa la fase progettuale, la grande maggioranza di progetti e attività sostenute dalla NPR prosegue o viene ulteriormente sviluppata.	La NPR risponde ai bisogni dell'economia e crea le premesse per garantire uno sviluppo economico a lungo termine nelle regioni.
Posti di lavoro	I progetti sostenuti dalla NPR gettano le basi per la creazione di posti di lavoro. La priorità è sempre lo sviluppo economico delle regioni.	Grazie alla NPR, gli attori economici possono creare o mantenere posti di lavoro nelle regioni.
Catene del valore	Un quarto dei progetti sostenuti dalla NPR concerne l'industria.	La NPR contribuisce alla messa in rete delle aziende e rafforza le catene del valore nell'industria.
INTERREG	Dal 2008 sono stati sostenuti 895 progetti nell'ambito di programmi transfrontalieri (Interreg A e Interreg B).	Grazie alla NPR si possono affrontare sfide transfrontaliere e trovare soluzioni innovative. Questo permette di rafforzare i rapporti con i Paesi vicini come pure le relazioni tra la Svizzera e l'UE.

Tabella 3: la NPR è in vigore dal 2008¹⁷

17 — Cfr. il sito web di regionsuisse: la Nuova politica regionale è efficace

Come mostra la figura seguente, tutti i finanziamenti NPR danno luogo a ulteriori investimenti da parte dei Cantoni e di altri attori (ad es. il settore privato).

Quota di finanziamento di tutti i progetti NPR dal 2008

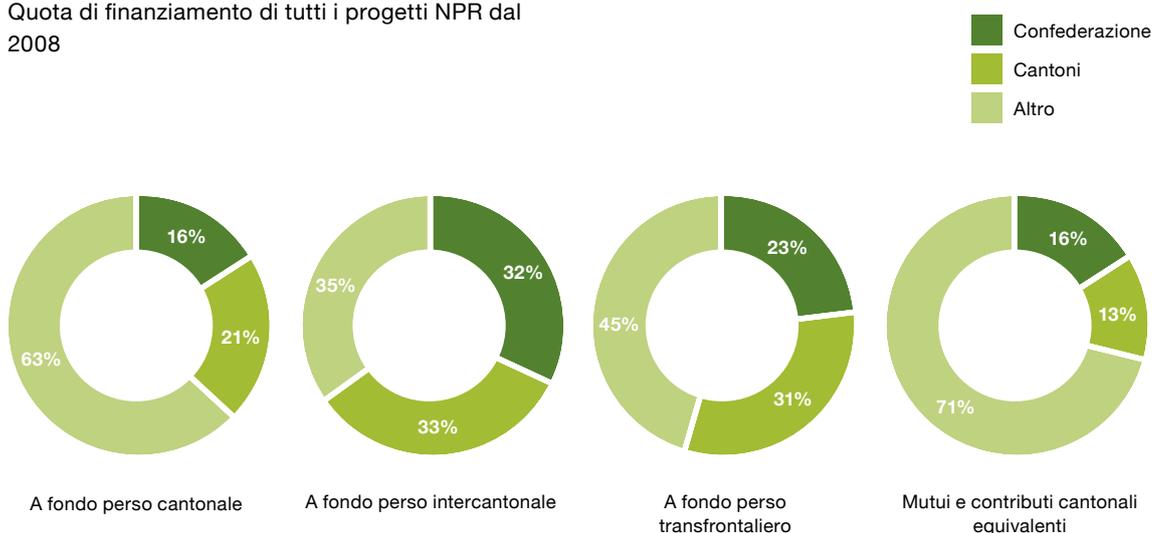


Fig. 4: fonte di finanziamento per tutti i progetti NPR dal 2008¹⁸

Ogni otto anni viene effettuata una valutazione globale indipendente ed esterna del programma di attuazione della NPR secondo standard internazionali e con un gruppo di accompagnamento composto da esperte ed esperti. L'ultima valutazione del programma di attuazione della NPR 2016-2023 ha dimostrato che la NPR è pertinente ed efficace. Maggiori informazioni sui risultati della valutazione sono disponibili *qui*. Inoltre, vengono effettuate valutazioni tematiche, ad esempio sull'innovazione e la digitalizzazione, nonché analisi d'impatto a livello di progetto, basate su una misurazione costante e sistematica dell'impatto con modelli d'impatto per ogni programma NPR.

Approfondimenti sui risultati ottenuti dalla valutazione del programma NPR 2016-2023

I Cantoni constatano soprattutto un buon raggiungimento degli obiettivi nei sistemi di creazione di valore aggiunto industriale, come i sistemi regionali di innovazione (RIS), ma anche nei programmi cantonali e sovracantonali.

Da segnalare sono i progetti di successo quali le piattaforme di commercializzazione regionali o gli studi di fattibilità, che costituiscono basi importanti per progetti successivi. Secondo un sondaggio online condotto tra i responsabili dell'attuazione della NPR, circa il 70% dei progetti con mutui e il 75% con contributi federali a fondo perso sono stati realizzati solo grazie alla NPR. Questo valore è complessivamente superiore alle aspettative e va valutato positivamente, soprattutto perché la NPR è un programma di promozione relativamente ampio e diversificato. La valutazione non rileva quasi nessun effetto negativo indesiderato.

I Cantoni utilizzano la NPR in vari modi per testare nuove idee, promuovere innovazioni e rafforzare le reti interaziendali. Data l'organizzazione decentralizzata della NPR, i Cantoni decidono, nell'ambito dei loro programmi di attuazione, come utilizzare la NPR – nei limiti delle possibilità offerte dalla Confederazione – per attuare la loro strategia di sviluppo economico.

La NPR è importante per i Cantoni e consente loro di promuovere in modo mirato l'inno-

18 — Voir le site regiosuisse.ch : La Nouvelle politique régionale est efficace

vazione nei settori del turismo e dell'industria nell'ambito della politica di promozione della piazza economica. Con i suoi temi trasversali, la NPR contribuisce anche all'economia locale, allo sviluppo sostenibile e alla digitalizzazione. La grande maggioranza dei progetti viene portata avanti o sviluppata in modo duraturo, cosicché la NPR ha un effetto a lungo termine.

Esempio dell'impatto degli spazi di coworking¹⁹

La Kreativfabrik 62 (KF62) è nata nel 2015 come primo progetto di coworking space promosso dalla NPR nel Cantone di Lucerna. Offre una piattaforma per start-up e aziende e introduce nuove forme di lavoro nella regione. Il finanziamento iniziale è garantito dai fondi NPR, integrati da investimenti privati. La KF62 mette a disposizione posti di lavoro, sale riunioni, spazi per eventi, workshop e manifestazioni di networking. La misurazione dell'impatto dimostra che il sostegno della NPR è stato determinante per la realizzazione del progetto, poiché all'epoca gli spazi di coworking erano poco diffusi nelle regioni rurali. Nonostante le difficoltà iniziali, il progetto è riuscito ad affermarsi nel lungo periodo. Il modello di business di uno spazio di coworking e di una piattaforma di networking nella campagna lucernese sta dando buoni risultati e gode di una domanda costante.²⁰

Esempio d'impatto Cooperazione industriale²¹

L'innovativa collaborazione tra Swisca AG e il birrifico Locher ha portato allo sviluppo di un nuovo sistema di pesatura per il dosaggio preciso del luppolo. La NPR ha sostenuto lo studio di fattibilità. Sulla base di questo, sono stati sviluppati i prototipi e il prodotto è stato lanciato con successo sul mercato.

Esempio d'impatto nell'agriturismo 5.0²²

Il progetto «Agriturismo 5.0» mira a valorizzare l'offerta agrituristica nella regione di Glarona e ad aumentarne il valore aggiunto. L'integrazione di queste offerte sul sito web di VISIT Glarnerland e la loro visibilità su Svizzera Turismo hanno migliorato la loro visibilità. Sono state lanciate numerose nuove offerte o sono state commercializzate meglio quelle esistenti, come ad esempio il pass per il formaggio, che ha portato ad un aumento delle vendite di formaggio. La misurazione dell'impatto mostra che il progetto ha contribuito con successo ad aumentare l'attrattiva della regione. Le migliori strategie di marketing e la creazione di nuove offerte hanno rafforzato il profilo turistico della regione di Glarona.

Ulteriori informazioni

- *Valutazione del programma pluriennale della Nuova politica regionale del governo federale 2016–2023*
- *regiosuisse: La Nuova politica regionale è efficace*
- *regiosuisse: Cifre chiave della NPR*
- *regiosuisse: Misurazione degli effetti dei progetti NPR e Interreg*

19 — regiosuisse (2023a)

20 — Luzerner Zeitung (2022)

21 — KEK-CDC e IMP-HSG (2022), pag. 196

22 — regiosuisse (2023b)

Il lavoro orientato all'impatto come fattore di successo

La Nuova politica regionale impiega le risorse in modo mirato, efficace ed efficiente. È quindi importante considerare l'orientamento ai risultati già in fase di pianificazione e misurare i risultati raggiunti. Ciò comprende:

1. Definire gli obiettivi del programma e del progetto
2. Creare modelli d'impatto
3. Pianificare le valutazioni
4. Raccogliere dati
5. Analisi dei dati e utilizzo dei risultati.

Un lavoro sistematico orientato all'impatto consente di gestire un progetto o un programma in modo mirato, ottimizzare i processi, legittimare le attività all'esterno e imparare dalle proprie esperienze. I modelli d'impatto sono uno strumento adeguato a tal fine (cfr. cap. Sviluppare modelli d'impatto: misurare e raggiungere il successo).

Il lavoro orientato all'impatto non consiste solo nel realizzare un prodotto, ma anche nel promuovere un cambiamento in una regione, nell'economia o nella società.



Per elaborare un progetto e/o uno strumento che miri a tali cambiamenti, è utile pianificare l'impatto atteso sulla base di un modello.

Figura 5: l'orientamento all'impatto richiede modelli

Ulteriori informazioni

- *regiosuisse: Orientamento all'impatto nella NPR*
 - *regiosuisse: Modello d'efficacia: Perché? Come funziona?*
 - *regiosuisse: Monitoraggio dello sviluppo economico regionale*
-

5

Come funziona la cooperazione nella regione

L'identità e le risorse regionali creano un terreno fertile per lo sviluppo di progetti

L'identità regionale e le risorse culturali e naturali di una regione sono importanti per lo sviluppo regionale per diversi motivi.

Identità regionale:

- fornisce alla gestione regionale la legittimazione delle sue attività
- facilita il coinvolgimento dei partner nell'attuazione della strategia di sviluppo. Perché: le persone che si identificano con la regione sono più disposte a farsi coinvolgere.
- conferisce alla regione un aspetto positivo e ne aumenta l'attrattiva come luogo di insediamento per gli stranieri, le aziende regionali e la popolazione.

Risorse culturali e naturali regionali:²³

- possono stimolare l'innovazione e l'imprenditorialità regionale attraverso la loro valorizzazione.
- costituiscono una base per lo sviluppo di prodotti di nicchia e caratteristiche distintive basate sulle peculiarità regionali.
- hanno un effetto di costruzione dell'identità per la popolazione regionale e aiutano regioni a legittimare e promuovere le loro attività.
- influenzano la percezione della regione dall'esterno e aprono nuove strade per la commercializzazione dei prodotti e dei servizi regionali.

Identità regionale collettiva e individuale²⁴

L'identità regionale collettiva equivale a un bagaglio di conoscenze condivise che riflettono la storia e gli eventi comuni del passato e lo stile di vita prevalente nella regione. Questo comprende le caratteristiche paesaggistiche e architettoniche, il dialetto e la mentalità, le usanze e le feste, le istituzioni e le personalità, nonché le innovazioni regionali.

L'identità regionale individuale si riferisce alla relazione emotiva di un individuo con singoli aspetti del patrimonio comune di conoscenze. Gli individui sentono di appartenere a una particolare regione grazie al loro rapporto personale positivo con essa e si comportano lealmente nei suoi confronti.

Le reti e le cooperazioni (aziendali) regionali o interregionali sono un tema centrale dello sviluppo regionale e della NPR. Al fine di promuovere in modo sostenibile l'innovazione, la creazione di valore aggiunto e la competitività, la NPR sostiene diverse forme di collaborazione tra regioni e Cantoni, tra istituzioni pubbliche e private, ma anche tra diversi settori economici. La collaborazione mira a sfruttare le sinergie, scambiare conoscenze, trovare soluzioni comuni, scoprire nuovi potenziali e integrare le competenze.

L'identità regionale e le risorse regionali esistenti possono essere utilizzate in modo mirato, soprattutto nella fase di avvio del progetto. I seguenti formati hanno dimostrato la loro validità nella NPR:

Gli incontri di rete e le piattaforme di networking promuovono il dialogo tra gli stakeholder regionali e offrono l'opportunità di motivarli a impegnarsi a livello regionale e a sviluppare, discutere e comunicare strategie e progetti.

Scambi di idee, workshop sull'innovazione, ecc. possono essere utilizzati per sfruttare il diverso potenziale regionale per lo sviluppo di idee progettuali innovative e/o per rafforzare l'ancoraggio regionale dei progetti.

Forme di collaborazione e perché le reti sono fondamentali

Nello sviluppo regionale, la chiave del successo è «insieme». I progetti di sviluppo regionale coinvolgono le persone più disparate e numerosi gruppi con punti di vista ed esigenze diverse. Le reti e le cooperazioni svolgono quindi un ruolo importante, poiché collegano queste esigenze e prospettive individuali e creano identità. Questa identità regionale è di per sé, insieme a molte altre caratteristiche culturali e naturali di un territorio, una risorsa regionale. Ma perché la cooperazione ha senso e in quale forma?

Le reti e le cooperazioni (aziendali) regionali o interregionali sono un tema centrale dello sviluppo regionale e della NPR. Al fine di promuovere in modo sostenibile l'innovazione, la creazione di valore aggiunto e la competitività, la NPR sostiene diverse forme di collaborazione tra regioni e Cantoni, tra istituzioni pubbliche e private, ma anche tra diversi settori economici. La collaborazione mira a sfruttare le sinergie, scambiare conoscenze, trovare soluzioni comuni, scoprire nuovi potenziali e integrare le competenze.

In una società caratterizzata da cambiamenti strutturali e da una concorrenza globale sempre più agguerrita, le reti e le cooperazioni, così come altre forme di collaborazione, rappresentano uno strumento importante per raggiungere un peso di mercato sufficiente (massa critica), sfruttare il potenziale produttivo regionale, svilup-

23 – regiosuisse (2016).

24 – regiosuisse (2010).

pare innovazioni e creare catene di valore aggiunto regionali.²⁵ Soprattutto nelle regioni periferiche, la cooperazione contribuisce anche ad attenuare gli svantaggi legati alla posizione geografica.

Le reti e le cooperazioni costituiscono la base delle catene di valore regionali e possono essere il punto di partenza per reti commerciali (business networks). Contribuiscono a garantire che il più possibile, dalle materie prime al prodotto finale, sia realizzato nella regione. Allo stesso tempo, le cooperazioni hanno spesso un effetto moltiplicatore, ad esempio attraverso servizi correlati come il trasporto o la distribuzione. Infine, grazie alla notevole riduzione delle distanze di trasporto, le cooperazioni regionali sono anche rispettose del clima.

Forme di cooperazione

Le reti, in quanto sistemi sociali, si basano su un interesse comune. Sono caratterizzate da relazioni molto informali e non vincolanti tra gli attori (persone o organizzazioni).

Le reti creano opportunità di relazione che possono essere attivate all'occorrenza, ad esempio per un progetto comune o per risolvere un problema comune. Le cooperazioni consistono in una collaborazione, solitamente regolata da un contratto o da un accordo, tra attori indipendenti o organizzazioni/imprese con l'obiettivo di svolgere un compito comune.

L'esperienza dimostra che nei processi di sviluppo regionale le reti e le cooperazioni rivestono un ruolo di primo piano. Esistono tuttavia anche altre forme di collaborazione, che possono essere organizzate in modo formale o informale ed essere aperte o chiuse a seconda del gruppo di attori a cui sono rivolte.

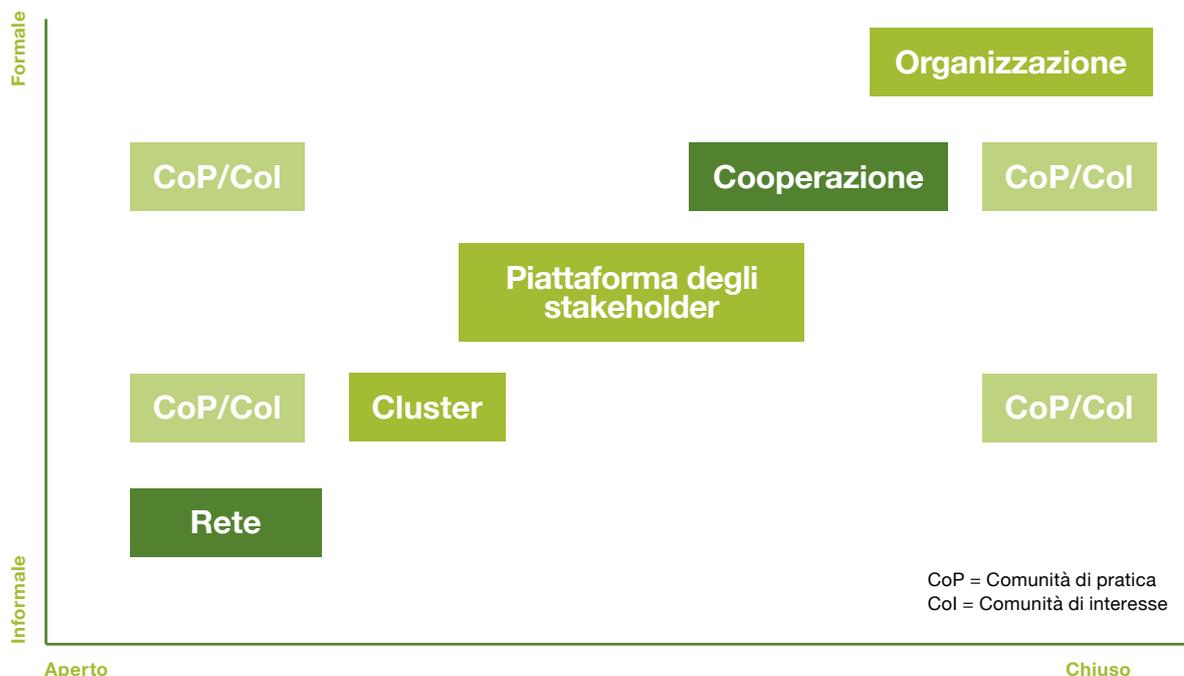


Figura 6: possibili forme di cooperazione

25 — Hammer (2003)

Dallo sviluppo del business al businet:

Il sostegno alle singole imprese è escluso dalla NPR, salvo alcune eccezioni. L'attenzione è rivolta alla promozione dell'innovazione interaziendale e all'ampliamento delle catene di creazione di valore. Nell'ambito di reti aziendali tematiche o orientate a progetti, denominate anche Businet, è possibile sviluppare, presentare e ottimizzare idee commerciali e i relativi processi aziendali a livello interaziendale con l'ausilio di modelli di business comuni (o modelli Businet). In questo modo è possibile sfruttare anche catene del valore complesse che esulano dal raggio d'azione delle singole aziende, senza compromettere l'indipendenza delle imprese o delle organizzazioni coinvolte.

Creazione di reti e cooperazioni

Trovare i partner giusti per la collaborazione non è facile. Il fattore decisivo è rappresentato dagli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso la collaborazione. Prerequisiti importanti per la collaborazione sono interessi o problemi simili, simpatie personali, necessità di scambio e trasferimento di conoscenze, ecc. Per avviare una collaborazione concreta sono solitamente necessari i seguenti passi:

- Contatti, conoscenza reciproca: all'inizio è importante stabilire dei contatti e sviluppare una base di fiducia per una collaborazione. Luoghi ideali per trovare potenziali membri sono congressi, conferenze o eventi di networking organizzati dalla gestione regionale e da altri enti di sviluppo regionale.
- Scelta dei partner di cooperazione: prima di scegliere i partner di rete o di cooperazione, è necessario chiarire diverse questioni: esiste un accordo sufficiente sugli aspetti centrali? Il potenziale partner è affidabile, trasparente e aperto? Condivide valori simili? Quali sono i suoi punti di forza e debolezze? Per chiarire queste domande sono utili incontri personali.
- Formulare obiettivi e chiarire le aspettative: Se i potenziali partner sono disposti a collaborare, è necessario elaborare una visione comune del sistema: quali obiettivi si intendono raggiungere con la collaborazione? Quali sono le aspettative nei confronti della collaborazione? Quali sono le priorità?

- Definire processi e input, creare strutture: una volta concordati gli obiettivi, occorre stabilire la forma di collaborazione: quali input tecnici, temporali e finanziari possono fornire i singoli partecipanti? Quali fasi di lavoro sono necessarie e chi se ne assume la responsabilità? Sono necessari accordi contrattuali concreti?

Fattori di successo e sfide nell'attuazione

- Comprensione comune dell'obiettivo e dello scopo della cooperazione
- Regole e strutture chiare con sufficiente flessibilità per i necessari aggiustamenti
- -Fiducia e trasparenza
- Capacità di collaborazione e di comunicazione
- Scambio regolare e gestione mirata delle conoscenze
- Vantaggi concreti per le persone coinvolte
- Risorse umane e finanziarie sufficienti per la gestione operativa

Possibili ruoli delle organizzazioni di sviluppo regionale

- Networking: eventi di networking come colazioni di lavoro, fiere regionali, ecc. possono fornire alle organizzazioni di sviluppo regionale piattaforme importanti per far incontrare potenziali partner e consentire loro di conoscersi e di tenere discussioni informali iniziali.
- Avviare reti e cooperazioni specifiche: le agenzie di sviluppo regionale possono avviare o creare reti e cooperazioni, ad esempio reti imprenditoriali regionali, se necessario.
- Moderare e gestire: le organizzazioni di sviluppo regionale possono gestire autonomamente forme di cooperazione non vincolanti, come le piattaforme di stakeholder e simili. La "conoscenza dall'interno", spesso approfondita, dell'organizzatore dello sviluppo regionale può essere un vantaggio, ma comporta anche il rischio di pregiudizi. In alcuni casi, è opportuno coinvolgere un moderatore esterno. Nel caso di forme di cooperazione più strette, l'organizzazione di sviluppo regionale si limita di solito al compito di creare una rete all'inizio del processo.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Scheda pratica «Reti e cooperazione nello sviluppo regionale»*

Gestire consapevolmente le innovazioni

Il contesto in cui si svolge lo sviluppo regionale sta cambiando rapidamente. Sono più che mai necessarie soluzioni adeguate e innovative (innovazioni di prodotto, di processo e strutturali). Oltre allo scambio delle conoscenze esistenti, lo sviluppo di nuove conoscenze e la disponibilità a sperimentarle sono fattori importanti per aumentare la creazione di valore aggiunto e l'occupazione. I processi di innovazione sono indispensabili per reagire in modo adeguato alle nuove opportunità e sfide, ad esempio nei settori della bioenergia, dei cambiamenti demografici e dei cambiamenti climatici, e per poter competere in mercati altamente sviluppati e globalizzati.

Le regioni stanno diventando attori sempre più rilevanti nella promozione dell'innovazione.²⁶ La NPR mira quindi a rafforzare i sistemi regionali di innovazione (RIS) a complemento della ricerca scientifica e del Trasferimento scientifico e tecnologico (TST) a livello nazionale (in particolare CTI²⁷)²⁸.

Molte aziende innovano senza partecipare alla ricerca e allo sviluppo scientifico. Uno studio condotto nella Svizzera occidentale (RIS-WS 2008) ha dimostrato che circa il 75 % delle innovazioni commercializzabili nelle aziende svizzere sono il risultato del contatto con clienti, fornitori e collaboratori.

La promozione della ricerca scientifica e il TST sono importanti, ma possono valorizzare solo una parte del potenziale regionale. Gli ostacoli all'innovazione devono quindi essere spesso superati senza partner scientifici: i RIS si concentrano quindi anche su servizi che non rientrano nel TST classico. Le esigenze di innovazione delle imprese dipendono spesso dal tipo di impresa:

- **Aziende a bassa o media tecnologia:** Richiedono innovazioni nei settori dei miglioramenti organizzativi, della distribuzione, della segmentazione dei clienti, dello sviluppo dei prodotti, dell'orientamento strategico o dello sviluppo di tecnologie medio-basse e devono essere supportate di conseguenza dai RIS o dai fornitori di servizi corrispondenti al fine di individuare i partner adatti.
- **Aziende di media e alta tecnologia:** le aziende esistenti con potenziale di sviluppo, le start-up e le nuove imprese svolgono un ruolo fondamentale in questo ambito. È necessario un sostegno che vada oltre lo sviluppo delle idee e la prototipazione fino all'applicazione e all'affermazione sul mercato. Le sfide principali per queste imprese riguardano aspetti quali il finanziamento, la tutela dei diritti di proprietà, l'industrializzazione, la commercializzazione, lo sviluppo delle risorse interne o il collegamento con altri partner economici. Queste imprese possono generalmente contare su sufficienti collegamenti con partner universitari e di ricerca adeguati.

I RIS presuppongono una massa critica di attori. Senza una collaborazione intercantonale, tale massa critica non può essere raggiunta nella maggior parte dei casi. In questo contesto si parla di «spazi economici funzionali», all'interno dei quali si svolgono interazioni e relazioni essenziali nel processo di innovazione. Tra questi figurano aziende innovative, fornitori di formazione e perfezionamento, clienti e mercati pilota, autorità di approvazione, strumenti di finanziamento, subfornitori, fornitori di tecnologia, partner universitari di R&S, fornitori di servizi, reti e fornitori di servizi di supporto.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Informazioni sulla promozione dell'innovazione nell'ambito della NPR sono disponibili presso i centri di contatto NPR presso i Cantoni e le regioni (indicare il livello di competenza «Cantoni»).*

26 – OECD (2011)

27 – oggi Innosuisse

28 – SECO (2012)

La partecipazione come fattore di successo per lo sviluppo regionale

La partecipazione è un fattore importante per lo sviluppo di regioni, comuni e città vivibili e sostenibili. Informazioni attive e trasparenti sui processi di sviluppo o sui progetti in corso contribuiscono a creare fiducia e accettazione. Coinvolgendo diversi stakeholder dell'economia, della politica e della società civile, le iniziative pianificate vengono adeguate alle esigenze locali. Inoltre, è possibile acquisire nuovi sostenitori che contribuiscono a rendere attraente lo spazio in cui vivere e lavorare.

Livelli di partecipazione

Il coinvolgimento dei diversi gruppi di interesse può avvenire a diversi livelli. È importante valutare attentamente chi coinvolgere, quando, a quale scopo e in quale forma.

Come ulteriore livello di partecipazione, quasi al vertice della piramide, si può citare la co-creazione, in cui i partecipanti sviluppano e realizzano insieme le idee. In questo contesto può essere utile fornire un coaching mirato agli attori coinvolti, al fine di rendere realizzabili le idee.



Figura 7: fasi del coinvolgimento nei processi di partecipazione

Principi di partecipazione

- Evitare esercizi alibi: è importante sondare in anticipo con i rispettivi decisori il margine di manovra, gli obiettivi della partecipazione e l'apertura agli input e comunicare in modo trasparente all'esterno le possibilità e i limiti della partecipazione. In questo modo si evita la frustrazione di tutte le parti coinvolte.
- Mobilitare nuove menti: il coinvolgimento non solo di volti noti, ma anche di nuove menti offre l'opportunità di realizzare progetti ben radicati e con un ampio sostegno. Per coinvolgere ad esempio i giovani è necessario creare formati attraenti e mobilitarli in modo mirato attraverso piattaforme e reti esistenti.
- Includere voci critiche: le voci critiche possono offrire un valore aggiunto, purché siano formulate in modo costruttivo. Ciò richiede un'attenta moderazione.
- Comunicare i risultati: vale la pena mettere rapidamente in pratica i quick win possibili e comunicare i successi visibili. In questo modo si mantiene alta la motivazione a impegnarsi nuovamente in altre occasioni.

Ulteriori informazioni

- > *regiosuisse: Informazione e coinvolgimento degli stakeholder e della popolazione*
 - > *regiosuisse: Coinvolgimento dell'economia*
 - > *regiosuisse: Dossier tematico Partecipazione digitale nello sviluppo regionale e urbano*
 - > *in comune: piattaforma dell'Associazione dei Comuni Svizzeri sulla partecipazione a livello comunale*
 - > *regiosuisse: Esempio pratico: bilancio partecipativo di Losanna e Lucerna*
-

Una gestione professionale del progetto come fattore di successo per l'implementazione

La responsabilità dell'attuazione operativa della NPR spetta ai Cantoni. A tal fine sono stati creati nei Cantoni appositi servizi specializzati NPR. Un principio fondamentale della NPR è che le regioni prendano iniziative proprie per migliorare la competitività e aumentare la creazione di valore aggiunto. La NPR prevede quindi che enti di sviluppo regionale qualificati, quali i manager regionali, le organizzazioni cantonali o sovracantonali ecc., sostengano l'attuazione della NPR a livello di progetto e orientino o gestiscano lo sviluppo regionale sostenibile in modo partecipativo.

In alcuni Cantoni, i manager regionali costituiscono i referenti centrali per il Cantone nell'attuazione della NPR. Altri Cantoni seguono un approccio che punta maggiormente su progetti sovregionali di grandi dimensioni. Di conseguenza, oltre ai manager regionali, anche altri promotori dello sviluppo o intermediari assumono un ruolo importante.

I Cantoni stipulano con gli enti responsabili dello sviluppo regionale accordi di prestazioni per l'attuazione concreta della NPR, che definiscono tra l'altro gli obiettivi, il tipo e l'entità del cofinanziamento da parte della Confederazione e le regole di collaborazione. Idealmente, gli accordi di prestazioni vengono elaborati congiuntamente.

Gli enti di sviluppo regionale collaborano strettamente con i promotori dei progetti – ad esempio imprese, comuni, iniziative – che realizzano i progetti NPR. A seconda del progetto, nella collaborazione sono coinvolti diversi altri attori. Se necessario e possibile, l'ente di sviluppo regionale sviluppa anche progetti NPR. In diversi Cantoni, anche i Cantoni stessi sono coinvolti nell'attuazione operativa della NPR e avviano o accompagnano progetti. Ciò vale soprattutto per i progetti sovracantonali o per l'attuazione di programmi di attuazione sovracantonali, dove sussistono particolari sfide in termini di coordinamento intercantonale o interregionale.

Di seguito viene descritto passo dopo passo il processo di attuazione a livello di progetto:

Avvio e sviluppo dell'idea progettuale

Il programma pluriennale della Confederazione e i programmi di attuazione cantonali definiscono le condizioni quadro - tipo, forma, contenuto - per lo

sviluppo e la promozione dei progetti NPR. Sul tale base, gli attori regionali (imprese, comuni, iniziative ecc.) o gli enti di sviluppo regionale e i Cantoni sviluppano idee per progetti NPR. Le idee progettuali per lo sviluppo regionale nascono spesso anche indipendentemente dalle condizioni quadro e dagli obiettivi di un programma di promozione. Gli enti di sviluppo regionale e i servizi cantonali competenti in materia di NPR non sono quindi solo punti di contatto per la NPR, ma anche per altri programmi di promozione.

CONSIGLI PRATICI

Sostenere idee progettuali innovative attraverso la comunicazione attiva e la creazione di reti²⁹

Le possibilità offerte dalla NPR e le strategie e gli obiettivi di sviluppo formulati nel programma di attuazione devono essere comunicati in modo proattivo nelle regioni e ai potenziali promotori di progetti. Per garantire il successo di questa comunicazione è importante formulare messaggi chiari e mirati ai settori e ai gruppi destinatari. È inoltre importante utilizzare esempi di progetti concreti. I responsabili cantonali della NPR e gli enti di sviluppo dovrebbero posizionarsi come punti di contatto e partner di sviluppo per i promotori dei progetti e comunicare apertamente le loro possibilità di sostegno nella ricerca di idee, nella ricerca di partner, nella generazione e nell'attuazione dei progetti. Possono sostenere lo sviluppo dei progetti presentando idee concrete alle persone «giuste» e mettendo in contatto potenziali partner di progetto o di cooperazione, ad esempio nell'ambito di un evento informale dopo il lavoro. L'organizzazione di eventi deve partire dalle esigenze, dagli interessi e dalle aspettative dei partecipanti. Spesso si presentano opportunità di collaborazione con associazioni e federazioni di categoria. Sono utili anche eventi informativi che illustrino non solo le possibilità offerte dalla NPR, ma anche quelle della promozione della piazza economica e dell'economia in generale.

Integrare l'economia³⁰

Nell'approccio orientato all'innovazione e alla creazione di valore aggiunto della NPR, gli imprenditori svolgono un ruolo centrale. Poiché la NPR si concentra su progetti interaziendali e precompetitivi, il coinvolgimento delle imprese private non è un compito facile. Le seguenti forme di coinvolgimento si sono dimostrate efficaci:

Piattaforme di networking: visite o presentazioni di progetti, eventi di networking, conferenze ecc. consentono alle imprese di scambiarsi in-

29 — regiosuisse (2011); regiosuisse (2009b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

30 — Ibid.

formazioni in modo informale e ai responsabili della gestione regionale di stringere contatti e individuare le esigenze.

Comitato consultivo economico o coinvolgimento istituzionale: le imprese che fanno parte del comitato consultivo forniscono consulenza alla gestione regionale su questioni economiche e possono così esprimere le loro opinioni e le loro esigenze. È inoltre possibile il coinvolgimento diretto degli imprenditori negli organi decisionali regionali o indiretto tramite associazioni, reti o organizzazioni ombrello di imprese, che, a seconda della forma concreta, può apportare un notevole valore aggiunto.

Piattaforme di scambio per progetti intercantionali

Incontri regolari di scambio e brainstorming, ai quali partecipano i responsabili della NPR dei diversi Cantoni, oppure uno speciale «fondo NPR» per la promozione di progetti intercantionali facilitano l'avvio e il coordinamento di progetti.³¹

Utilizzare le banche dati dei progetti come fonte di informazioni e di ispirazione

Le banche dati dei progetti forniscono informazioni sui progetti nelle regioni e nei cantoni. Sono utili per sviluppare idee e trovare potenziali partner.³²

<https://regiosuisse.ch/it/banca-dati-dei-progetti>

31 — regiosuisse (2009a).

32 — regiosuisse (2009b).

Sviluppo e presentazione del progetto

In questa fase, i futuri promotori del progetto, eventualmente insieme ad altri attori regionali, sono chiamati a sviluppare le idee progettuali, a ottimizzarle e a trovare partner adeguati o possibilità di cooperazione. I manager regionali, eventualmente altri promotori dello sviluppo e gli uffici cantonali specializzati nella NPR offrono sostegno e chiariscono anche le possibilità di finanziamento al di fuori della NPR.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Panoramica dei programmi di sostegno e aiuti finanziari rilevanti per i progetti di sviluppo regionale*

Durante lo sviluppo del progetto è necessario, tra l'altro:

- verificare in modo dettagliato in che misura il progetto sostiene la strategia di sviluppo cantonale o regionale e se soddisfa i requisiti per ottenere il sostegno della NPR. In linea di principio vengono sostenuti solo i progetti che corrispondono alle priorità di promozione e ai criteri di selezione dei rispettivi programmi cantonali o sovracantonali di attuazione della NPR
- precisare le informazioni richieste per la presentazione del progetto. A tal fine occorre utilizzare gli strumenti di candidatura delle

La presentazione effettiva del progetto avviene presso il Cantone o l'ente responsabile, ad esempio presso la gestione regionale. Se il progetto viene presentato all'ente di sviluppo regionale, quest'ultimo lo esamina e lo inoltra con una raccomandazione all'ufficio cantonale competente per la NPR per l'approvazione. Il criterio determinante per decidere a quale Cantone presentare un progetto NPR è il territorio in cui il progetto esercita il suo effetto principale e non la sede del promotore del progetto.

I responsabili cantonali della NPR esaminano il progetto sotto il profilo della compatibilità con il programma di attuazione e con la strategia di promozione regionale o con gli obiettivi e verificano se sussistono duplicati o possibilità di cooperazione.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Indirizzi di contatto e siti web dei responsabili cantonali della NPR e degli enti regionali di promozione (gestione regionale)*

→ *regiosuisse: Priorità di finanziamento dei Cantoni nei programmi di attuazione cantonali e sovracantonali 2024–2027*

→ *regiosuisse: Strumenti per la valutazione del progetto*

CONSIGLI PRATICI

Assicurare un contatto tempestivo con i responsabili della NPR

Durante lo sviluppo del progetto è importante contattare tempestivamente i responsabili cantonali e/o l'ente di sviluppo regionale. In questo modo è possibile chiarire fin dall'inizio se un progetto soddisfa i requisiti fondamentali per poter richiedere un sostegno NPR o se è opportuno cercare un altro tipo di finanziamento. Se un progetto soddisfa i requisiti, questo scambio consente di ottimizzare le idee progettuali esistenti, individuare partner e possibilità di cooperazione adeguati e posizionare l'idea progettuale nell'ambito del rispettivo programma di attuazione. Allo stesso tempo, i promotori del progetto possono informarsi in modo dettagliato sullo svolgimento della presentazione del progetto e sulle informazioni necessarie.

Formulare chiaramente obiettivi ed effetti

Se i promotori del progetto riflettono tempestivamente sugli obiettivi e sugli effetti desiderati, è possibile individuare le opportunità non sfruttate e ottimizzare il progetto. È importante che i finanziatori e i richiedenti concordino insieme la procedura da seguire e definiscano indicatori adeguati e misurabili, che possano essere utilizzati anche per il controllo successivo e la verifica degli effetti (cosa è possibile misurare? Come e con quale impegno?). Gli obiettivi formulati nella presentazione del progetto devono essere chiari, realistici e misurabili. Solo in questo modo potranno essere verificati in occasione dei successivi controlli e rapporti sullo stato di avanzamento del progetto. È utile elaborare un modello d'impatto che illustri in modo chiaro e sintetico gli effetti e gli obiettivi previsti.

→ *Orientamento all'impatto: modelli NPR e altri strumenti*

Sostegno ai progetti preliminari

Diversi Cantoni e regioni sostengono la fase iniziale con finanziamenti o con un coaching di progetto. Ciò consente ai promotori di sviluppare ulteriormente la loro idea e di preparare la presentazione del progetto su basi solide. Inoltre, è possibile identificare e valutare in modo più affidabile i possibili rischi per la realizzazione del progetto.

Non reinventare la ruota

Nello sviluppo delle idee progettuali occorre tenere conto delle conoscenze e delle esperienze disponibili. Gli uffici cantonali specializzati nella NPR, gli enti regionali di sviluppo, il centro della rete di sviluppo regionale regiosuisse, ma anche diverse banche dati sui progetti di sviluppo regionale aiutano a identificare progetti simili e i responsabili degli stessi.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Avvio e attuazione di progetti di sviluppo regionale*

Esame della presentazione e dell'approvazione del progetto

I responsabili cantonali della NPR verificano se il progetto presentato è conforme agli obiettivi e alle disposizioni del programma di attuazione e ai criteri di sostenibilità e se soddisfa i requisiti richiesti per un progetto promettente. Verificano inoltre chi deve essere coinvolto o informato all'interno del Cantone (amministrazione, organizzazioni parastatali) e garantiscono che il progetto sia inserito nel «quadro progettuale e strategico sovraordinato» e che i progetti regionali, cantonali e internazionali siano coordinati.

Di norma hanno inoltre luogo colloqui chiarificatori e consultivi tra il responsabile cantonale della NPR e i potenziali promotori del progetto, talvolta anche con la partecipazione dell'ente di sviluppo regionale o della gestione regionale. Un modello d'impatto del progetto costituisce una base utile per questi colloqui. Il Cantone – a seconda del Cantone e del quadro finanziario, il servizio specializzato NPR o il Consiglio di Stato – approva il progetto e decide quindi in merito al sostegno finanziario.

Ulteriori informazioni

→ *Criteri chiave per i progetti della Nuova politica regionale*

CONSIGLI PRATICI

Gruppo direttivo NPR

Un gruppo direttivo interdipartimentale o un gruppo direttivo composto da rappresentanti dell'amministrazione e dell'economia privata può accompagnare l'attuazione della NPR nel Cantone, esaminare le proposte di progetto e formulare raccomandazioni all'attenzione del servizio NPR. Un organo di questo tipo facilita l'integrazione e il coordinamento dei progetti.

Attuazione del progetto e monitoraggio dell'avanzamento

Dopo l'approvazione da parte del Cantone, ha inizio l'attuazione effettiva di un progetto. La realizzazione operativa è di competenza del promotore o promotrice del progetto e della direzione del progetto da essi incaricata. Particolare importanza rivestono una pianificazione mirata e affidabile delle risorse, delle finanze e dei tempi, nonché la comunicazione e la cooperazione tra il promotore o promotrice del progetto, la direzione operativa del progetto e le persone coinvolte. È inoltre necessario definire chiaramente e comunicare i poteri decisionali e operativi del team di progetto. Controlli regolari dello stato di avanzamento, ad esempio congiuntamente alla gestione regionale con cadenza trimestrale, costituiscono la spina dorsale per una gestione e un'attuazione efficaci dei progetti. A tal fine è importante garantire la semplicità e la chiarezza degli strumenti utilizzati. Si è inoltre dimostrato efficace proseguire il controllo dello stato di avanzamento anche oltre la fase di finanziamento vera e propria. Gli enti responsabili dello sviluppo e gli uffici cantonali specializzati nella NPR accompagnano e sostengono l'attuazione dei progetti.

CONSIGLI PRATICI

Sfruttare gli errori come opportunità

Gli errori e i problemi che si verificano nel corso del progetto devono essere considerati parte integrante del processo di apprendimento. Sono fonti preziose di informazioni e possono essere sfruttati come opportunità di cambiamento.

Comunicare il progetto

Gli attori regionali e l'opinione pubblica devono essere informati sul progetto e sullo stato di avanzamento dei lavori. La comunicazione è la chiave del successo. Essa facilita ad esempio l'ottenimento del necessario sostegno della popolazione. Nell'ambito delle relazioni pubbliche occorre richiamare l'attenzione sul sostegno offerto dalla NPR. Ciò contribuisce a far conoscere meglio il programma di promozione e a posizionarlo.³³

Comunicare i risultati

Se gli organizzatori dei progetti scambiano le conoscenze e le esperienze acquisite durante l'attuazione con altri attori dello sviluppo regionale, queste esperienze vengono incorporate nello sviluppo di nuovi progetti regionali (circolo di apprendimento a livello di progetto). Il database dei progetti NPR/INTERREG sul sito web di regionsuisse offre un'opportunità per questo scambio, dove le "lezioni apprese" possono essere integrate nelle descrizioni dei progetti (www.regionsuisse.ch/it/introduzione-allo-sviluppo-regionale).

Comunicazione aperta e trasparente all'interno del team di progetto

Una comunicazione efficace e ben funzionante tra tutti i soggetti coinvolti in un progetto è una chiave del successo.

33 — regionsuisse (2009b).

Completamento della fase di progetto sovvenzionata

Il rapporto finale, redatto dai promotori del progetto e approvato dai responsabili cantonali della NPR, segna la conclusione formale della fase di progetto sostenuta. La conclusione del progetto e la comunicazione delle esperienze acquisite danno importanti impulsi allo sviluppo di nuove idee progettuali, ma anche all'eventuale adeguamento dei programmi di attuazione della NPR e di altre strategie cantonali di promozione (circuiti di apprendimento a livello di programma).

CONSIGLI PRATICI

I **workshop di riflessione** dopo progetti riusciti o falliti sostengono i processi di apprendimento nello sviluppo regionale. In particolare, dovrebbero essere discussi i seguenti temi:

- Percezione dei risultati del progetto da parte dei presenti
- Riflessione sul processo del progetto e sul ruolo dei partecipanti
- Fattori di successo e difficoltà nella realizzazione
- Conclusioni o raccomandazioni per progetti successivi
- Modalità di diffusione delle conoscenze e delle esperienze acquisite

Proseguimento del progetto o progetto di follow-up

progetto raramente coincide con la conclusione del progetto stesso. In linea di principio, ci si aspetta che i progetti finanziati con fondi NPR possano essere portati avanti anche dopo la conclusione della fase di finanziamento senza il sostegno NPR (sostenibilità economica). A seconda della loro struttura, tuttavia, alcuni progetti giungono a termine con la fine del finanziamento NPR (ad esempio nel caso del finanziamento di studi di fattibilità). In tal caso, è possibile ottenere un nuovo sostegno NPR nell'ambito di un progetto successivo o un finanziamento tramite altri programmi di promozione. Talvolta la NPR copre solo una determinata fase del progetto, mentre per le altre fasi vengono utilizzati altri fondi/strumenti di promozione.

CONSIGLI PRATICI

Pianificare in dettaglio la continuazione del progetto dopo la fase di finanziamento.

Se un progetto viene portato avanti, i promotori devono tenere presente che il passaggio alla fase di prosecuzione, con i relativi obiettivi, compiti e condizioni finanziarie nuovi o modificati, richiede di norma una nuova struttura giuridica, organizzativa e in termini di personale. Questa pianificazione dovrebbe essere affrontata tempestivamente nel corso del progetto.

Promozione degressiva

Se il finanziamento pubblico è strutturato in modo tale da diminuire progressivamente nel corso del progetto (degressivo), i promotori del progetto sono costretti a garantire tempestivamente l'autonomia economica del progetto e/o ad acquisire ulteriori finanziamenti da terzi.

Misurazione e valutazione dell'impatto di progetti e programmi

Una riflessione tempestiva sugli obiettivi e sugli effetti desiderati di un progetto e un modello d'impatto basato su tale riflessione consentono di illustrare in modo comprensibile la meccanica e la logica del progetto e di ottimizzare congiuntamente l'iniziativa in relazione ai risultati perseguiti. I promotori del progetto e i responsabili del programma (gestione regionale, servizi cantonali specializzati nella NPR ecc.) devono concordare indicatori adeguati e misurabili. Ciò facilita il controllo continuo dello stato di avanzamento del progetto e la valutazione degli effetti ottenuti nell'ambito delle valutazioni di progetto o di programma. [cfr. sezione successiva «Sviluppare modelli d'impatto: misurare e raggiungere il successo»].

CONSIGLI PRATICI

Avvio e attuazione di progetti di sviluppo regionale

Come lanciare e finanziare un progetto di sviluppo regionale? È già stato realizzato un progetto simile? Quali fattori possono contribuire al successo duraturo di un progetto? Qui vi mostriamo in cinque passaggi come passare dall'idea progettuale alla realizzazione. Anche se siete nuovi nel campo dello sviluppo regionale, questi passaggi vi aiuteranno a muovere i primi passi.

→ *Ulteriori informazioni sul lancio e sull'attuazione di progetti regionali. Buon divertimento nel provarli e scoprirli*

Sviluppare modelli d'impatto: misurare e raggiungere il successo

Ideare un progetto che miri a cambiare una regione o la società è impegnativo e spesso complicato. L'approccio orientato all'impatto contribuisce in modo significativo a promuovere tali cambiamenti. Fornire risultati concreti nei progetti di sviluppo regionale, concordare obiettivi e mezzi con i partner del progetto, attuare il progetto e orientarsi sempre agli effetti attesi e desiderati. Il lavoro orientato all'impatto è quindi un approccio concettuale e comportamentale. Allo stesso tempo, il lavoro orientato all'impatto rappresenta uno strumento concreto per gestire e riflettere continuamente sul proprio progetto, dall'avvio fino alla valutazione e alla sua continuazione.

Semplifica la comunicazione dei risultati e delle conclusioni del progetto e ne legittima l'importanza agli occhi dei politici e dei finanziatori.

I modelli d'impatto costituiscono la struttura di base per un lavoro orientato all'impatto³⁴. Un modello d'impatto illustra in forma sintetica il funzionamento di un programma o di un progetto come relazione lineare tra azione ed effetto. I fattori esterni non vengono solitamente inclusi nella rappresentazione³⁵.

Un modello d'impatto illustra in modo esplicito le ipotesi implicite relative alle relazioni attese tra gli obiettivi (concetto), le misure di attuazione (input), le prestazioni (output), gli effetti sui gruppi target (outcome) e gli effetti sulle persone interessate e gli effetti a lungo termine nel sistema (impatto) (cfr. figura 8).

L'obiettivo è quello di ottenere chiarezza riguardo all'incarico e alle aspettative e di poter di-

mostrare i successi e l'impatto della propria attività. Un lavoro sistematico orientato all'impatto non serve solo a fini di legittimazione, ma aiuta anche ad apprendere dalle proprie esperienze, a gestire un progetto o un programma in modo orientato all'impatto e a ottimizzare i processi.

Il gruppo target è costituito dalle persone o aziende che entrano direttamente in contatto con i risultati. Gli interessati, invece, sono persone o aziende che devono aspettarsi vantaggi o svantaggi a causa del cambiamento di comportamento dei gruppi target.³⁶

In un modello di impatto, il quadro di riferimento dei responsabili di programma o di progetto è diverso da quello dei decisori politici. Il compito della politica è quello di definire gli obiettivi gene-

34 — Rieder (2010).

35 — Zewo (n.d.).

36 — Rieder (2003).

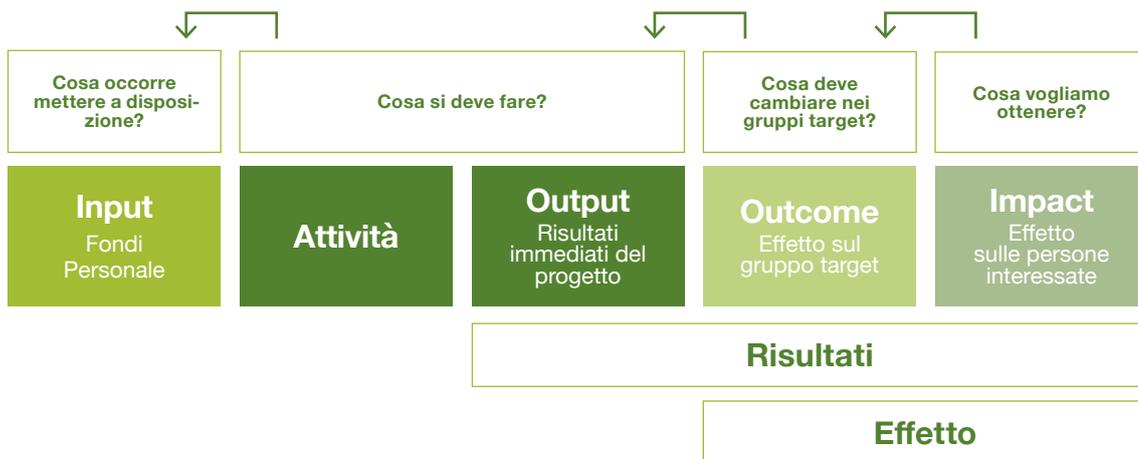


Figura 8: modello d'impatto

rali della NPR o dei programmi di attuazione o di altri programmi di sviluppo regionale. Il livello di impatto è quindi principalmente un parametro politico. Il lavoro orientato all'impatto nel quadro di riferimento dei responsabili di programmi e progetti si limita solitamente a dedurre il livello concettuale e quello dell'impatto per il proprio programma o progetto specifico sulla base degli obiettivi generali e a definire i livelli dall'input all'outcome.

Ancorare il modello d'impatto con gli attori chiave

Un elemento fondamentale per dimostrare il successo e gli effetti di un progetto è l'adozione del modello d'impatto formulato da parte degli attori chiave. Il successo di un progetto dipende fortemente dal-

la misura in cui tutti i partecipanti condividono il concetto e l'attuazione e hanno fiducia nella strategia scelta. Se esiste un consenso al riguardo, la discussione sui successi e sugli effetti di un progetto nel corso dell'anno può riferirsi ai suoi risultati (output) (cfr. paragrafo seguente).

L'ancoraggio del modello d'impatto presso gli attori centrali è inoltre un presupposto fondamentale per poter argomentare in modo convincente nei confronti della politica e dei finanziatori. Infine, serve anche a chiarire il mandato e le aspettative.

Modelli d'impatto come base per le valutazioni

La figura 8 illustra il collegamento tra diversi approcci di valutazione e il concetto dei modelli di im-

patto. La valutazione degli effetti avviene di norma sulla base di indicatori e valori target corrispondenti a livello di outcome e di impatto. La rilevazione dell'effetto a livello di outcome comporta una maggiore certezza causale poiché, a differenza del livello di impatto, spesso esistono ancora relazioni funzionali dirette ed evidenti tra output e outcome.

Ulteriori informazioni

→ *regiosuisse: Strumenti per lavorare con i modelli di impatto*

Perché l'imprenditorialità è importante per lo sviluppo regionale

Le aziende che offrono posti di lavoro interessanti garantiscono l'occupazione nella regione. In questo modo svolgono una funzione fondamentale nella loro regione e contribuiscono in modo significativo all'identificazione, soprattutto nelle zone periferiche. Grazie al loro raggio d'azione prevalentemente sovregionale, forniscono argomenti credibili a favore della regione come sede aziendale e contribuiscono all'insediamento di altre imprese. Le aziende svolgono però anche un ruolo importante nell'innovazione dei prodotti e dei processi, nella qualificazione della manodopera regionale, ecc. Il coinvolgimento delle imprese nei processi e nei progetti di sviluppo regionale è quindi di grande importanza e può essere promosso attraverso misure specifiche.

Migliorare la comunicazione bidirezionale

Solo poche aziende conoscono le offerte e gli obiettivi della NPR o di altri programmi di promozione. È necessario attirare la loro attenzione con messaggi semplici ed esempi concreti di progetti specifici. Il compito della comunicazione è anche quello di individuare le esigenze dei gruppi target. I progetti dovrebbero essere organizzati in modo da interessare in particolare le aziende che sono integrate nelle catene del valore regionali o che desiderano esserlo. Ciò può essere ottenuto attraverso il coinvolgimento tematico o istituzionale delle imprese nella definizione degli obiettivi strategici (ad esempio, nel programma di attuazione cantonale o nelle strategie di sviluppo regionale).

Utilizzare le reti per la mediazione

Le reti formative, le associazioni di categoria e altre reti sono interlocutori importanti per le imprese e possono fungere da moltiplicatori. Alcune imprese sono già integrate in strutture professionali, composte per lo più da università, consulenti indipendenti, altre organizzazioni intermedie (ad es. centri di trasferimento dell'innovazione) e altre imprese. I partecipanti a tali strutture svolgono un'importante funzione di consulenza e riflessione che sostiene l'attuazione delle idee progettuali. Queste strutture devono quindi essere rafforzate e, ove necessario, create. Particolarmente importante è lo scambio tra le imprese regionali. L'ente di sviluppo regionale può sostenere la creazione di reti attraverso l'organizzazione di workshop tematici e di eventi di networking.

Ridurre le inibizioni e creare fiducia

Gli enti di sviluppo regionale devono impiegare risorse sufficienti per entrare in contatto con le imprese. Il contatto personale è fondamentale per la collaborazione tra gli enti di sviluppo regionale e le imprese. Eventi di networking, congressi e conferenze (organizzati autonomamente o da associazioni di categoria o simili) sono occasioni ideali per stringere contatti e instaurare un rapporto di fiducia. Inoltre, i compiti e le competenze degli enti di sviluppo regionale devono essere comunicati in modo trasparente e comprensibile. Per molte aziende, il passaggio dall'idea progettuale alla consulenza presso l'ente di sviluppo regionale rappresenta ancora un ostacolo.

Fornire un supporto personalizzato e facilmente accessibile

Il sostegno alle imprese deve adeguarsi al loro funzionamento. Inoltre, devono essere disponibili offerte facilmente accessibili. A questa esigenza risponde un «sportello unico» dove le aziende possono trovare tutto il supporto di cui hanno bisogno: dal networking alla mediazione di partner, dalle informazioni sulle possibilità di finanziamento e sulle offerte formative alla consulenza concreta sui progetti. Le procedure burocratiche per la presentazione delle domande devono essere limitate e i criteri per l'assegnazione dei finanziamenti devono essere formulati in modo il più possibile aperto. È necessario rispondere alle esigenze individuali delle imprese: alcuni promotori di progetti necessitano finanziamenti iniziali, mentre le imprese consolidate spesso hanno solo bisogno di in-

tegrare in modo mirato le proprie competenze o di trovare partner.

Migliorare l'immagine del finanziamento pubblico

Il sostegno da parte delle autorità pubbliche è in parte visto negativamente dagli imprenditori. È necessario contrastare questa percezione, presentando il sostegno con fondi pubblici come un riconoscimento per idee progettuali innovative.

Forme di integrazione ³⁷

Esistono diverse possibilità per coinvolgere le imprese nell'attuazione delle NPR:

- Partecipazione diretta delle imprese in qualità di promotrici o partner di progetti con un contributo proprio, finanziario o in termini di contenuti
- Coinvolgimento nell'ambito di una sponsorizzazione, senza impegno in termini di contenuti
- Partecipazione indiretta tramite associazioni di imprese o centri tecnologici o cluster che agiscono per conto di imprese e fungono da promotori di progetti
- Coinvolgimento negli «organi NPR» cantonali o regionali al fine di integrare gli obiettivi e le possibilità della NPR nell'economia e garantire che si tenga conto delle esigenze dell'economia regionale
- Coinvolgimento indiretto tramite associazioni, reti o organizzazioni mantello di imprese.

Promozione della creazione di imprese

La presente guida presenta diversi strumenti che possono essere utilizzati per rafforzare il contesto imprenditoriale in una regione. Di seguito sono illustrate alcune possibilità generali con cui un ente di sviluppo regionale può contribuire a migliorare il contesto imprenditoriale regionale.³⁸

- Promuovere il networking, ad esempio attraverso incontri informali tra aziende esistenti e potenziali di diverse dimensioni. Ciò consente di individuare potenziali partnership e sinergie (ad esempio, il potenziale di fornitura di prodotti).
- Analizzare le esigenze e i problemi dell'economia regionale e mettere i risultati dell'analisi a disposizione delle imprese potenziali come base per l'azione.
- Portare le esigenze e i requisiti delle aziende

potenziali all'amministrazione cantonale (lobbying)

- Convincere i potenziali imprenditori dei vantaggi della regione e comunicare i punti di forza regionali (ad esempio, costo della vita più basso, potenziale di svago).
- Promuovere l'imprenditorialità nella regione significa mostrare ai potenziali imprenditori esempi di successo. Le aziende locali possono essere attivate come ambasciatori a questo scopo.

Comunicazione attiva

Una comunicazione attiva è un presupposto fondamentale per lo sviluppo regionale. La comunicazione è il motore che alimenta e mantiene viva la rete. Inoltre, la comunicazione svolge diverse funzioni per rafforzare internamente la rete e i progetti e le iniziative che ne derivano, renderli visibili all'esterno, consolidarne l'accettazione e coinvolgere altri attori. La sfida consiste nel dedicare alla comunicazione l'attenzione che merita senza gravare eccessivamente sulle scarse risorse finanziarie e umane disponibili. In molti casi, gran parte dei compiti è comunque legata in un modo o nell'altro alla comunicazione.

La comunicazione si divide in due campi d'azione fondamentali in cui svolge funzioni diverse e persegue obiettivi diversi:

37 – Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

38 – regiosuisse (2011)

Comunicazione all'interno della rete

- La comunicazione deve garantire che gli attori della rete siano aggiornati (informati) sugli eventi attuali della rete e del suo ambiente.
- Deve facilitare il dialogo tra gli attori della rete.
- Deve creare opportunità di scambio e partecipazione diretta.
- Deve motivare e ispirare l'innovazione.
- Deve contribuire a mantenere in vita la rete.

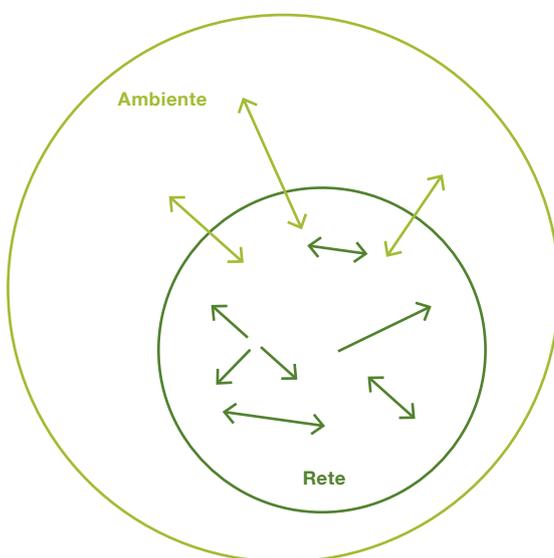


Figura 9: campi d'azione per la comunicazione³⁹

Comunicazione con l'ambiente circostante:

- La comunicazione deve far conoscere, posizionare e ampliare la rete, il progetto o l'iniziativa.
- Deve facilitare il dialogo con gli stakeholder di altre regioni, settori o istituzioni.
- Deve inserire (importare) idee (esempi) nella rete ed esportarle, nonché consentire un feedback alla rete o al progetto o all'iniziativa (ad es. tramite i media).
- Deve rendere comprensibili le decisioni e i processi, affinché le persone coinvolte possano partecipare alla rete o al progetto.

Elementi importanti della strategia di comunicazione

Analizzare il pubblico

Mentre il pubblico target all'interno della rete è definito dagli attori della rete, i partner destinatari della comunicazione possono essere di natura molto diversa: potenziali nuovi attori della rete, potenziali clienti o committenti, rappresentanti della politica regionale o cantonale, rappresentanti di determinati settori o anche i media. Un'analisi sistematica degli attori serve a confrontarsi attivamente con le rispettive esigenze di informazione e a riflettere sul modo migliore per raggiungere i diversi attori. In questo contesto, anche i partner all'interno della rete possono avere esigenze di informazione molto diverse.

Enfatizzare gli argomenti giusti per gli attori target

La presentazione dei risultati dei progetti regionali e il coinvolgimento dei rappresentanti dei diversi attori (in particolare dei promotori dei progetti) sotto forma di relazioni visive o interattive sono strumenti che consentono di aumentare la visibilità e l'attrattiva dello sviluppo regionale presso i diversi gruppi di interesse. È fondamentale conferire una dimensione concreta allo sviluppo regionale, altrimenti esso non sarà sostenuto dai gruppi destinatari.

Uso dei mezzi di comunicazione

Quando si utilizzano mezzi di comunicazione, è importante tenere d'occhio fin dall'inizio l'impegno finanziario e in termini di personale, non solo per la produzione effettiva dei mezzi di comunicazione, ma anche per la fornitura e l'elaborazione dei contenuti corrispondenti. Proprio questo aspetto è spesso sottovalutato. Questo processo può essere esternalizzato solo in casi eccezionali e solitamente con costi elevati.

Per gli enti di sviluppo e altri gestori di reti, la comunicazione è un'attività quotidiana. Di conseguenza, sono già in uso numerosi mezzi di comunicazione. In una prima fase, occorre quindi valutare quali mezzi possano essere utilizzati in modo ottimale e più specifico per gli obiettivi di comunicazione generali.

In una seconda fase è possibile valutare la necessità di ulteriori mezzi di comunicazione. La tabella 4 mostra che i mezzi di comunicazione complessi da realizzare, ma anche il lavoro

39 — regiosuisse (2010/2013)

con i media, rappresentano solo una parte del lavoro quotidiano di comunicazione. Essi sono spesso necessari come mezzi di comunicazione di base, ma non sempre costituiscono la parte più importante del lavoro di comunicazione. Alcuni dei mezzi di comunicazione, ad esempio un sito web o una newsletter elettronica, sono adatti sia alla comunicazione all'interno della rete che a quella con l'ambiente esterno, il che comporta un doppio vantaggio.

Anche i partner della rete, ma anche quelli che operano nell'ambito della stessa, lavorano con mezzi di comunicazione per i quali generano contenuti informativi. Fornendo ai partner le informazioni necessarie in tempo utile, ad esempio per riviste di settore, partecipazioni a manifestazioni ecc., è possibile sfruttare sinergie a costi contenuti e ottenere effetti moltiplicatori.

Esempi di strumenti e canali di comunicazione

Canali di comunicazione	All'interno della rete	Con l'ambiente circostante
diretto	Telefonate, riunioni, colloqui diretti Incontri periodici in rete (tavole rotonde, workshop, visite aziendali) Eventi informativi e formativi (interni o con ospiti della politica, dell'economia, ecc.)	Escursioni nella regione o in altre regioni Eventi informativi e formativi (interni o con ospiti della politica, dell'economia, ecc.)
elettronica	Sito web Social media Newsletter Blog regionale	Sito web Social media Newsletter per le parti interessate Blog regionale (ospiti)
Stampa	Schede informative	Schede e opuscoli
Media		locale, regionale/stampa, elettronica

Tabella 4: panoramica dei canali di comunicazione

In generale, quando si pianifica la comunicazione si pongono le seguenti domande:

- Cosa stiamo già facendo?
- A chi ci rivolgiamo già?
- Cosa utilizziamo?
- Cosa possiamo condividere?
- Cosa vorremmo comunicare ancora?
- A chi vorremmo rivolgerci ancora?

Per la pianificazione può essere utile una griglia di comunicazione in cui su un asse sono riportati i destinatari e sull'altro i contenuti da comunicare. Nei campi della griglia possono essere inseriti i possibili mezzi di comunicazione, dopodiché vengono stabilite le priorità. I contenuti della griglia di comunicazione devono poi essere trasferiti in un piano d'azione in cui vengono definite le responsabilità e le scadenze. Una verifica annuale consente di individuare le lacune nella comunicazione e di ridefinire le priorità.

Contenuti di comunicazione	Azienda	Politica locale	Popolazione	Amministrazione cantonale	Media
Argomento 1	Tavolo	Evento informativo			
Argomento 2					Comunicato stampa
Argomento 3				Lettera, Invito all'evento	

Tabella 5: esempio di griglia di comunicazione per i gruppi target

7

Temi chiave dello sviluppo regionale: cosa ci muove oggi e cosa ci muoverà in futuro?

Digitalizzazione

La digitalizzazione permea quasi tutti gli ambiti della nostra vita quotidiana, con ripercussioni notevoli sull'economia e sulla società. Tuttavia, non tutte le aree economiche sono interessate allo stesso modo dai cambiamenti nel mondo del lavoro: i settori che subiscono grandi trasformazioni a causa della digitalizzazione (ad esempio i servizi ad alta intensità di conoscenza) o che stanno acquisendo sempre maggiore importanza (ad esempio il settore delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione - TIC) sono meno rappresentati nelle zone rurali e quindi concentrati nelle aree urbane.

La digitalizzazione porta con sé cinque sfide chiave per le regioni (cfr. Figura 10):

- nuovi canali di distribuzione
- maggiore interconnessione tra gli attori e la produzione
- ulteriore automazione
- cambiamenti nel mercato del lavoro
- e una crescente desterritorializzazione.



Figura 10: La sfida e il potenziale della digitalizzazione nella politica regionale ⁴⁰

40 — Grafico preparato sulla base di INFRAS (2018) per conto della SECO

Queste sfide hanno effetti diversi nelle regioni. Le opportunità derivano in particolare da

- Nuovi canali di vendita
- Modelli di business digitali
- Una rete più forte con i centri urbani e gli istituti di ricerca

Grazie alla digitalizzazione, le regioni possono sfruttare meglio i dati regionali, sviluppare nuovi modelli di business e promuovere la cooperazione oltre i confini regionali. In particolare, gli spazi di coworking e le cooperazioni offrono alle regioni rurali l'opportunità di creare un ambiente più attraente per le imprese e i lavoratori.

La digitalizzazione è già parte integrante della Nuova politica regionale (NPR), che aiuta le regioni ad affrontare i cambiamenti strutturali. Sono promossi progetti volti a utilizzare le tecnologie digitali e a promuovere l'innovazione. Tuttavia, alla luce dei profondi e duraturi cambiamenti in atto nell'economia, la digitalizzazione dovrebbe svolgere un ruolo ancora più importante nella NPR in futuro, al fine di preparare al meglio le regioni alle sfide e alle opportunità della trasformazione digitale.

Campi d'azione per le regioni e le città⁴¹

Le regioni e le città possono contribuire attivamente al processo di trasformazione digitale. Di seguito vengono presentati alcuni ambiti di intervento in cui gli attori dello sviluppo regionale potrebbero svolgere un ruolo importante:

- Promuovere progetti di cooperazione nel campo della digitalizzazione
- Promuovere l'innovazione
- Sensibilizzare e mettere in rete
- Sostenere i Comuni nella trasformazione digitale
- Promuovere la competenza digitale delle imprese, delle organizzazioni e della popolazione
- Analizzare, utilizzare e gestire insieme i dati
- Progettare spazi multifunzionali
- Consolidare la partecipazione digitale
- Rafforzare il marketing digitale
- Rafforzare i servizi di base attraverso la digitalizzazione

Per essere più concreti, un rapporto sulla promozione della trasformazione digitale attraverso la NPR ha analizzato i progetti NPR realizzati finora nei seguenti ambiti tematici:⁴²

- Strategie e concetti di digitalizzazione (ad es. per una regione).
- Processi di digitalizzazione in settori quali la produzione, i servizi o anche l'amministrazione.
- Nuove offerte (ad es. nel settore del turismo).
- Informazione, comunicazione e piattaforme (ad es. lo sviluppo di carte ospiti digitali o piattaforme di comunicazione).
- Raccolta e utilizzo di dati (ad es. a fini turistici).
- Infrastrutture tecniche e/o digitali (ad es. finanziamento di progetti preliminari per lo sviluppo digitale o di concetti e installazioni IT per spazi di coworking).
- Misure di qualificazione e sensibilizzazione (su diversi temi della digitalizzazione).

Ulteriori informazioni

- *Svizzera digitale*
 - *regiosuisse: Dossier sulla digitalizzazione*
 - *regiosuisse: Piattaforma «Digitalizzazione nello sviluppo regionale»*
 - *regiosuisse: Monitoraggio regionale sul tema della digitalizzazione*
 - *regiosuisse: Analisi del portafoglio progetti NPP esistente sul tema della trasformazione digitale*
 - *regiosuisse: Rapporto sulla promozione della trasformazione digitale da parte della NPR*
-

41 – Cfr. sito web di regiosuisse: Sfide e potenzialità della digitalizzazione nella politica regionale

42 – INFRAS e SECO (2023)

ESEMPIO DI PROGETTO

Il percorso E-Bike RheinGenussRoute

La RheinGenussRoute per e-bike coniuga digitalizzazione e turismo sostenibile, valorizzando l'attuale itinerario nazionale SvizzeraMobil 2 (Rhein-Route) con tecnologie intelligenti e servizi digitali. In collaborazione con dodici destinazioni turistiche di sei cantoni svizzeri e del Principato del Liechtenstein, lungo il percorso vengono creati nuovi mondi di esperienze che consentono di vivere digitalmente le attrazioni culinarie e culturali regionali. Una componente centrale del progetto è una guida turistica digitale che consente agli ospiti di scoprire e prenotare comodamente tramite una piattaforma digitale offerte personalizzate come degustazioni di vini, visite guidate alle fattorie, gastronomia locale e possibilità di pernottamento. Grazie all'integrazione di moderne tecnologie di geodati, gli utenti possono inoltre pianificare itinerari personalizzati e richiamare informazioni in tempo reale sui luoghi di interesse e sulle esperienze lungo il percorso. La regione turistica dell'Heidiland punta in modo mirato sulla digitalizzazione per mettere in rete gli attori regionali e migliorare la visibilità dei prodotti locali. Il progetto è sostenuto dalla Nuova politica regionale (NPR) della Confederazione e dei Cantoni e fornisce un importante contributo alla trasformazione digitale nel settore del turismo.

→ *Ulteriori informazioni sul percorso RheinGenussRoute E-Bike*

Sostenibilità

In linea con una politica sostenibile e orientata al lungo termine, la politica regionale della Confederazione mira a promuovere strumenti di sostegno che favoriscano un impiego efficiente delle risorse economiche, sociali e naturali. L'obiettivo è aumentare la creazione di valore aggiunto a livello regionale, tenendo conto dei principi dello sviluppo sostenibile.

Con la Nuova politica regionale (NPR), la Confederazione e i Cantoni sostengono lo sviluppo economico regionale delle zone di montagna, delle aree rurali e delle regioni di confine. La dimensione economica è in primo piano. Allo stesso tempo, la NPR si impegna a favore della sostenibilità nelle sue tre dimensioni: economica, sociale e ambientale.

Una comprensione integrata della sostenibilità⁴³

La NPR parte da una concezione integrata della sostenibilità: un'economia di successo, una società funzionante e risorse naturali intatte sono condizioni che si influenzano reciprocamente.

Il modello del Centro di resilienza di Stoccolma fa riferimento al concetto di confini planetari e alla resilienza dei sistemi socio-ecologici. Si basa sull'idea che le società umane e gli ecosistemi naturali sono interconnessi e che lo sviluppo sostenibile è possibile solo se entrambe le dimensioni sono viste come un sistema interdipendente. La Figura 11 mostra anche il collegamento con gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Importanza della sostenibilità per la NPR

La NPR si basa sulla Strategia di sviluppo sostenibile 2030 (SDS 2030)⁴⁴ del governo federale, che definisce tre temi prioritari:

1. consumo e produzione sostenibili: Promozione dell'economia circolare e delle catene del valore sostenibili.
2. clima, energia e biodiversità: Sostegno a progetti volti alla riduzione delle emissioni di gas serra, alla promozione delle energie rinnovabili e alla tutela della biodiversità.
3. pari opportunità e coesione sociale: Rafforzamento del tessuto sociale e promozione dell'integrazione di tutti i gruppi della popolazione.

43 — Cfr. il sito web di regiosuisse: La sostenibilità nella Nuova politica regionale (NPR)

44 — ARE (2022)

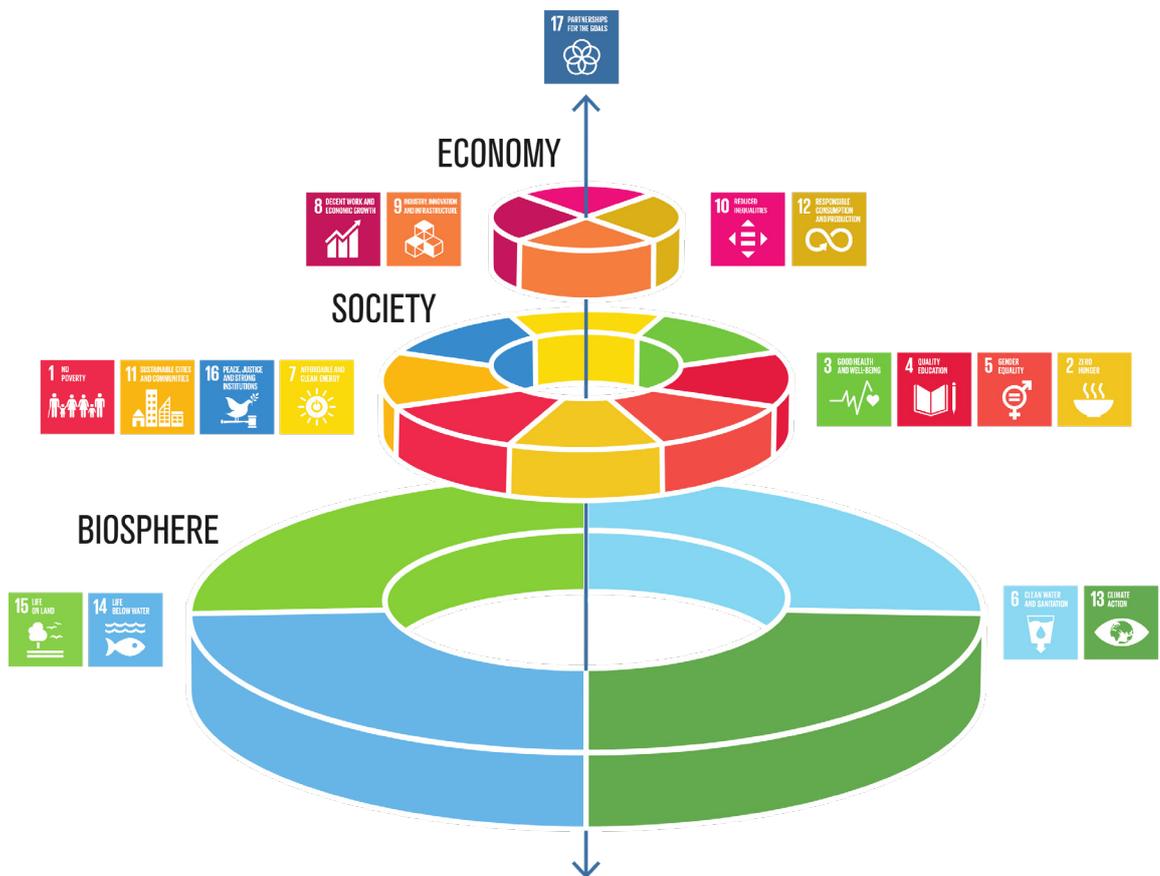


Figura 11: modello dello Stockholm Resilience Centre

La NPR contribuisce al raggiungimento di questi obiettivi sostenendo progetti che promuovono lo sviluppo sostenibile nelle regioni.

Cosa significa «sostenibile» nella NPR?⁴⁵

Al centro della NPR rimane invariato il rafforzamento economico delle regioni rurali, montane e di confine, in modo da preservare e creare posti di lavoro sostenibili, evitare l'aumento delle disparità regionali e mantenere un insediamento decentralizzato. A partire dal 2024, tuttavia, gli effetti sociali ed ecologici dello sviluppo regionale sono sottolineati con maggiore enfasi e affrontati in modo esplicito. Le opportunità offerte dallo sviluppo sostenibile devono essere individuate e sfruttate in modo coerente nelle regioni target della NPR.

Allo stesso tempo, occorre ridurre i rischi che possono derivare da conflitti di obiettivi

alle interfacce tra sviluppo economico e questioni ecologiche e sociali. Il concetto, con la sua visione della sostenibilità, è vincolante per i programmi NPR cantonali e sovracantonali e per i sistemi regionali di innovazione a partire dal 2024, nonché per i progetti INTERREG con partecipazione svizzera a partire dal 2028.

La NPR sostiene la capacità economica delle regioni in cui opera, rafforza la loro resistenza alle crisi e crea prospettive per uno sviluppo sostenibile. In collaborazione con gli attori regionali, promuove al contempo la solidarietà sociale, contribuisce a garantire le risorse naturali e ne valorizza il potenziale.

Il cambiamento climatico pone sfide particolari alle regioni (ad esempio, minaccia al turismo invernale, aumento dei rischi naturali). Affrontare tempestivamente le opportunità e i rischi del cambiamento climatico e adottare misure adeguate rende le regioni più resilienti ai cambiamenti futuri. Oltre alla protezione del clima, è necessario sviluppare strategie di adattamento.

45 — Si veda il sito web di regioisuisse: Nuova politica regionale: obiettivi e misure concreti per uno sviluppo regionale sostenibile

La sostenibilità è una componente fondamentale dello sviluppo regionale, in particolare nel settore del clima e dell'energia. Le regioni vengono sostenute nell'aumento della loro efficienza energetica e nell'uso maggiore delle energie rinnovabili. Vengono promossi progetti per la riduzione delle emissioni di CO₂ e per l'adattamento alle conseguenze del cambiamento climatico, al fine di garantire uno sviluppo sostenibile a lungo termine. In questo contesto, lo scambio interregionale svolge un ruolo importante per la condivisione di soluzioni collaudate e innovazioni.

Campi d'azione per le regioni e le città

Nel contesto dello sviluppo regionale, la sostenibilità riveste un'importanza fondamentale, poiché promuove una considerazione equilibrata degli aspetti economici, sociali e ambientali. La NPR mira ad aumentare la creazione di valore aggiunto a livello regionale nel rispetto di questi principi, al fine di creare regioni vivibili ed economicamente prospere nel lungo periodo. Per gli sviluppatori regionali ne derivano i seguenti ambiti d'intervento:

- Integrazione degli obiettivi di sostenibilità nelle strategie regionali
- Misurare e valutare la sostenibilità utilizzando strumenti come MONET⁴⁶ per monitorare e valutare i progressi degli sviluppi sostenibili.
- Promuovere la cooperazione tra diversi attori per sfruttare le sinergie e sviluppare soluzioni sostenibili.
- Sensibilizzazione e educazione: educare la popolazione e gli stakeholder locali sull'importanza della sostenibilità e della sua attuazione nello sviluppo regionale.
- Utilizzo dei programmi di finanziamento: utilizzo di programmi federali e altri finanziamenti per sostenere progetti sostenibili.
- Adattamento ai cambiamenti climatici: sviluppo di strategie per mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici e per adattarsi alle mutate condizioni climatiche.
- Sostenere la mobilità sostenibile: sviluppare e promuovere concetti di trasporto rispettosi dell'ambiente e socialmente accettabili.

- Rafforzare la resilienza: costruire strutture resilienti che consentano alle regioni di rispondere in modo flessibile alle sfide economiche, sociali e ambientali.

Attraverso l'elaborazione attiva di questi ambiti d'intervento, gli attori regionali possono dare un contributo significativo allo sviluppo sostenibile delle loro regioni.

ESEMPIO PRATICO

Jakobsbad-Kronberg

L'impianto solare sopra il parcheggio della funivia Jakobsbad-Kornberg è un progetto realizzato congiuntamente dalla Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG e dalla St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG. L'impianto è considerato il primo parcheggio al mondo coperto da un tetto pieghevole. Quando c'è il sole, offre ombra alle auto e si chiude automaticamente in caso di vento, pioggia o neve. L'impianto solare produce circa 350 000 kWh di energia elettrica all'anno.

→ [Ulteriori informazioni](#)

Ulteriori informazioni

- [Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030 della Confederazione](#)
- [regiosuisse: Dossier sulla sostenibilità](#)
- [Il concetto di sviluppo sostenibile nella Nuova politica regionale](#)
- [regiosuisse: Dossier di sostenibilità, in particolare su clima ed energia](#)
- [regiosuisse: Dossier sulla sostenibilità, in particolare sul paesaggio](#)
- [regiosuisse: Lo sviluppo sostenibile nella NPR: concetto per il periodo di attuazione a partire dal 2024](#)

46 — MONET 2030 è un sistema di indicatori per il monitoraggio dello sviluppo sostenibile in Svizzera. Misura la situazione attuale e lo sviluppo della Svizzera per quanto riguarda gli aspetti sociali, economici ed ecologici dello sviluppo sostenibile.

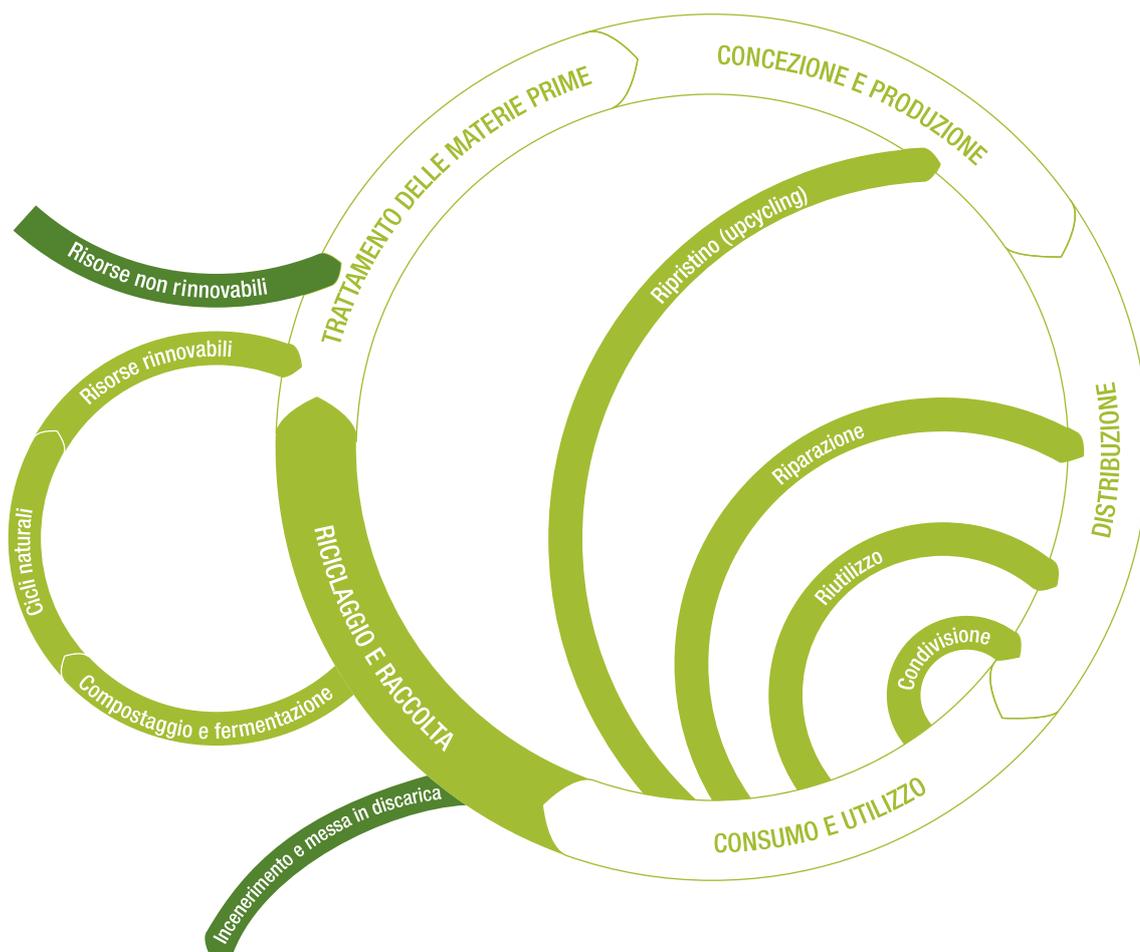


Figura 12: economia circolare ⁴⁷

Economia circolare

L'economia circolare pone l'accento sulle risorse necessarie alla produzione e al consumo di beni e servizi. Ciò è importante in quanto la Svizzera consuma più del doppio delle risorse che gli ecosistemi sono in grado di fornire. Una leva importante consiste nell'utilizzare il più a lungo possibile i prodotti, i loro componenti o i materiali in essi contenuti, in modo da ridurre sia l'estrazione di nuove risorse che la produzione di rifiuti.

Cos'è l'economia circolare?

L'economia circolare (EC) è un approccio olistico che considera l'intero ciclo di vita di un prodotto, dall'estrazione delle materie prime alla progettazione, produzione, distribuzione e utilizzo il più lungo possibile, fino al riciclaggio (cfr. figura 12). Se si riesce a chiudere i cicli dei materiali e dei prodotti, le materie prime possono essere riutilizzate all'infinito. Ciò va a vantaggio sia dell'ambiente che dell'economia regionale.

La figura 12 riassume il principio dell'economia circolare. Il cerchio esterno mostra il ciclo dalla lavorazione delle materie prime al consumo. A differenza del sistema economico lineare (produzione – utilizzo – smaltimento), nell'economia circolare la «vita» di un prodotto o delle sue risorse continua anche quando non viene più utilizzato. Vale la regola: più piccolo è il cerchio, minore è l'impatto ambientale. Ad esempio, condividere un trapano con la vicina in modo da ridurre il numero complessivo di trapani è più efficace che smontare i trapani nei loro singoli componenti e riciclare i materiali per realizzare un nuovo prodotto.

In Svizzera l'economia circolare è in fase di espansione, ma è ancora agli albori. Solo il 7% delle risorse viene reimpresso nel ciclo economico dopo la fase di utilizzo e solo il 10% delle aziende svizzere attua misure di economia circolare di ampia portata.⁴⁸ Oltre agli ostacoli normativi, ciò è dovuto alla scarsa sensibilizzazione, alla mancanza di conoscenze sulle possibilità di applicazione e alle scarse risorse finanziarie.

47 – OFEV (2019)

48 – Circular Economy Switzerland und Deloitte Switzerland (2023)

In questo contesto, lo sviluppo regionale può dare un contributo significativo alla promozione dell'economia circolare. *regiosuisse* ha individuato sei possibilità d'intervento per le regioni, tra cui l'informazione e la sensibilizzazione, l'elaborazione di un tema relativo alle risorse – ad esempio l'acqua o il legno – o il sostegno agli enti responsabili nello sviluppo di progetti.

Oltre ad aumentare il valore aggiunto locale, i progetti regionali di economia circolare possono contribuire a ridurre la dipendenza dalle catene di approvvigionamento globali e dai flussi commerciali e ad aumentare la capacità innovativa delle imprese: l'economia circolare spesso richiede infatti modelli di business diversi e nuovi.

Campi d'azione

Le regioni, i comuni e le città possono scoprire come agire concretamente in materia di economia circolare nelle seguenti possibilità d'intervento:

- Informazione / sensibilizzazione su un nuovo tema nell'ambito di strutture esistenti
- Acquisizione pubblica coordinata: il comune come gruppo target
- Affrontare le sfide relative a una materia prima / un settore con un concetto di economia circolare
- Progettazione e gestione di zone di lavoro nell'ottica dell'economia circolare
- La regione integra l'economia circolare nella propria strategia, di propria iniziativa o in base alle direttive cantonali
- Sostegno allo sviluppo di progetti per iniziative provenienti dalla società e dall'economia

ESEMPIO PRATICO

Star*Terre

Molti esempi tratti dalla banca dati dei progetti *regiosuisse* dimostrano che, nonostante gli ostacoli esistenti, è possibile realizzare progetti di economia circolare. Uno di questi è Star*Terre: un'organizzazione di rete e di sostegno nella regione del Lago di Ginevra che riunisce attori del settore agroalimentare. Fornisce supporto tecnico e finanziario per l'avvio e la realizzazione di progetti di economia circolare, tutti finalizzati ad aumentare il valore aggiunto regionale.

→ *Maggiori informazioni nell'articolo di regioS.*

Ulteriori informazioni

- *regiosuisse: Dossier sull'economia circolare*
- *regiosuisse: Piattaforma Economia circolare e sviluppo regionale*

Economia locale

L'economia locale svolge un ruolo centrale nello sviluppo regionale. Tradizionalmente, la NPR si è concentrata sull'orientamento all'esportazione per rafforzare la competitività delle regioni. Questo approccio è ora completato dalla promozione dell'economia locale, al fine di generare valore aggiunto anche all'interno della regione.⁴⁹ Ciò fa sì che gli investimenti rimangano nella regione, che vengano creati posti di lavoro e generato reddito.⁵⁰ Attraverso la promozione mirata dell'economia locale nell'ambito della NPR e il sostegno di *regiosuisse*, si mira ad aumentare la resilienza e l'attrattività delle regioni e a garantire uno sviluppo economico equilibrato in Svizzera.

Cosa si intende per economia locale?

L'economia locale comprende tutte le attività economiche all'interno di una determinata regione che coinvolgono imprese locali, produttori, commercianti e consumatori. Si basa su catene del valore corte, in cui beni e servizi vengono prodotti, distribuiti e consumati all'interno della regione. In questo modo rafforza la comunità, crea posti di lavoro e promuove strutture economiche sostenibili.

Un principio fondamentale dell'economia locale è lo sfruttamento delle risorse regionali. Tra queste figurano i prodotti agricoli, il know-how artigianale e le piccole imprese, che contribuiscono alla stabilità economica di una regione. Promuovendo filiere corte si riducono le distanze di trasporto, con vantaggi sia economici che ecologici.

Inoltre, la cooperazione tra gli attori locali crea reti sostenibili che aumentano la resilienza economica. I vantaggi dell'economia locale sono molteplici. Crea posti di lavoro e riduce la dipen-

49 – Si veda il sito web di *regiosuisse*: il programma NPR 2024–2031

50 – Si veda il sito web di *regiosuisse*: la sostenibilità nello sviluppo regionale

denza dai mercati globali, rendendo le regioni più stabili di fronte alle crisi economiche. Inoltre, promuove la coesione sociale, poiché il contatto diretto tra produttori e consumatori rafforza la fiducia e la responsabilità. Un altro aspetto importante è il vantaggio ambientale: percorsi di trasporto più brevi e metodi di produzione rispettosi delle risorse riducono le emissioni di CO₂ e contribuiscono alla protezione del clima.

Tuttavia, l'economia locale deve affrontare alcune sfide. La concorrenza con le grandi aziende e le piattaforme online rende difficile per le piccole imprese rimanere competitive. Inoltre, molti consumatori sono attenti al prezzo e tendono a preferire prodotti globali più economici. Un altro ostacolo è rappresentato dalla mancanza di sostegno finanziario e politico alle piccole imprese, che spesso dipendono dai sussidi.

Nonostante queste sfide, l'economia locale offre un grande potenziale di cambiamento sociale. Promuove l'inclusione sociale offrendo posti di lavoro a persone provenienti da diversi gruppi sociali. Contribuisce inoltre alla conservazione dell'identità culturale rafforzando i prodotti regionali e l'artigianato tradizionale. Anche la consapevolezza del consumo sostenibile cresce quando i consumatori riconoscono l'impatto delle loro decisioni di acquisto.

L'economia locale è quindi molto più di un semplice concetto economico: è un modello di sviluppo sostenibile, responsabilità sociale e stabilità ecologica. Sostenendo consapevolmente le imprese locali, le persone contribuiscono alla resilienza economica della loro regione e promuovono un futuro sostenibile.

Campi d'azione

Per sapere come regioni, comuni e città possono agire concretamente sul tema dell'economia locale, consultate le seguenti opzioni di intervento:

- Individuazione delle sfide e dei punti di forza che devono essere enfatizzati a livello locale, ma in una logica regionale che tenga conto dei bacini di utenza della popolazione che alimenta l'economia locale
- Utilizzo del sistema di appalti pubblici per promuovere l'uso di fornitori di servizi locali.
- Introduzione di concetti e sviluppo di reti per un migliore utilizzo delle risorse e delle competenze locali.
- Sviluppo di approcci partecipativi per coinvolgere le aziende, le associazioni e la popolazione

ne e quindi radicare i progetti e le attività a livello locale.

Le conoscenze attuali vengono costantemente aggiornate su regiosuisse.ch.

Elenco delle abbreviazioni

Abbreviazione in tedesco	Abbreviazione in italiano	Significato
AggloPol	AggloPol	Politica degli agglomerati della Confederazione
CCAT	CCAT	Centro di Competenze Agroalimentari Ticino
CODEV	CODEV	Coordinamento dello sviluppo economico vodese
ETZ	CTE	Cooperazione Territoriale Europea
KTI	CTI	Agenzia federale per il promovimento dell'innovazione
DMO	DMO	Organizzazione di gestione delle destinazioni
ESPON	ESPON	Rete di osservazione europea per lo sviluppo e la coesione territoriale
INTERREG	INTERREG	Programmi UE transfrontalieri, transnazionali e interregionali
KoRe		Sviluppo territoriale coerente
NFA	NPC	Perequazione finanziaria nazionale e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni
NRP	NPR	Nuova politica regionale
P-LRB	P-LRB	Politica per le aree rurali e le regioni montane
KMU	PMI	Piccole e medie imprese
P-LRB	PSSR	Processo di sviluppo dello spazio rurale
RKCH	PTCH	Progetto territoriale Svizzera
RET	RET	Organizzazioni di sviluppo regionale
RIS	RIS	Sistemi regionali di innovazione
SAB	SAB	Gruppo svizzero per le regioni di montagna
SECO	SECO	Segreteria di Stato dell'economia
SNE	SSS	Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030
WTT	TST	Trasferimento scientifico e tecnologico
URBACT	URBACT	Programma di cooperazione territoriale europea

Elenco delle figure e delle tabelle

Figura 1	Lo sviluppo spaziale coerente come modo di pensare e agire	10
Figura 2	Le persone cambiano regione	12
Figura 3	Le parti interessate allo sviluppo regionale	13
Figura 4	Fonte di finanziamento per tutti i progetti NPR dal 2008	20
Figura 5	L'orientamento all'impatto richiede modelli	22
Figura 6	Possibili forme di cooperazione	24
Figura 7	Fasi del coinvolgimento nei processi di partecipazione	27
Figura 8	Modello d'impatto	33
Figura 9	Campi d'azione per la comunicazione	36
Figura 10	La sfida e il potenziale della digitalizzazione nella politica regionale	38
Figura 11	Modello dello Stockholm Resilience Centre 41	41
Figura 12	Economia circolare	43
<hr/>		
Tabella 1	Compiti delle parti interessate	14
Tabella 2	Compiti principali e possibili attività della gestione regionale	15
Tabella 3	La NPR è in vigore dal 2008	19
Tabella 4	Panoramica dei canali di comunicazione	37
Tabella 5	Griglia di comunicazione	37

Letteratura e fonti

ARE (2022). Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030. <https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/strategia/strategiasostenibile.html> (ultimo accesso 17.01.2025).

Circular Economy Switzerland und Deloitte Switzerland (2023). Circularity Gap Report. <https://www.circularity-gap.world/switzerland> (ultimo accesso il 17.01.2025)

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011). Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Schlussbericht. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/schlussbericht-nrp-und-unternehmen.pdf> (ultimo accesso il 17.01.2025)

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

INFRAS (2018). La digitalizzazione e la Nuova Politica Regionale (NPR). Rapporto finale. <https://regiosuisse.ch/documents/digitalisierung-und-neue-regionalpolitik-nrp-schlussbericht> (ultimo accesso il 03.02.2025)

INFRAS und SECO (2023). Förderung der digitalen Transformation durch die NRP. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Bericht%20INFRAS%20F%C3%B6rderung%20der%20digitalen%20Transformation%20durch%20die%20Neue%20Regionalpolitik%20%28NRP%29.pdf> (ultimo accesso 17.01.2025)

Jakob, E. (2024). 50 Jahre Regionalpolitik: Wettbewerbsfähige Regionen für eine starke Schweiz. Die Volkswirtschaft, 30. Mai. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2024/05/50-jahre-regionalpolitik-wettbewerbsfaehige-regionen-fuer-eine-starke-schweiz/> (ultimo accesso il 17.01.2025)

KEK-CDC e IMP-HSG (2022). Valutazione del programma pluriennale della Nuova politica regionale della Confederazione 2016–2023. https://www.improve-nrp.ch/files/teaser/desktop/Rapporto%20pubblico_V03_compressed_1645439979.pdf (ultimo accesso il 16.05.2025)

Luzerner Zeitung (2022). Wechsel in der Kreativfabrik 62. <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zentral-schweiz/oberkirch-wechsel-in-der-kreativfabrik-62-ld.2303654>

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

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (2016). Local and Regional Development. Routledge.

Rapporto del Consiglio federale (2024). Politica degli agglomerati e Politica per le aree rurali e le regioni montane: il contributo della Confederazione a uno sviluppo territoriale coerente 2024–2031. https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Standortforderung/studien/bericht_kore.html (ultimo accesso 17.01.2025).

Regiosuisse (2009a). Ergebnisblatt 4 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kantonsübergreifende Projekte. <https://regiosuisse.ch/it/documents/progetti-supracantonal-scheda-di-risultato-4-della-regiosuisse-comunita-delle> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2009b). Ergebnisblatt 3 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kommunikation über die NRP, Vorfinanzierung von Projekten.

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

Regiosuisse (2011). Ergebnisblatt 1 Wissensgemeinschaft (WiGe) NRP & Wirtschaft. NRP & Wirtschaft. <https://regiosuisse.ch/documents/nrp-und-wirtschaft-ergebnisblatt-der-regiosuisse-wissengemeinschaft-nrp-und-wirtschaft> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2012). Scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale». <https://regiosuisse.ch/it/documents/scheda-pratica-reti-e-cooperazioni-nello-sviluppo-regionale> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2013). Scheda pratica sulle reti e la cooperazione nello sviluppo regionale. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-kooperationen-280313.pdf> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2016). «Economia delle conoscenze nello sviluppo regionale». Scheda di risultato 8 della regiosuisse-comunità delle conoscenze Cantoni e Regioni. <https://regiosuisse.ch/it/documents/economia-delle-conoscenze-nello-sviluppo-regionale-scheda-di-risultato-8-della> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2023a). Wirkungsmessung NRP und INTERREG-Projekte 2023: Wirkungsmessung «Kreativfabrik 62» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Wirkungsmessung%202023%20Kreativfabrik62.pdf> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2023b). Wirkungsmessung NRP und INTERREG-Projekte 2023: Wirkungsmessung «Agrotourismus 5.0» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-11/Wirkungsmessung%202023%20Agrotourismus%205.0.pdf> (ultimo accesso 17.01.2025)

Regiosuisse (2024). Regiosuisse Monitoring. <https://regiosuisse.ch/regionenmonitoring/methodik> (rapporto scaricabile)

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.

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

Sager, F., Huegli E. (2013). Valutazione del programma pluriennale 2008–2015 per l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR). Centro di competenza per il management pubblico dell'Università di Berna e Büro Vatter AG. Berna: Segreteria di Stato per l'economia (SECO).

SECO (2012). Tagungsband «NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung», 31. Mai 2012. Bern: SECO, VDK, regiosuisse.

UFAG e SECO (2024). Il Ticino ottiene il riconoscimento Cercle régional 2024. Comunicato stampa. <https://www.news.admin.ch/it/nsb?id=103041> (ultimo accesso il 17.01.2025)

UFAM (2019). Infografico Economia circolare. <https://www.bafu.admin.ch/bafu/it/home/temi/economia-consumo/ressourcenschonung-und-kreislaufwirtschaft/economia-circolare.html> (ultimo accesso 17.01.2025)

Zewo (n.d.). Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: ZEWO.

Ulteriori studi e letteratura sul tema della NPR e dello sviluppo regionale sono disponibili sul di sito web regiosuisse. <https://regiosuisse.ch/it>

Impressum

Editore

regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale

Autori

Sebastian Bellwald
Kristin Bonderer
Tandiwe Erlmann
Johannes Heeb
Urs Steiger
Chantal Julen
Luc Jacquet
Felix Walter
Claudia Peter

Con la collaborazione di

Mattia Celio, Béla Filep, Sabine Kollbrunner, David Kramer, SECO.

Redazione

Chantal Julen

Produzione e design

Merith Heinemann, Susanne Brenner, Sven Fischer

Immagine di copertina

Sven Fischer

Versione maggio 2025

Citazione

regiosuisse (2025) : Guida pratica per uno sviluppo regionale di successo.
La Nuova politica regionale (NPR) - un manuale

Riferimento

Come download: <https://regiosuisse.ch/it/documents/guida-pratica-uno-sviluppo-regionale-di-successo>
Disponibile anche in francese e in tedesco.

