

Zone a scarso potenziale – valorizzazione dei potenziali inespressi

Strumenti ed esperienze nei Länder, Province, Regioni e
Cantoni membri della comunità di lavoro delle regioni
alpine Arge Alp

Birgit Kopainsky

Guido Cavelti

Gianluca Giuliani

Zurigo, 28 gennaio 2007

Versione 4.0

Riepilogo

Il progetto Arge Alp “Zone a scarso potenziale – Valorizzazione dei potenziali inespressi” ha come obiettivo lo scambio d’esperienze transfrontaliero in merito alle zone deboli e con potenziali inespressi. Il presente studio comparativo ne costituisce la base; esso raccoglie ed elabora lo stato dell’arte, gli obiettivi e gli orientamenti nella gestione di zone a scarso potenziale da parte dei Länder, Province, Regioni e Cantoni membri dell’Arge Alp. Lo scopo è quello di identificare i possibili margini di manovra ed i possibili approcci per tali zone. Si tratta di mettere a disposizione dei Länder, Province, Regioni e Cantoni membri dell’Arge Alp, nonché all’Arge Alp quale istituzione superiore, una visione d’insieme strutturata, utilizzabile come base decisionale per la soluzione di problemi nell’ambito di cui sopra.

Il modo di procedere scelto è stato suddiviso in tre fasi. In una prima fase si è proceduto a rilevare lo stato dell’arte, gli obiettivi e gli orientamenti dei singoli Länder e Cantoni e delle singole Province e Regioni membri dell’Arge Alp in merito alla gestione di zone deboli e a scarso potenziale. A causa delle condizioni generali socioeconomiche diverse e delle variegate misure politiche applicate, un vero e proprio confronto degli strumenti utilizzati nell’ambito della politica regionale nel comprensorio dell’Arge Alp è praticamente impossibile. In una seconda fase lo studio illustra pertanto la varietà di possibilità per la promozione delle zone deboli e a scarso potenziale mediante degli esempi pratici e le esperienze fatte dalle regioni Arge Alp. In una terza fase, i risultati ottenuti con misure atte a valorizzare i potenziali inespressi in alcune zone a scarso potenziale sono stati raccolti in una sintesi vengono e confrontati ai contenuti dalle linee direttive Arge Alp. Da tale confronto sono stati tratti dei suggerimenti per un ulteriore sviluppo delle linee direttive Arge Alp.

Il rapporto distingue tra misure di promozione economica e misure di governance (management regionale). Gli esempi pratici inerenti le misure di promozione economica dimostrano che la cura e l’ampliamento di catene locali del valore aggiunto già esistenti sono un elemento importante per la promozione economica di zone a scarso potenziale. Tuttavia è altrettanto evidente che da sole non bastano per garantire una crescita economica nella regione a medio e lungo termine. A tale scopo bisogna promuovere nuovi prodotti e servizi esportabili (esportazione al di fuori del contesto locale) perseguendo l’obiettivo di diversificare la struttura economica. Per raggiungere questi obiettivi si sono potuti identificare alcuni fattori chiave di successo:

- *Le misure di promozione economica devono essere impostate in modo coerente al territorio in modo da indurre uno sviluppo integrale della piazza economica locale.* Ciò significa che non vi sono mezzi di promozione economica solo per alcuni settori scelti o che le offerte di istruzione e formazione continua si concentrano su settori economici specifici. Favorire il trasferimento di know-how fondamentalmente o facilitare l’accesso a capitale-rischio a tutte le aziende operanti in aree economicamente deboli sono esempi di misure di promozione economica strutturalmente neutrali.
- *La promozione della piazza economica locale deve fra l’altro garantire che i principali servizi di base possono essere erogati su tutto il territorio. A tale scopo un’area debole deve essere considerata un’unità all’interno della quale i servizi sono erogati in modo innovativo e adattandosi alle esigenze e alle peculiarità del territorio.*

- *Un sistema di management regionale funzionante e ben interconnesso ha un forte compito innovativo.* Il compito del management regionale nell'ambito della promozione dell'innovazione consiste in modo particolare nel favorire l'accesso a know-how specifico agli imprenditori locali e alle imprese interessate ad un insediamento, nel facilitare la loro interconnessione orizzontale e verticale, nonché nel sostenere lo sviluppo della loro attività economica. In tal modo il management regionale diventa a sua volta una specie di imprenditore regionale.
- Attraverso il sistema di management regionale i singoli operatori economici vanno accompagnati in modo di riuscire a concertare in modo almeno minimale le idee e proposte di sviluppo singole al fine di permettere all'area di *posizionarsi nel suo insieme in modo coerente*, p.es. come area naturalistica o area particolarmente rispettosa degli aspetti ecologici.
- Dagli esempi pratici di management regionali risultano numerose indicazioni su come dovrebbero essere *strutturate le agenzie sviluppo regionale per ottenere dei buoni risultati*. Sul come strutturare i management regionali non esiste tuttavia *una* ricetta infallibile. Lo studio è tuttavia in grado di fornire alcune tracce in merito ai seguenti aspetti: governance, organo responsabile delle agenzie per lo sviluppo locale, strategia, compiti e competenze, management regionale nonché formazione e accompagnamento di processi di sviluppo regionali.

L'Arge Alp dispone di linee direttive ad ampio respiro e su variegati temi. Esse vanno riesaminate periodicamente. Le cognizioni disponibili vengono usate per verificare in modo critico alcune formulazioni inerenti le aree economicamente deboli contenute nelle linee direttive. Tra l'altro si invita a verificare se Arge Alp può essere utilizzata come piattaforma internazionale per discutere attivamente sul fenomeno dello spopolamento. Per Arge Alp esiste in quest'ambito un potenziale per posizionarsi più distintamente e di essere dunque percepita meglio.

Contenuto

Riepilogo	i
1 Preambolo.....	1
1.1 Obiettivo.....	1
1.2 Spiegazione delle definizioni	2
1.3 Stato dell'arte nelle regioni Arge Alp.....	4
2 Metodologia utilizzata	7
3 Categorizzazione di misure nella gestione delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale	9
4 Visione d'insieme sulle misure adottate nella gestione di aree economicamente deboli	12
4.1 Esempi pratici.....	15
4.2 Osservazioni riassuntive sugli esempi pratici	35
5 Management regionale e governance.....	38
5.1 Esempi pratici.....	38
5.2 Osservazioni riassuntive sugli esempi pratici	45
6 Conclusioni sulla gestione di spazi deboli e a scarso potenziale	49
6.1 Misure applicate nella gestione delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale	49
6.2 Management regionale e governance.....	51
7 Studio comparativo e linee direttive di Arge Alp	53
7.1 Messaggi linee direttive – obiettivi di compensazione.....	53
7.2 Messaggi linee direttive – potenziali	54
7.3 Messaggi linee direttive – promozione della piazza economica locale orientata all'innovazione	55
7.4 Messaggi linee direttive – sviluppo indipendente vs. sviluppo orientato alla funzionalità	55
7.5 Commento generale sulle linee direttive di Arge Alp	56
8 Bibliografia.....	57

Immagini

Illustrazione 1-1:	Termini per la caratterizzazione di spazi parziali all'interno delle regioni Arge Alp	3
Illustrazione 2-1:	Svolgimento dei lavori di progetto per l'allestimento dello studio comparativo	7
Illustrazione 3-1:	Categorizzazione di misure nella gestione di spazi deboli e a scarso-potenziale	11
Illustrazione 4-1:	Ordinazione degli esempi pratici nella categorizzazione delle misure nella gestione degli spazi deboli e a scarso potenziale	13
Illustrazione 4-2:	Posizionamento esempio pratico KäseStraße Bregenzerwald	15
Illustrazione 4-3:	Posizionamento esempio pratico Consorzio Qualità Carpenteria Vorarlberg	16
Illustrazione 4-4:	Posizionamento esempio pratico Distribuzione locale Salzburg	17
Illustrazione 4-5:	Posizionamento esempio pratico Distribuzione locale Vorarlberg	18
Illustrazione 4-6:	Posizionamento Esempio pratico Distribuzione locale Trento	19
Illustrazione 4-7:	Posizionamento esempio pratico sviluppo della localizzazione Resort Walensee	20
Illustrazione 4-8:	Posizionamento esempio pratico Fondazione Futuro Tirolo	21
Illustrazione 4-9:	Posizionamento esempio pratico Centro d'Innovazione Landeck	22
Illustrazione 4-10:	Posizionamento esempio pratico Centro di Tecnologia Lungau	23
Illustrazione 4-11:	Posizionamento esempio pratico Parco Biosfera Großes Walsertal ...	24
Illustrazione 4-12:	Posizionamento esempio pratico Parco nazionale Hohe Tauern	25
Illustrazione 4-13:	Posizionamento esempio pratico Center da Capricorns	27
Illustrazione 4-14:	Posizionamento esempio pratico Polo Poschiavo	28
Illustrazione 4-15:	Posizionamento esempio pratico Alpine Foundation for Life Sciences	31
Illustrazione 4-16:	Posizionamento esempio pratico Monte Tamaro SA	33

1. PARTE: INTRODUZIONE

1 Preambolo

In varie aree dei Länder, Province, Regioni e Cantoni membri Arge Alp l'emigrazione (con origini economiche) è un problema che viene affrontato con misure di politica regionale. Nel corso degli ultimi anni, nelle singole aree sono state fatte molte esperienze e sono state applicate varie misure in questo contesto.

Nell'ambito della nuova concezione della politica regionale della Confederazione, il Cantone dei Grigioni sta studiando come affrontare il problema di alcune vallate che denotano spiccati problemi di sviluppo economico, delle aree o zone cioè con scarsi potenziali economici¹. La caratteristica delle zone a scarso potenziale è il fatto che in tali aree esistono dei comuni la cui sopravvivenza funzionale a medio e lungo termine è a rischio, rispettivamente nei quali nel caso che l'emigrazione non possa essere frenata è prevedibile il completo spopolamento. La gestione delle aree a scarso potenziale economico pertanto si prospetta difficile, in quanto la strategia della Nuova Politica Regionale basata sull'imprenditoria, il valore aggiunto e la competitività potrebbe dimostrarsi inefficace per tali aree.

All'origine del progetto Arge Alp „Zone a scarso potenziale- valorizzazione di potenziali inespressi“ c'è la convinzione che una valutazione comparativa e un confronto delle esperienze raccolte contribuiscano ad accrescere la conoscenza dei vari aspetti del tema per tutte le zone del comprensorio dell'Arge Alp. L'emigrazione e lo spopolamento sono due casi estremi che servono a mettere a fuoco il tema di fondo dello studio comparativo e con cui si intende dare il via alla discussione politica e caratterizzarla a livello dell'Arge Alp. Il presente studio tuttavia non si occupa solamente di emigrazione e spopolamento, ma in generale di aree, che nel loro sviluppo socioeconomico stanno perdendo o hanno perso terreno rispetto ad altre aree.

1.1 Obiettivo

L'obiettivo del progetto è la creazione di uno scambio transfrontaliero di esperienze che permetta di sfruttare sinergie a livello di conoscenza del problema ed eventualmente di sfruttare sinergie anche nella concretizzazione operativa di determinati progetti transfrontalieri nell'ambito di temi specifici che riguardano le aree a scarso potenziale. Il presente studio definisce la situazione di partenza in materia. Nello stesso si descrive lo stato dell'arte, gli obiettivi ed orientamenti nella gestione delle aree economicamente deboli da parte dei singoli enti locali nel comprensorio dell'Arge Alp. Le principali domande che si pongono a proposito sono le seguenti:

¹ Cavelti e Kopainsky 2006; Cafilisch 2007; PULS – Das Bündner Wirtschaftsmagazin edito il 26.11.2006.

- Come si possono caratterizzare i Länder, le Province, le Regioni e i Cantoni dell'Arge Alp? In particolare vi sono al loro interno aree che possono essere definite economicamente deboli?
- Con quali misure i Länder, le Province, le Regioni e i Cantoni dell'Arge Alp sostengono attualmente (e hanno sostenuto in passato) lo sviluppo di singole aree, caratterizzate da potenziali economici differenti?
- Qual'è il carattere di tali misure? Qual'è il loro impatto nel processo produttivo regionale?

L'obiettivo dello studio è di fare un confronto tra gli strumenti per la gestione delle aree economicamente deboli, e in particolare delle zone a scarso potenziale, per poter trarre vari insegnamenti, sia da esperienze positive, ma anche da esperienze negative. In primo piano non si pone tuttavia la necessità di comparare tutte le misure ma piuttosto di approfondire esperienze, insegnamenti e convinzioni e di fornire indicazioni di rilievo in merito ad alcune misure identificabili come casi eccellenti.

1.2 Spiegazione delle definizioni

Il termine „zone a scarso potenziale“ ha ripetutamente suscitato discussioni sia nel Canton Grigioni come anche nel progetto Arge Alp ed è spesso stato definito non idoneo. Per una corretta interpretazione del termine bisogna osservare quattro livelli:

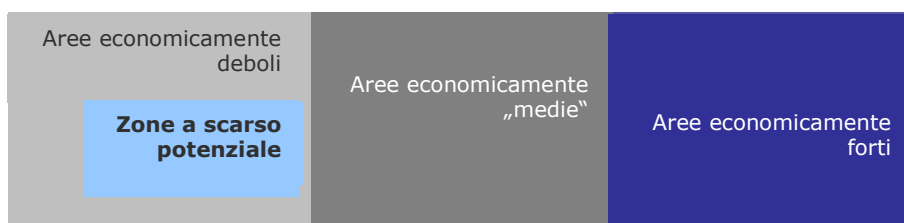
- Länder, Province, Regioni e Cantoni Arge Alp: sono i membri che compongono l'Arge Alp. Hanno partecipato attivamente allo studio: Land Salisburgo, Land Tirolo, Land Vorarlberg, Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, Provincia autonoma Trento, Cantone dei Grigioni, Canton S. Gallo e Canton Ticino. Il Libero Stato di Baviera e la Lombardia, membri dell'Arge Alp non hanno partecipato al progetto.
- Area: per area si intende un'area (una "zona") funzionale rispettivamente un'entità rilevante dal punto di vista dell'economia regionale. Un'area funzionale si definisce come comprensorio economico con un suo relativo mercato del lavoro (che comprende anche i flussi dei pendolari).
- Aree economicamente deboli: Aree economicamente deboli sono aree che necessitano interventi di politica regionale. In rapporto alla strutturazione economica del comprensorio dell'Arge Alp, tali aree presentano un numero di settori a valore aggiunto debole (p.es. agricoltura) e/o un numero di settori in trasformazione strutturale proporzionalmente più importante rispetto alla media (p.es. agricoltura, settore alberghiero, settore manifatturiero). I settori a valore aggiunto forte e i settori con buone prospettive di crescita (p.es. servizi per le imprese, informazione, ricerca e sviluppo) sono invece sottorappresentati. La competitività economica di tali aree è pertanto limitata. Ciò ha conseguenze anche sul potenziale attrattivo di tali aree quale mercato del lavoro. I membri del gruppo di lavoro che ha accompagnato il progetto concordano sul fatto che all'interno del comprensorio dell'Arge Alp ci sono delle aree economicamente deboli.
- Zone a scarso potenziale: All'interno delle aree economicamente deboli ci sono zone circoscritte in cui esistono problemi di spopolamento. I comuni e i gruppi di comuni

confrontati con il problema dello spopolamento sono definiti zone a scarso potenziale. Per il presente studio non è possibile tracciarli cartograficamente.

Le zone a scarso potenziale sono dunque per così dire le zone più deboli all'interno di aree economicamente deboli. Tale situazione è raffigurata nell'illustrazione 1-1. Per la formulazione delle domande del capitolo 1.1 ci si è riferiti in primo luogo ai processi osservati e alle misure applicate nelle aree economicamente deboli e all'interno delle stesse in modo particolare alle zone a scarso potenziale.

Riepilogando si può affermare che nel comprensorio Arge Alp esistono aree economicamente deboli e al loro interno, in aree più circoscritte, zone a scarso potenziale. L'obiettivo principale del progetto e dello studio comparativo non sono l'identificazione di tali aree, bensì lo studio della metodologia seguita e del procedimento applicato per la gestione strategica di tali aree.

Illustrazione 1-1: Termini per la caratterizzazione di spazi parziali all'interno delle regioni Arge Alp



Per la valutazione dettagliata dell'efficacia di misure per la promozione delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale vanno osservati i seguenti concetti centrali²:

- **Moltiplicatori/effetto dei moltiplicatori:** i moltiplicatori descrivono in che misura una regione può approfittare complessivamente dell'aumento di produzione in un determinato settore. Supponiamo che un'impresa possa aumentare del 10% il suo fatturato. Dapprima si crea un effetto diretto per tale impresa. Tale effetto non è l'unico ad aumentare il valore aggiunto nella regione. Se l'impresa acquista fattori di produzione in loco, si crea ulteriore valore aggiunto, definito effetto indiretto. Se in base a tale sviluppo vengono creati posti di lavoro, aumenta anche il totale delle retribuzioni versate sul territorio, ciò che a sua volta sostiene il consumo nell'area oggetto dell'analisi. Tale effetto viene definito effetto indotto. La somma dell'effetto diretto, indiretto e indotto è definito moltiplicatore complessivo (relativo).
- **Esportazioni:** studi empirici hanno dimostrato che l'economia regionale di aree economicamente deboli può crescere solo se i suoi beni e servizi vengono richiesti su mercati esterni (Buser 2005 nel caso della Svizzera, Roberts e Thomson 2003 in un'inchiesta internazionale). Imprese che producono beni o servizi destinati all'esportazione (esportazione verso mercati situati all'esterno dell'area nella quale avvengono tali attività) e che generano quindi un afflusso di denaro verso l'area in questione rimangono competitive a medio e lungo termine, dipendono fra l'altro dalla possibilità di acquistare fattori di produzione con un rapporto prezzo/utilità concorren-

² Cfr. anche le basi del funzionamento di economie regionali nell'appendice 4

ziale. Se queste aziende non trovano i fattori di produzione con le caratteristiche necessarie sul mercato indigeno, gli stessi verranno importati dall'esterno. Ciò vale anche per fattori produttivi che potrebbero fundamentalmente essere acquisiti sul mercato indigeno, ma che presentano un fattore prezzo/utilità insufficiente. In tali casi le catene di valore aggiunto dell'economia interna si accorciano. Di conseguenza l'ampiezza del moltiplicatore del valore aggiunto si riduce, e si innesca una spirale di sviluppo economico negativo.

- Catene di valore aggiunto: una catena di valore aggiunto indica la via di un prodotto o di un servizio dalla materia prima fino al consumatore, incluso l'incremento di valore del bene che avviene ad ogni livello di raffinazione. Se si analizza la catena di valore aggiunto dalla materia prima al consumatore si può riconoscere quanta materia prima serva, e a cosa serva. Inoltre è possibile evidenziare quali siano le conseguenze dei cambiamenti dei prezzi di una materia prima. Se si analizza la catena di valore aggiunto in senso inverso, dal consumatore alla materia prima, si può identificare tutto ciò che è stato impiegato per produrre il prodotto finale. In tal modo si possono anche valutare gli effetti generati da un cambiamento della domanda di mercato. Le catene di valore aggiunto lunghe si distinguono per i moltiplicatori alti. Le catene di valore aggiunto possono essere ampliate laddove produzione, elaborazione e commercializzazione avvengono all'interno di una stessa area (p.es. all'interno di un'area economicamente debole).

1.3 Stato dell'arte nelle regioni Arge Alp

Un confronto esaustivo di tutti agli approcci utilizzati dai dei Länder, Province, Regioni e Cantoni membri dell'Arge Alp per affrontare i problemi di sviluppo socio-economico specifici delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale non è possibile a causa delle situazioni contestuali diverse. Questo capitolo accenna ai differenti stati dell'arte e alle differenti condizioni quadro che si riscontrano nel comprensorio dell'Arge Alp; alcune informazioni sul contesto generale facilitando la lettura dei capitoli seguenti.

Condizioni politiche quadro e paradigmi di politica regionale

La politica regionale comprende tutte le misure dello Stato e di operatori economici privati atte ad influenzare la struttura spaziale di un'economia nazionale e lo sviluppo delle differenti aree al suo interno (Frey 1985: 167). Nella formulazione e attuazione di tali misure, nelle regioni Arge Alp i livelli politici diversi giocano ruoli differenti. Le differenze principali tra le regioni Arge Alp riguardano l'importanza del livello "regionale". In questo studio la "regione" (messa fra "virgolette") va intesa come area funzionale ai sensi del capitolo 1.2. A seconda dell'assetto di un eventuale management regionale la "regione" acquista un ruolo fondamentale nella formulazione ed attuazione di misure. Ciò vale per esempio per il Land Tirolo.

Lo Stato nazionale assume un ruolo fondamentale solo nel sistema svizzero, nel resto del comprensorio Arge Alp, l'UE, ma soprattutto le regioni³ assumono tale funzione. Nei Länder austriaci lo Stato federale tuttavia, partecipando al finanziamento di misure

³ Austria: Länder, Germania: Bundesländer, Italia: Regioni (o Province Autonome)

nell'ambito di co-finanziamenti, è incluso nella programmazione come partner, ed assume di conseguenza una certa importanza.

Un'ulteriore differenza tra le "regioni" Arge Alp consiste nella distribuzione dei compiti tra il livello di Stato nazionale ed il livello del Land/Provincia/Regione/Cantone. Le due Province Autonome italiane dispongono di un'ampia autonomia nella legislazione, nell'amministrazione (scuola, sanità) e nelle finanze. La Svizzera è organizzata in modo molto federale, mentre l'Austria in confronto è strutturata in modo più centripeto. Nelle "regioni" svizzere per esempio le voci di spesa onerose (educazione, circolazione, sanità e servizi sociali) sono coperte esclusivamente dal budget cantonale. I contributi della Confederazione entrano nei conti cantonali come sussidi ridistribuiti. Nel Cantone dei Grigioni tali sussidi ridistribuiti ammontano a circa il 35% dell'intero budget (Buchli e Kopainsky 2006). In tal modo i Cantoni della Svizzera e le Province autonome italiane possono avere un maggiore influsso sulla distribuzione locale di tali spese rispetto ai Länder austriaci.

Per la domanda su quanti mezzi sono a disposizione per la politica regionale e la gestione di spazi deboli bisogna distinguere tra politica regionale in senso lato e in senso ristretto:

- la politica regionale in senso ristretto comprende i programmi Interreg, Leader +, Obiettivo 2, Obiettivo 3, politica regionale statale (livello Stato nazionale) nonché misure di promozione economica destinate ad aree economicamente deboli. Nel Cantone dei Grigioni tali spese ammontano all'1.5% del totale delle spese. Stime dall'Alto Adige, Trento e Ticino indicano cifre simili.
- se a titolo della politica regionale in senso lato si sommano tutte le spese destinate alle aree economicamente deboli, gli ordini di grandezza cambiano completamente. Nei cosiddetti comuni critici e piuttosto critici del Cantone dei Grigioni affluisce circa il 25% dell'intero budget del Cantone (Buchli und Kopainsky 2006). Ordini di grandezza simili si leggono anche da un resoconto riguardante i pagamenti alle zone di montagna della Provincia di Trento, pari al 20% dell'intero budget della Provincia.

In generale si può dunque affermare che le misure mirate e finalizzate della politica regionale costituiscono solamente la punta dell'iceberg. I pagamenti per il sostegno generale della capacità di funzionamento di un'area parziale di una "regione" nel comprensorio Arge Alp (p.es. formazione, circolazione, salute, servizi sociali) sono ben più importanti per quanto riguarda il volume.

Spesso la compensazione regionale sta al centro delle misure di politica regionale. In vista della compensazione regionale le misure di politica regionale possono seguire fondamentalmente due strategie, che nella pratica possono e devono essere complementari:

- Compensazione: riduzione di disparità regionali attraverso la compensazione di svantaggi derivanti dalla piazza economica locale.
- Crescita: riduzione di disparità fra aree differenti attraverso la crescita. Tramite la promozione di potenziali locali ed endogeni si intende promuovere la competitività dell'area d'intervento e aumentare il valore aggiunto generato a livello locale.

La politica regionale in Svizzera ha in passato perseguito lo scopo della compensazione. Con il passaggio alla Nuova politica regionale il baricentro si sposterà a obiettivi di crescita (vedi Consiglio Federale 2005). La politica regionale dell'UE ha conosciuto un simile cambio di paradigma (UE 2007). Rispetto all'UE la Svizzera si orienta maggiormente alla

crescita. Nelle regioni dell'UE sembra tuttavia esistere una mentalità imprenditoriale più spiccata (meno pressione competitiva in Svizzera in seguito alla non adesione all'UE). Tale impressione può per esempio essere documentata con la grande varietà di iniziative e offerte agrituristiche nelle regioni Arge Alp dell'UE rispetto alla Svizzera.

Il cambio di paradigma nella politica regionale svizzera ed europea non riguarda solamente gli obiettivi perseguiti con misure di politica regionale, ma anche il modo in cui tali misure vengono attuate. Nel presente studio il termine „governance”⁴ descrive il modo in cui le misure vengono messe in pratica:

- top down: misure dove obiettivi e impiego dei mezzi vengono formulati e attuati ad alto livello politico.
- bottom up: misure dove la formulazione degli obiettivi parte dalla base politica. Il livello politico superiore definisce solamente le condizioni quadro per l'impiego dei mezzi e l'attuazione delle misure.

Nella realtà è difficile osservare una chiara distinzione tra orientamento top down e bottom up nella definizione delle misure. Una situazione chiara in tale ambito risulta solamente nel Vorarlberg, dove non esistono management regionali formali. In altre regioni Arge Alp l'attuazione delle misure per la gestione di aree economicamente deboli è piuttosto in funzione della costellazione concreta degli operatori economici e dell'interazione tra operatori economici anziché del sistema teorico di governance. In generale è importante una buona combinazione delle due visioni.

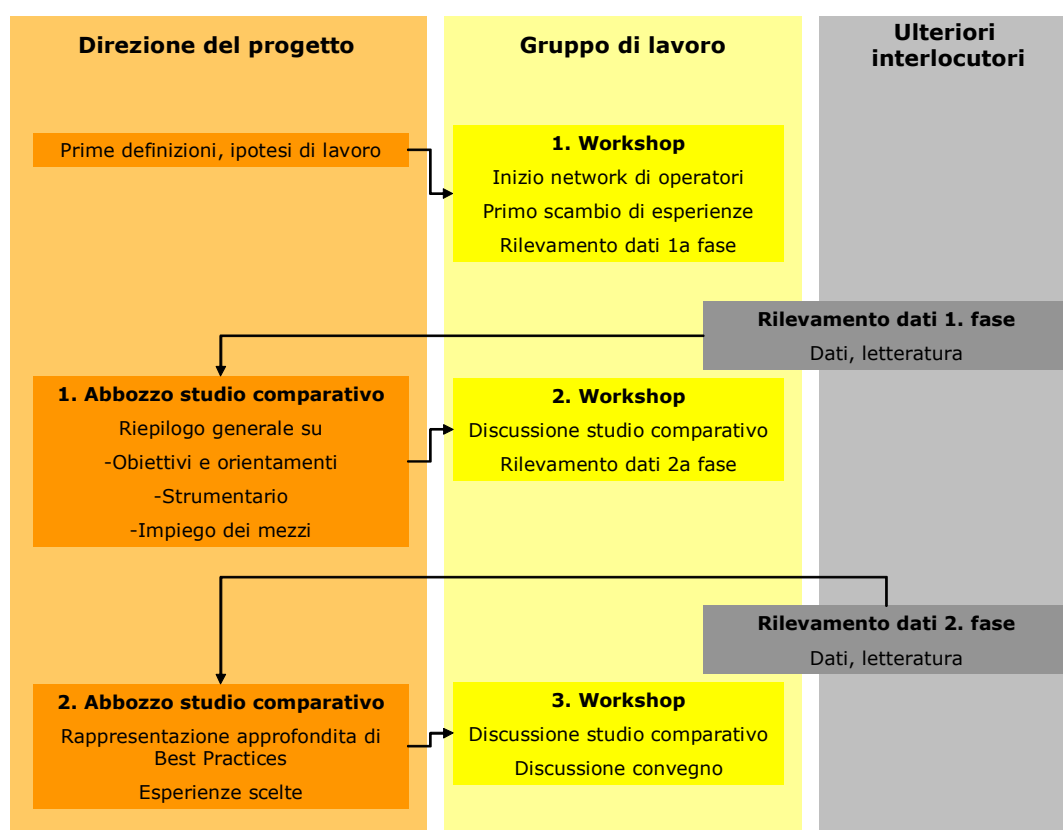
Nella gestione delle aree economicamente deboli la discussione sociale e politica ha un ruolo importante, in particolare nella misura in cui le risorse finanziarie messe a disposizione dal settore pubblico sono sempre più scarse. A tal proposito bisogna osservare che la domanda di una possibile concentrazione spaziale dell'erogazione di risorse pubbliche viene discussa solo in Svizzera. In quest'ambito l'elemento centrale di discussione è se l'ente pubblico sia autorizzato a limitare l'erogazione di determinate risorse in zone nelle quali sono obiettivamente rilevabili solo scarsi potenziali endogeni e vi sono poche prospettive che si sviluppino delle attività atte a valorizzare i potenziali esistenti.

⁴ Vedi anche de.wikipedia.org: Governance definisce in generale il sistema di controllo e regolamento di un'unità politico-sociale come lo stato o il comune. Spesso viene utilizzato anche nel senso di controllo o regolamento di qualsiasi istituzione (p.es. una società o un esercizio).

2 Metodologia utilizzata

Il gruppo di lavoro che accompagnato la realizzazione del presente studio (composizione vedi appendice 1) ha svolto un ruolo importante nel corso dei lavori del progetto (vedi illustrazione 2-1). Il suo compito è stato quello di discutere criticamente i vari elementi di riflessione proposti dalla direzione del progetto e di completarli con domande supplementari. Il gruppo d'accompagnamento complessivamente si è incontrato per tre sedute di un giorno che hanno rappresentato vere e proprie pietre miliari per l'attuazione del progetto. Potete trovare dei dettagli sullo svolgimento dei lavori di progetto nell'appendice 2.

Illustrazione 2-1: Svolgimento dei lavori di progetto per l'allestimento dello studio comparativo



I risultati portati alla luce con lo studio vanno considerati alla luce delle particolari sfide per un progetto impostato in modo internazionale. Malgrado esistano varie somiglianze tra le "regioni" del comprensorio dell'Arge Alp (aspetti culturali, struttura degli enti pubblici, approccio di politica regionale ecc.) sono comunque le differenze (p.es. differenti attribuzioni di compiti ai differenti livelli amministrativi, concezione dello Stato) e le distanze che rendono difficile lo scambio.

Le discussioni all'interno del gruppo d'accompagnamento e con gli intervistati ha evidenziato che si usano terminologie differenti rispettivamente il discorso inerente la politica regionale viene condotto in modo diverso nelle regioni Arge Alp. Per una riflessione approfondita sui risultati del progetto bisogna pertanto investire un certo tempo per ottenere una comprensione congruente del problema analizzato. Ciò ha potuto essere garantito grazie ai contatti personali nell'ambito delle sedute del gruppo di accompagnamento, an-

che se il tempo scarseggiava e le pretese riguardo a tempi di viaggio e di presenza erano notevoli. La comunicazione telefonica ed elettronica si è rivelata invece più difficile. Pare che lo scambio internazionale di esperienze, istituzionalizzato e sistematico sia sottoposto a certi limiti.

Il risultato del progetto non costituisce un confronto – o addirittura valutazione – degli strumenti utilizzati della politica regionale nelle regioni Arge Alp; ciò non era l'obiettivo. Gli autori del progetto dipendevano dalla validità e qualità delle informazioni ottenute. In tal senso il presente studio è frammentario e sottoposto all'obbligo di sinteticità. Lo stesso permette comunque di ricavare delle conclusioni finali in merito ad alcuni punti specifici ed interessanti. Tali conclusioni non possono evidentemente essere "passate" senza modifiche di sorta da un'area all'altra a causa di differenze contestuali; esse possono tuttavia essere interpretate per analogia nelle varie aree geografiche d'applicazione.

2. PARTE: GESTIONE DELLE AREE ECONOMICAMENTE DEBOLI E DELLE ZONE A SCARSO POTENZIALE

3 Categorizzazione di misure nella gestione delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale

Differenti aree geografiche si sviluppano in modo diverso. Lo fanno in base ad un gioco alterno, complesso, in cui a delle condizioni quadro sociali, economiche e politiche si contrappongono delle reazioni locali specifiche. Il risultato è un mosaico di (parti di) aree economicamente forti, medie e deboli. Ciò vale anche per le aree all'interno del comprensorio dell'Arge Alp. I termini forte, medio e debole si riferiscono in particolare allo sviluppo socio-economico, che è misurabile per esempio tramite lo sviluppo dell'impiego. I termini sono però validi anche per lo sviluppo prettamente demografico.

Ci sono varie cause per lo sviluppo differenziato dell'impiego e per lo sviluppo demografico nelle differenti aree del comprensorio dell'Arge Alp. Grosso modo tali cause possono essere attribuite a quattro categorie (vedi anche Terluin 2003):

- Disponibilità di lavoro e capitale: i due fattori produttivi, lavoro e capitale, sono mobili e possono emigrare da un'area ad altre aree. Nel caso di funzioni di produzione identiche⁵ in due aree distinte, il capitale tende a spostarsi nell'area dove c'è più manodopera e a basso prezzo, mentre il lavoro si sposta nella direzione opposta. La disponibilità di lavoro e capitale e con ciò la retribuzione dei due fattori di produzione è in gran parte un valore esogeno per le aree da noi prese in considerazione. Essa rappresenta un'importante pre-condizione per la competitività dei singoli settori economici e per l'intera economia regionale.
- Caratteristiche della piazza economica locale in senso stretto: qui sono rilevanti in particolar modo le caratteristiche climatiche e topografiche nonché la raggiungibilità con i mezzi di trasporto privati e pubblici.
- Ambiente locale rispettivamente caratteristiche della piazza economica locale in senso lato: qualifiche della manodopera, know-how tecnico e organizzativo, strutture sociali e istituzionali (network, fiducia, cultura, politica locale).

⁵ Cioè se per la produzione di una determinata quantità di output il lavoro e il capitale vengono impiegati nelle „regioni“ nello stesso rapporto.

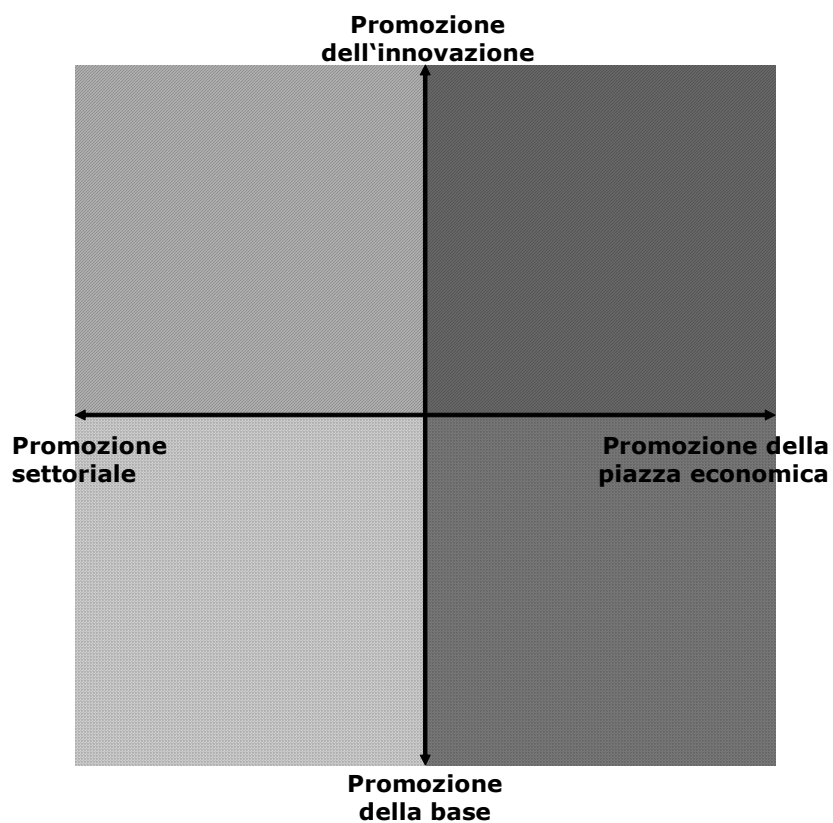
- Diffusione dell'innovazione: capacità di un'area parziale di reimpiegare le proprie risorse impiegate in attività sorpassate per nuove tipologie di attività e in particolare di impiegare nuove tecnologie di produzione.

In passato i Länder, le Province, le Regioni ed i Cantoni Arge Alp hanno impiegato una serie di misure per favorire lo sviluppo nelle loro zone d'influsso. Tali misure agiscono sulle più svariate cause dello sviluppo di aree parziali. Le misure possono essere classificate schematicamente seguendo due criteri:

- Promozione settoriale vs. promozione della piazza economica locale: con promozione settoriale si indicano quelle misure che sostengono in modo diretto le attività economiche di un settore economico specifico (parte grigio chiara/metà sinistra dell'illustrazione 3-1). La promozione della piazza economica locale invece consiste in misure non settoriali, atte a migliorare in generale le condizioni quadro di tutte attività economiche indistintamente (parte grigio scura/ metà destra dell'illustrazione 3-1). Le misure per la promozione settoriale modificano la retribuzione dei fattori di produzione lavoro e capitale. L'obiettivo è di trasmettere al relativo settore l'impulso che gli permetta di acquisire la competitività necessaria per affermarsi a livello nazionale ed internazionale. Tradizionalmente è il settore agricolo ad approfittare maggiormente di tali misure nelle regioni Arge Alp. Anche il sostegno del turismo, dell'industria e dell'artigianato fa parte di tale categoria. Le misure di promozione settoriale hanno l'effetto di mantenere o eventualmente favorire l'adattamento della struttura economica già esistente. Esse vengono adottate principalmente per scopi di compensazione (vedi Peters 1996, Giuliani e Buchli 2006). Le misure della promozione della piazza economica locale invece mirano al consolidamento o all'adattamento dell'infrastruttura di base necessaria alle imprese per sviluppare delle attività competitive. Anche la politica fiscale regionale rispettivamente locale fa parte di tale categoria di misure. Le misure di promozione della piazza economica locale hanno l'effetto di favorire un adattamento strutturale. Esse contribuiscono al raggiungimento di obiettivi di compensazione e creano le basi per il perseguimento di obiettivi di crescita.
- Promozione di base vs. promozione dell'innovazione: le misure di promozione settoriale o della piazza economica locale sono atte sia a conservare una determinata struttura economica (promozione di base, superficie punteggiata / metà inferiore dell'illustrazione 3-1) sia a permetterne un suo sviluppo (promozione dell'innovazione, superficie tratteggiata / metà superiore dell'illustrazione 3-1). L'asse verticale dell'illustrazione 3-1 definisce un gradiente d'innovazione, che aumenta dal basso verso l'alto. Le misure atte a promuovere l'innovazione (inclusa la ricerca e lo sviluppo) mirano allo sviluppo e al consolidamento della capacità di rinnovamento degli operatori economici e delle capacità imprenditoriali. Le misure per la promozione dell'innovazione hanno l'effetto di "plasmare", sostengono e promuovono cioè il riassetto delle strutture economiche in un'area favorendo p.es. la creazione di nuove attività economiche. In tal modo le misure per la promozione dell'innovazione servono in primo luogo al raggiungimento di obiettivi di crescita.

Nella pratica della politica regionale le singole misure vengono spesso combinate in strategie di promozione complessive per aree economicamente deboli e zone a scarso potenziale, adattate in funzione degli obiettivi perseguiti.

Illustrazione 3-1: Illustrazione atta a caratterizzare le misure nella gestione di aree economicamente deboli rispettivamente di zone a scarso potenziale



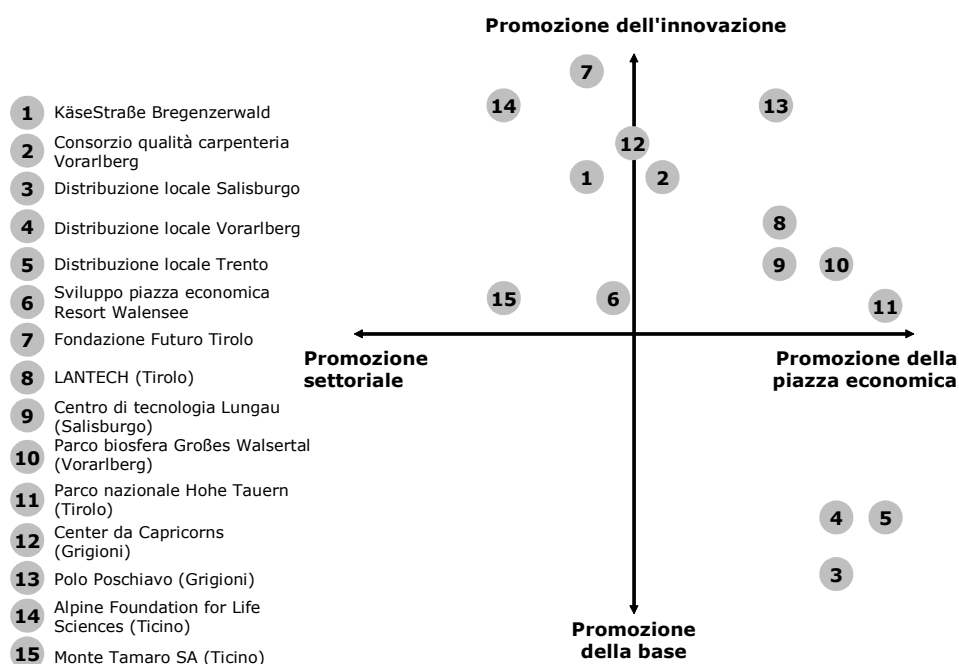
4 Visione d'insieme sulle misure adottate nella gestione di aree economicamente deboli

Il presente capitolo presenta delle riflessioni in merito ad alcune misure di politica regionale applicate nelle "regioni" Arge Alp. La presentazione non è evidentemente esaustiva. Sono stati scelti alcuni casi eccellenti in grado di fornire indicazioni utili in merito alla gestione strategica di aree economicamente deboli. Nell'appendice 3 si trova un elenco dettagliato delle misure per le quali si sono raccolte delle informazioni nel corso dello studio. Dagli esempi presentati possono essere tratte delle conclusioni in merito ai fattori di successo e agli effetti derivanti dalla loro applicazione.

Gli esempi sono stati posizionati a seconda delle loro peculiarità nell'illustrazione per la caratterizzazione di misure adottate nella gestione di aree economicamente deboli e zone a scarso potenziale (riassunto vedi illustrazione 4-1). In tale visione d'insieme mancano completamente le misure nel quadrato inferiore sinistro, vale a dire le misure della promozione settoriale atte a favorire il consolidare determinati settori. Tali misure sono costituite p.es. dagli strumenti tradizionali per la promozione dell'agricoltura che mirano al mantenimento della coltivazione integrale, alla conservazione delle basi vitali naturali, all'assicurazione del reddito agricolo e ad un contributo a favore del popolamento decentralizzato. Tali strumenti sono impiegati in tutte le regioni Arge Alp. Questo tipo di misure non presenta normalmente una particolare differenziazione spaziale; esse sono cioè applicate sostanzialmente alla stessa stregua sia in aree economicamente deboli, sia nelle altre aree⁶. Dall'altro lato un approfondimento in merito a tali misure sfocerebbe in un confronto degli strumenti utilizzati nell'ambito della politica agraria dell'UE e della Svizzera, ciò che va decisamente oltre le dimensioni del presente rapporto.

⁶ Tutt'al più con tassi di contributo scalati (supplementi per lavori pesanti, che vengono spesso adottati in spazi deboli e a scarso potenziale).

Illustrazione 4-1: Collocamento degli esempi pratici nella figura grafica atta a caratterizzare le misure applicate nella gestione delle aree economicamente deboli



- Due esempi descrivono delle attività che favoriscono l'ampliamento di catene del valore aggiunto partendo dall'economia agricola e forestale:
- Esempio 1, Via del formaggio Bregenzerwald (Vorarlberg)
- Esempio 2, Consorzio qualità carpenteria Vorarlberg

Tre esempi riguardano la promozione dell'erogazione di servizi base (distribuzione locale). La garanzia dell'erogazione di servizi base assume un'importanza notevole nella discussione pubblica e serve ad aumentare l'attrattiva della piazza economica locale. Gli strumenti utilizzati per la promozione dell'erogazione di servizi base sono relativamente ben rilevabili e misurabili:

- Esempio 3, distribuzione locale Salisburgo
- Esempio 4, distribuzione locale Vorarlberg
- Esempio 5, distribuzione locale Trento

Un ulteriore esempio pratico si occupa dello sviluppo della piazza economica locale che costituisce un'importante premessa per la promozione dell'innovazione vera e propria nonché per l'attività d'investimento dei privati:

- Esempio 6, Resort Walensee (S. Gallo)

Tutte le regioni Arge Alp promuovono istituzioni ed attività che hanno l'obiettivo di generare innovazione. Tale promozione assume tuttavia forme molto diverse nelle regioni. L'Alto Adige si concentra sui giovani imprenditori, il Tirolo sul sostegno delle idee innovative e Salisburgo invece sul sostegno dell'infrastruttura tecnica. Fra le misure di promozione dell'innovazione nominate nell'appendice 3, la "Zukunftsstiftung" del Tirolo spicca

per due motivi: da un lato essa ha a disposizione mezzi cospicui per raggiungere gli obiettivi preposti, dall'altro lato si può considerare la Fondazione alla stregua di un approccio innovativo nell'ambito della promozione della competitività regionale. Quale esempio specifico delle sue attività a favore delle aree economicamente deboli viene presentato l'allestimento di un centro dell'innovazione a Landeck; il caso del centro dell'innovazione a Landeck è messo a confronto con un esempio analogo della regione Salisburgo⁷:

- Esempio 7, Fondazione futuro del Tirolo
- Esempio 8, Centro innovativo Landeck (LANTECH, Tirolo)
- Esempio 9, Centro di Tecnologia Lungau (Salisburgo)

Ulteriori esempi con un particolare orientamento verso l'innovazione sono:

- Esempio 12, Center da Capricorns (Grigioni)
- Esempio 13, Polo Poschiavo (Grigioni)
- Esempio 14, Alpine Foundation for Life Sciences (Ticino)

Spesso nelle zone alpine periferiche e con un'infrastruttura economica debole le risorse naturali ed il patrimonio culturale rappresentano gli unici potenziali di sviluppo rilevanti. In molti luoghi, basata su queste premesse, già da decenni si sono sviluppate importanti attività turistiche che spesso sono diventate il settore economico regionale chiave. La possibilità della valorizzazione mirata e integrale di potenziali di sviluppo collegati a parchi naturali è essere discussa a mano degli esempi pratici del Parco Biosfera Großes Walsertal e del Parco nazionale Hohe Tauern (parte tirolese). In questi casi ci si riferisce ad un'implementazione strategica "trasversale" in quanto le visioni della promozione strutturale, della piazza economica locale e dell'innovazione vengono adottate in combinazione:

- Esempio 10, Parco Biosfera Großes Walsertal (Vorarlberg)
- Esempio 11, Parco nazionale Hohe Tauern (Tirolo)

L'ultimo progetto presentato in questa sezione si riferisce all'investimento in un'infrastruttura turistica e mostra a titolo d'esempio un'applicazione di misure di promozione settoriale.

- Esempio 15, Monte Tamaro SA (Ticino)

⁷ Il „Centro di Ecologia Alpina“ a Trento rappresenta un ulteriore esempio. Si tratta di un centro di ricerca che, situato nella periferia, si occupa di questioni specifiche di sviluppo nelle zone di montagna. Il Centro non è tuttavia caratterizzabile come un elemento di promozione specifica della Provincia Autonoma di Trento a favore delle proprie aree economicamente svantaggiate, ma piuttosto come un centro di competenze per spazi periferici nell'intero arco alpino ed oltre.

4.1 Esempi pratici

Esempio 1: KäseStraße Bregenzerwald (Vorarlberg)

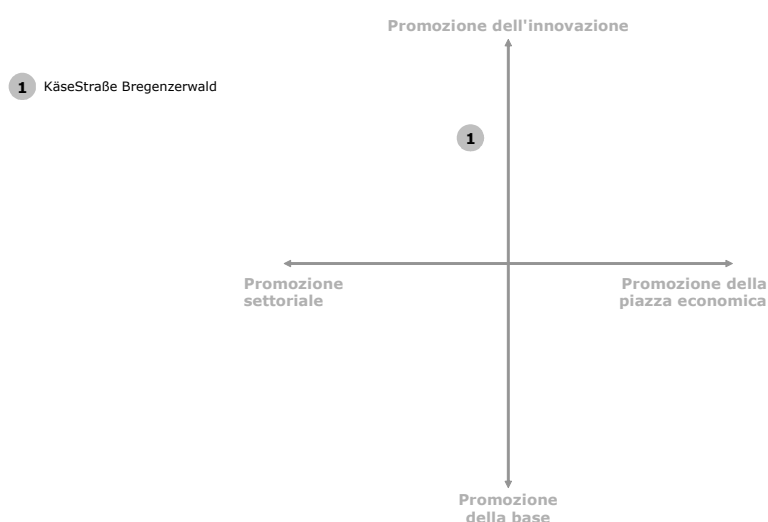


Illustrazione 4-2: Posizionamento esempio pratico KäseStraße Bregenzerwald

La „KäseStraße Bregenzerwald“ è stata fondata nel 1998. Essa rappresenta un network di produttori e commercianti di formaggio, fisicamente uniti tramite degli itinerari demarcati nella Bregenzerwald. È organizzata in un'associazione alla quale appartengono vari gruppi professionali:

- Fattorie con negozi a vendita diretta, cascine agricole e cascine alpine.
- Alberghi, ristoranti, mete turistiche. In base alle direttive, nel menu si devono trovare almeno 5 pasti a base di formaggio, nelle locande più semplici almeno tre. I vari formaggi della regione sono parte integrante della colazione e vengono spesso serviti come dessert sul tagliere.
- Ditte artigianali con prodotti tradizionali e moderni.
- Imprese che commerciano con prodotti locali.
- Impianti del tempo libero come filovie ed i loro ristoranti di montagna.

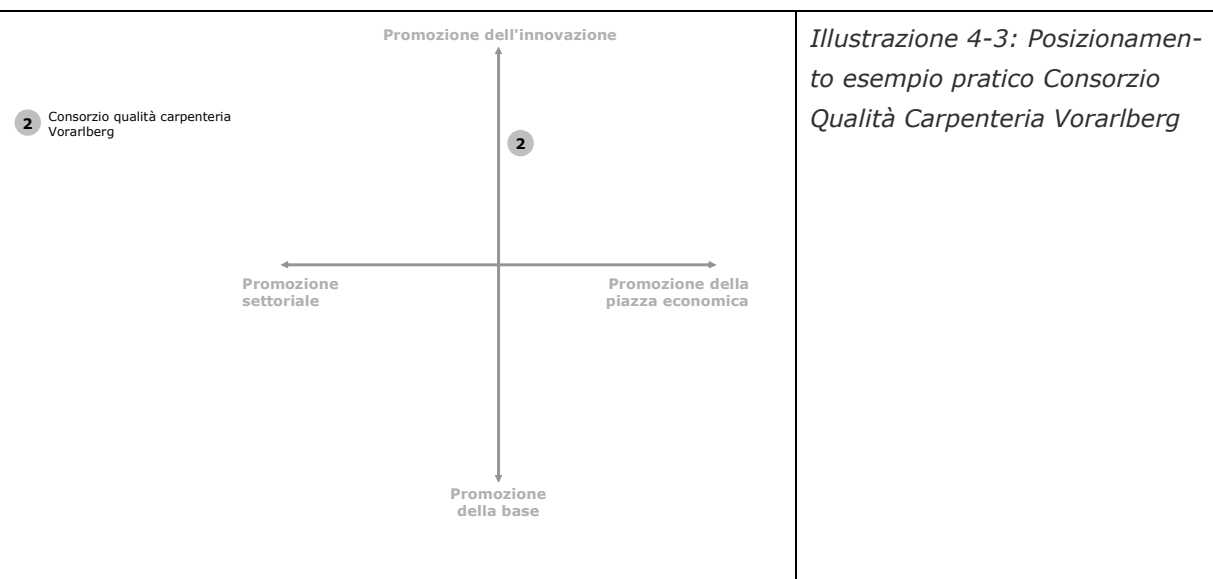
Gli operatori economici interessati offrono programmi, visite e prodotti o servono specialità a base di ingredienti regionali e fanno così della Bregenzerwald un'area per esperienze a contatto con la natura, culturali e culinarie.

L'assortimento delle marche della KäseStraße Bregenzerwald include 22 diverse varietà di formaggio. Inoltre viene elaborata e venduta la carne di vitello. Nella gastronomia si celebra anche il „Wäldar Win“, il vino di festa che ben si sposa con le varietà di formaggio della Bregenzerwald e che viene selezionato annualmente dalla "regione" partner Weinviertler Weinstrasse ed imbottigliato espressamente per le attività della „KäseStraße Bregenzerwald“.

Coordinate

<http://www.kaesestrasse.at/>

Esempio 2: Consorzio Qualità Carpenteria Vorarlberg



Il Consorzio Qualità Carpenteria Vorarlberg è di pubblica utilità e ha come obiettivo lo sviluppo di un cluster del legno. Gli 82 membri sono proprietari di bosco, segherie, carpentieri, operatori del legno, architetti e fornitori. L'utilizzo della risorsa naturale legno è la base per un'occupazione duratura. L'obiettivo della cooperativa sono le iniziative che aumentano la qualità e l'immagine del legno.

L'obiettivo primario è il maggiore impiego del legno; tale obiettivo viene perseguito con una doppia strategia:

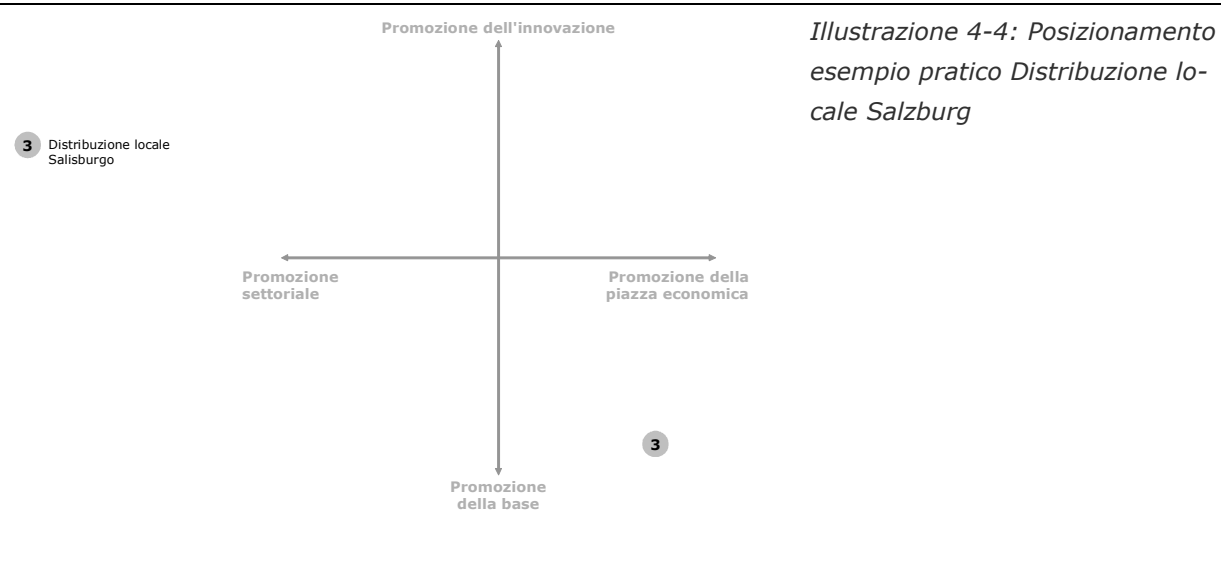
- „carpenteria-arte”: con il premio di carpenteria a livello nazionale si promuove l'innovazione nell'ambito del design di manufatti in legno; con il premio si aumenta l'interesse pubblico e con ciò la domanda di mercato.
- „carpenteria-futuro”: attraverso un programma di formazione mirato e innovativo si aumenta il know-how locale per quanto riguarda la lavorazione del legno.

Con tale doppia strategia si intende promuovere in modo sostenibile la risorsa naturale (legno) e la cultura artigianale (potenziale endogeno) per il raggiungimento di vari obiettivi generali. Il migliore sfruttamento della risorsa naturale legno, in particolare dell'abete bianco, contribuisce alla ricostituzione boschiva e con ciò alla conservazione dei boschi di protezione. I progetti sono un impulso per il raggiungimento di un ulteriore e, dal punto di vista della competizione, necessario livello di sviluppo del settore della lavorazione del legno, che annovera nel Vorarlberg mille posti di lavoro.

Coordinate

<http://www.holzbau-kunst.at/>

Esempio 3: Distribuzione locale Salisburgo



Già dal 1992 il Land Salisburgo dispone della cosiddetta „promozione della distribuzione locale di alimentari“. Nel corso degli anni lo strumento di promozione è stato adattato varie volte alla situazione attuale e in particolare alle diverse esigenze degli utenti finali. Lo scopo è tuttora „L’assicurazione e il miglioramento della distribuzione locale della popolazione con alimentari e prodotti del fabbisogno quotidiano“ (vedi direttiva di promozione stato 2007).

Delle misure di promozione approfittano piccole imprese della distribuzione locale con assortimento completo per il fabbisogno quotidiano nell’intero Land, anche se le imprese in zone a bassa copertura (con troppo pochi negozi o senza negozi sul posto) possono godere di un sostegno maggiore (vedi sotto). Il Land Salisburgo in tali zone contribuisce con un ulteriore sostegno da parte dei relativi comuni. Non vengono promossi gli esercizi che fanno parte di catene maggiori.

In particolare sono previsti i seguenti strumenti di promozione:

- *Promozione degli investimenti* sotto forma di contributi alle spese creditizie generate da crediti corrisposti per agevolare ristrutturazioni e ampliamenti delle singole aziende (rendere attrattivi)
- *Promozione dei mezzi di produzione* sotto forma di contributi alle spese creditizie generate da crediti corrisposti per favorire l’ampliamento dell’assortimento
- *Premio d’innovazione* (a fondo perso) per la premiazione dell’attuazione di idee innovative, in quanto danno un contributo al rafforzamento dell’approvvigionamento locale
- *Promozione speciale per zone dove la copertura è a rischio o insufficiente*. La premessa per una promozione speciale in tale ambito è che l’azienda interessata sia “primo o ultimo” operatore della distribuzione locale in un determinato Comune. I singoli strumenti di promozione sono i contributi a concetti di distribuzione locale rispettivamente marketing sul posto nonché le spese di consulenza per al massimo alcune migliaia di € l’anno e/o per caso. Oltre al normale tasso per la promozione degli investimenti può essere concesso un ulteriore ribasso degli interessi nell’ambito di un cosiddetto „bonus d’assicurazione per la distribuzione locale“.

Secondo l’informazione dell’ufficio competente le spese del Land Salisburgo per la promozione della distribuzione locale nell’anno 2006 ammontavano ad un totale di EUR 400’000. Tale importo contiene sia sussidi a fondo perso sia contributi per le spese creditizie, corrisposti in 80 casi differenti.

In media risulta in un contributo di circa EUR 5'000 per caso. I contributi medi apparentemente modesti possono essere relativizzati in quanto sono possibili più promozioni per la stessa impresa e attraverso i contributi per le spese creditizie è possibile ottenere importanti agevolazioni per l'accesso al capitale.

Fino ad oggi non ha ancora avuto luogo una valutazione sistematica dello strumento di promozione. La collaborazione con molte imprese nell'ambito delle domande di promozione è ricorrente ed è considerata un indizio per il successo dello strumento. Per il 2007 è previsto un rilevamento della situazione della distribuzione locale in tutto il Land.

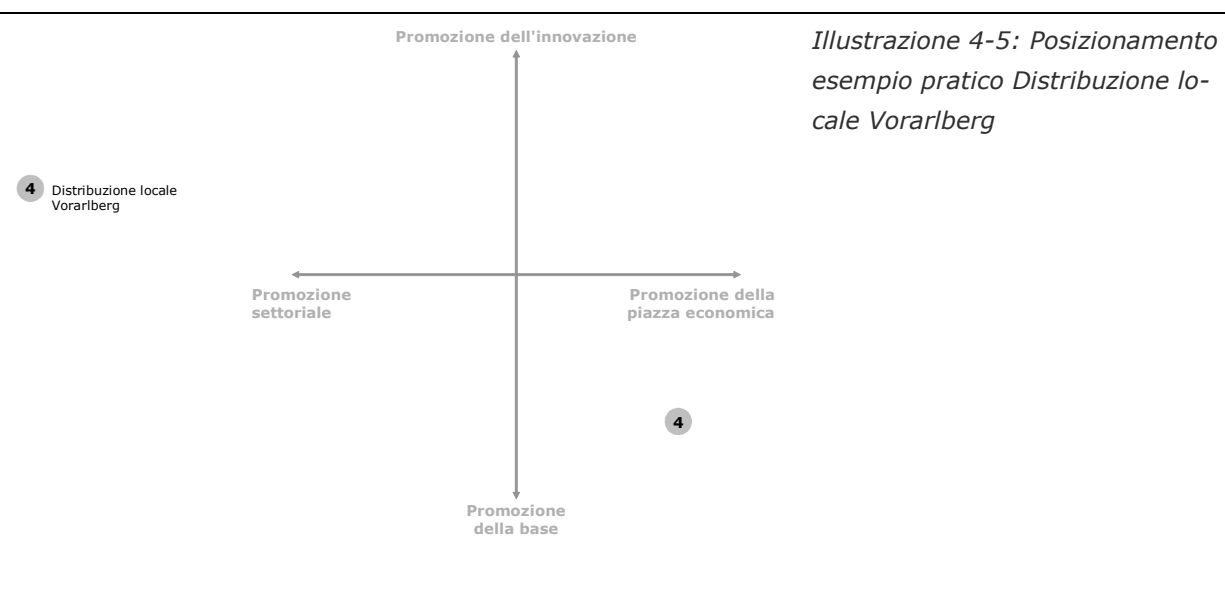
Nel contesto nazionale austriaco si rivela che a Salisburgo alla promozione degli operatori della distribuzione locale viene attribuita una maggiore importanza rispetto ad altri Länder. Al Land Salisburgo viene attestato in quest'ambito un ruolo di „pioniere“ da parte della camera di commercio, siccome “in nessun altro Land esiste un sostegno paragonabile durante un tale periodo, in tale maniera e in tali dimensioni”.

Coordinate

Promozione economica e tecnologica del Land Salisburgo

<http://www.salzburg.gv.at/themen/wt/wirtschaftsfoerderung/kmu/nahversorgung.htm>

Esempio 4: Distribuzione locale Vorarlberg



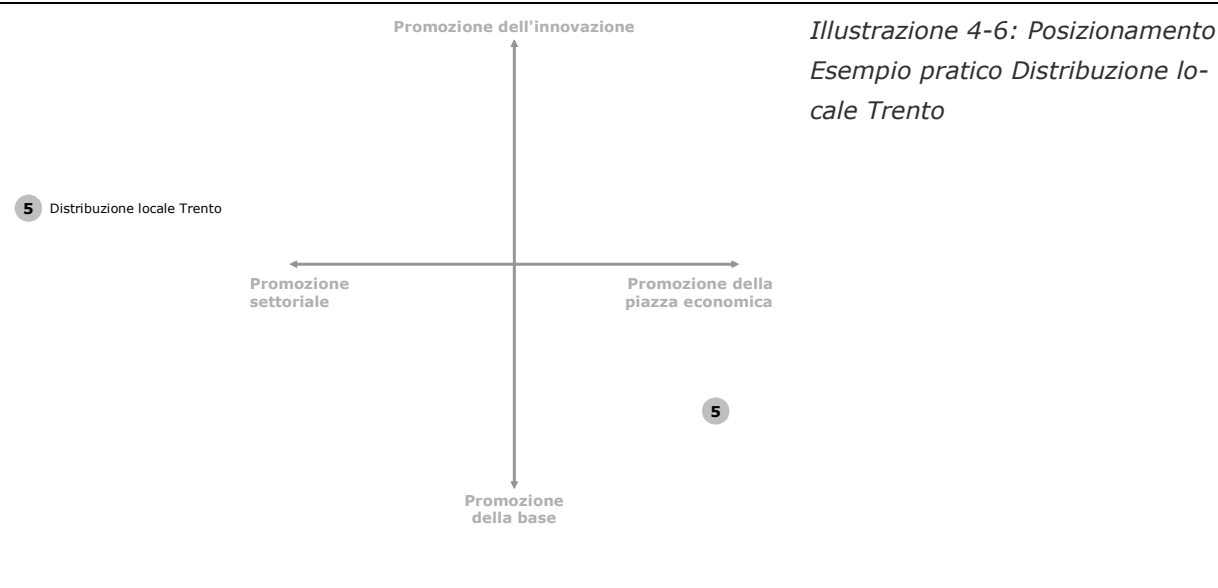
La promozione della distribuzione locale nel Vorarlberg avviene attraverso il sostegno finanziario di negozi per generi alimentari; la misura è coordinata dal dipartimento preposto alla promozione economica. Tramite la misura sono sostenute aziende che offrono un assortimento completo di generi alimentari e beni del fabbisogno quotidiano, ma che non superano un fatturato annuo netto di 2 milioni di €.

Coordinate

Direttive del governo del Land Vorarlberg sulla promozione della distribuzione locale:

http://www.vorarlberg.at/doc/rl_nahversorgung.doc

Esempio 5: Distribuzione locale Trento



Fino agli anni 90 la distribuzione locale nel Trentino era organizzata in modo cooperativo. In quegli'anni l'organizzazione a cui faceva capo ha iniziato a denotare sempre più difficoltà nel garantire con copertura delle spese. Da allora è la Provincia di Trento che si occupa del dossier "garanzia della distribuzione locale". Co-finanziata con mezzi dell'UE, l'amministrazione provinciale ha fatto elaborare un concetto integrale per lottare contro l'indebolimento della rete di distribuzione locale. Il concetto prevede l'istallazione di centri in cui vengono offerti vari servizi (alimentari, posta, informazioni turistiche, infopoint per la popolazione locale, altri servizi pubblici). Sulla base di studi di fattibilità fino ad oggi sono stati creati 40 nuovi punti-vendita. In ulteriori 150 casi le infrastrutture esistenti sono state ripristinate ed ammodernate.

Vi sono stati degli interventi nella maggior parte dei 223 comuni della Provincia di Trento. Si attesta che l'istallazione di tali „centri multiservizi“ ha salvaguardato la qualità di vita nei comuni interessati o perlomeno ne ha impedito il deterioramento.

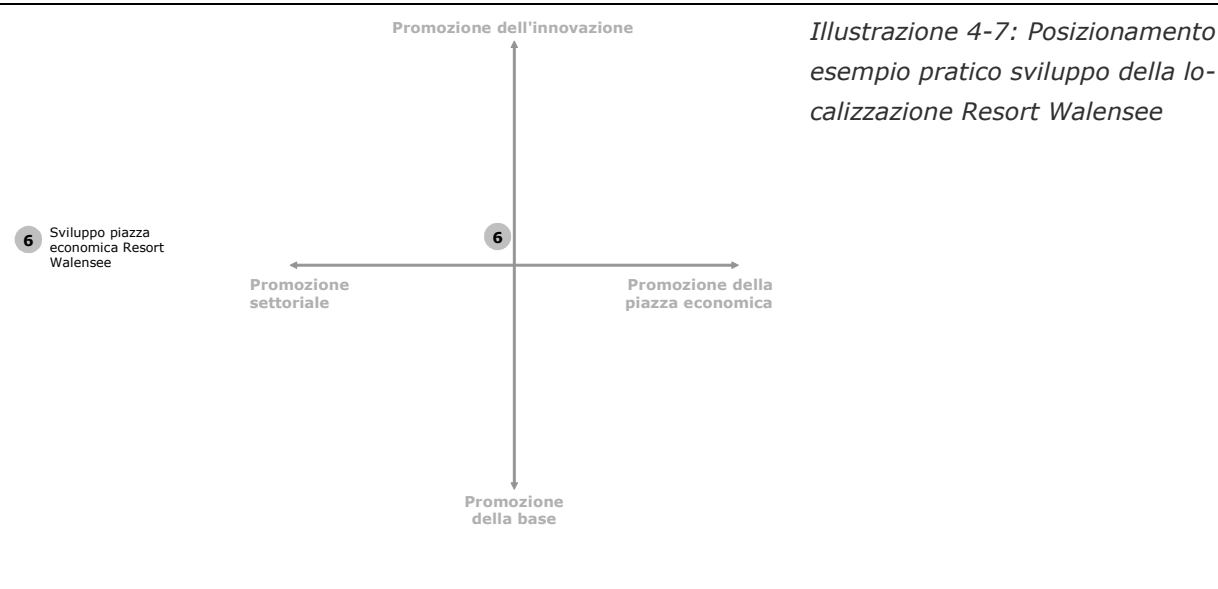
Nel caso dei paesi più piccoli tuttavia anche i „centri“ non si sono rivelati una soluzione praticabile, siccome potrebbero essere mantenuti solo grazie a contributi pubblici relativamente alti. La ricerca di una soluzione alternativa si è resa necessaria a causa della forte volontà politica di assicurare una distribuzione locale minima anche nelle zone più periferiche e nelle località più piccole del Trentino. Con un progetto pilota ora si intende verificare se l'obiettivo di una distribuzione locale che copra integralmente tutto il territorio può essere raggiunto facendo capo a distributori automatici. Tali apparecchi dovrebbero essere integrati in punti d'incontro nei paesi (locali con possibilità di soggiorno) e assicurare il mantenimento di un minimo di qualità di vita anche nelle località più discolte.

Coordinate

Direttive della Provincia di Trento sulla promozione della distribuzione locale:

http://www.commercio.provincia.tn.it/Sito_commercio/Uff_Incentivi.htm

Esempio 6: Sviluppo della localizzazione Resort Walensee, S. Gallo



Il Resort Walensee rappresenta un esempio della realizzazione di un grande investimento privato in un'infrastruttura turistica grazie al previo sviluppo della piazza economica locale da parte degli enti pubblici.

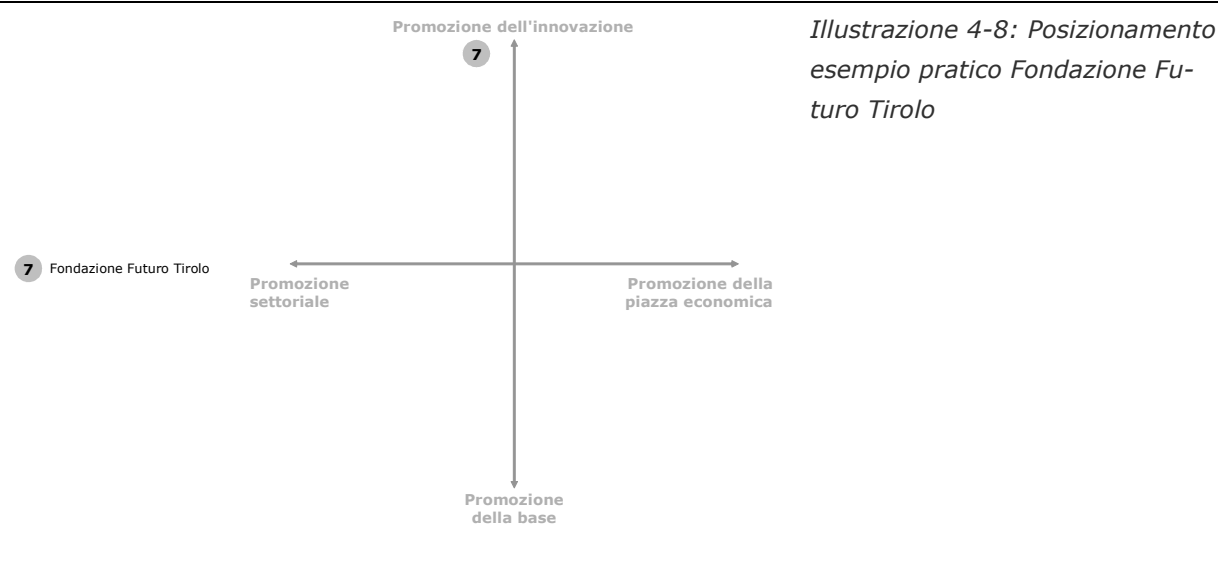
Nell'aprile del 2007 a Quarten, sul Lago del Walensee nel Canton S. Gallo, sono iniziati i lavori di costruzione del „Resort Walensee“. Si tratta di un complesso su una penisola direttamente sul lago sorgerà il villaggio di vacanze progettato. A medio termine tale progetto dovrebbe incrementare di ca. il 20% il numero di pernottamenti dell'intera area attorno al Walensee⁸. L'amministrazione cantonale sargalese annovera il progetto fra i casi eccellenti dello sviluppo regionale in quanto viene realizzato esclusivamente con mezzi privati. Il contributo pubblico è subentrato solo prima, rispettivamente durante il progetto, nell'ambito di un sostegno (relativamente moderato) alla promozione turistica della regione. Nella "regione" Sarganserland-Walensee il progetto del „Resort Walensee“ è considerato indice di un'inversione di tendenza; negli ultimi decenni un'evoluzione economica negativa ha infatti caratterizzato l'area interessata dal progetto, un'area particolarmente esposta ad una marcata trasformazione strutturale. I vecchi settori industriali – soprattutto il tessile – e con loro i posti di lavoro sono spariti e non hanno potuto essere compensati completamente dal settore dei servizi in crescita.

Coordinate

„Standortförderung“ del Canton S. Gallo, <http://www.standort.sg.ch/>
http://www.standort.sg.ch/news/113/2007/04/resort_walensee.html

⁸ Somma d'investimenti totale ca. CHF 80'000'000, vengono costruite oltre 162 unità abitative su una superficie di 85'000m². Si auspicano circa 180'000 pernottamenti e la creazione di 50 posti di lavoro.

Esempio 7: Fondazione Futuro Tirolo



Con la Zukunftsstiftung fondata nel 1997 il Tirolo si propone di valorizzare meglio dei potenziali di sviluppo economici esistenti in tutto il Land. Con i mezzi del fondo dovrebbe essere aumentata l'attrattiva della piazza economica tirolese in armonia con gli interessi ecologici, e rafforzate le strutture regionali e settoriali per assicurare in modo sostenibile i posti di lavoro e per crearne di nuovi. Tra i potenziali di partenza ci sono la forte posizione di Innsbruck nell'ambito della ricerca medica universitaria, le competenze nel ramo meccatronica e la presenza di una moltitudine di PMI nei settori più svariati.

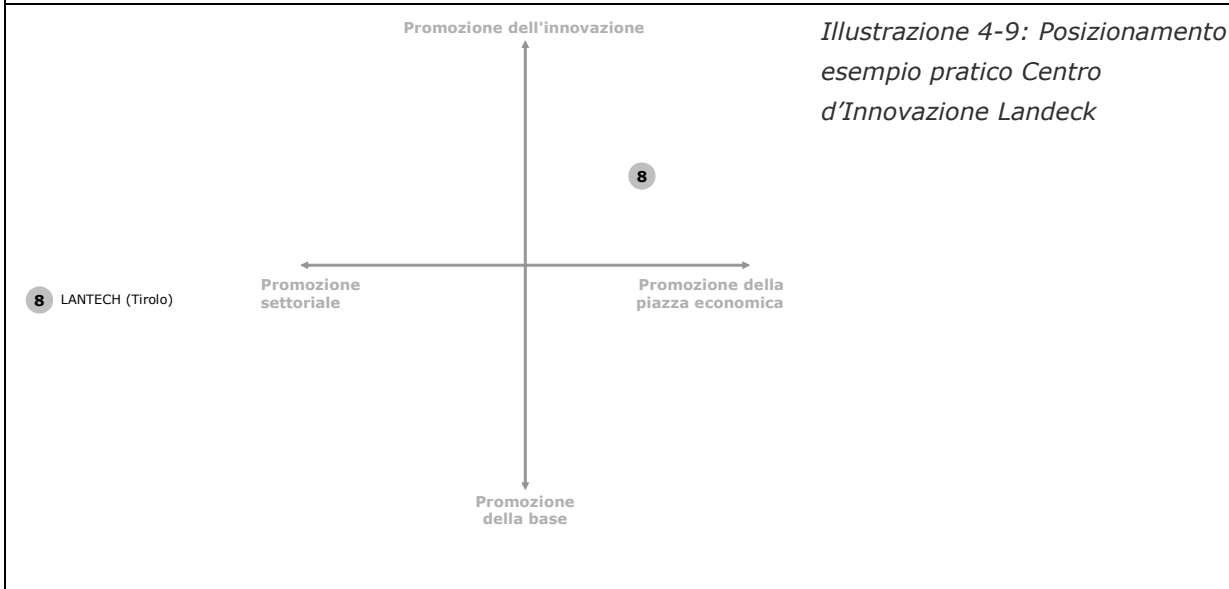
Nella sua forma la Fondazione Futuro Tirolo è unica in Austria, specialmente per ciò che riguarda la sua indipendenza programmatica e finanziaria. L'accettazione del suo lavoro è alta anche nelle regioni benché le sue istituzioni siano esclusivamente statali. Ciò non è particolarmente sorprendente in quanto con le sue attività si rivolgono spesso a singoli o a gruppi di operatori economici e non a Comuni (politici) o intere regioni. La fondazione si finanzia con il reddito del suo patrimonio di 25 milioni di € più un contributo annuale di 8 milioni di € provenienti dai proventi delle aziende amministrate in regia del Land Tirolo. La fondazione risponde solo al Land, non alle "regioni". Essa si concentra principalmente su nuove tecnologie con un grande valore aggiunto.

Riguardo alle regioni periferiche con strutture economiche deboli, la Zukunftsstiftung Tirol non punta solamente alla promozione di redditi generati in loco (eWork), ma soprattutto, e in concordanza con il suo orientamento principale, al rafforzamento di potenziali endogeni in grado di generare valore aggiunto localmente. Nel caso del distretto di Landeck che si trova in posizione periferica rispetto al Land del Tirolo e che nel confronto regionale ha una struttura economica più debole, il settore del turismo è stato identificato quale settore chiave. Allo stesso tempo tuttavia si è potuto dimostrare che nella regione praticamente non esistevano aziende in grado di fornire i beni ed i servizi che tale settore necessita per le sue attività. L'insediamento di aziende in grado di sopperire a tale necessità è dunque stato riconosciuto come importante potenziale di crescita, inizialmente sottosfruttato, per l'economia regionale.

Coordinate

<http://www.zukunftsstiftung.at/index.cfm>

Esempio 8: Centro d'Innovazione Landeck (LANTECH, Tirolo)



Dal 2000 l'Innovationszentrum LANTECH⁹ di Landeck persegue in particolare la promozione di aziende giovani e funziona come incubatore d'azienda. Esso offre alle imprese locali vari servizi di consulenza di base a condizioni vantaggiose, come per esempio l'organizzazione di manifestazioni informative, il sostegno del networking aziendale e la cura dei contatti con uffici di promozione o fonti di know-how. Un particolare peso viene dato al coaching del piano imprenditoriale nell'ambito del cosiddetto „LANTECH-Award". In un processo accompagnato strettamente da un esperto locale i giovani imprenditori interessati hanno la possibilità di sottoporre le loro idee aziendali ad un reality check e di farle confluire in un vero e proprio piano economico (businessplan). È inoltre prevista la partecipazione di LANTECH ad un programma pilota per il procacciamento di capitali-rischio sotto la direzione del Land Tirolo e Austria Wirtschaftsservice (AWS), la banca di promozione economica della Repubblica di Austria.

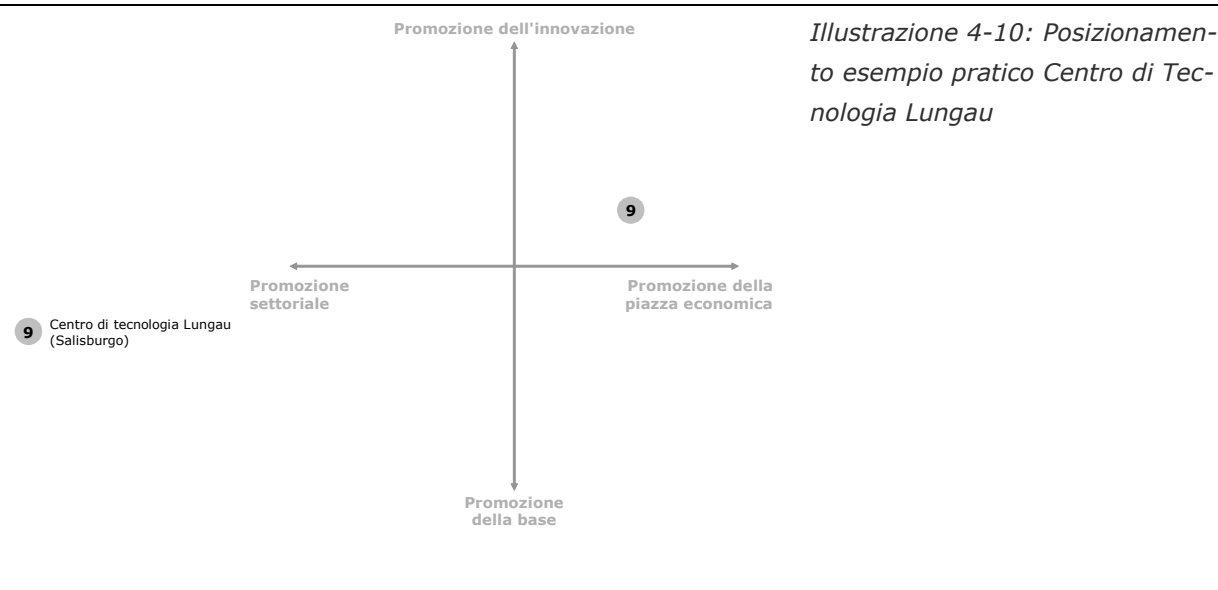
Per quanto riguarda l'orientamento tematico, il LANTECH ha subito nel corso del 2006 un severo contraccolpo in seguito allo smantellamento del Centro Alpino di Sicurezza ed Informazione. Tuttavia era risaputo da tempo che l'insediamento di un simile centro sarebbe stato caratterizzato da difficoltà non indifferenti. In particolare si è rivelato difficile realizzare idee esistenti in loco¹⁰. I motivi vanno cercati nella situazione decentrale nonché in particolare nella scarsa presenza di risorse nella regione. In tale ambito sono rilevanti sia i fattori input che output come per esempio la mancante disponibilità di know-how tecnologico, di personalità imprenditoriali e personale qualificato rispettivamente la mancanza di mercati di sbocco abbastanza forti per i prodotti da sviluppare. Come reazione a tale esperienza LANTECH e i suoi organi responsabili hanno deciso un'apertura tematica. Molte delle 27 imprese insediate nel centro sono ancora in qualche modo collegate al settore turistico, ma ora si è creato un baricentro con servizi aziendali piuttosto convenzionali nei settori pubblicità, comunicazione, IT nonché consulenza finanziaria rispettivamente fiscale.

Coordinate

<http://www.lantech.at/>

⁹ LANTECH è un'organizzazione indipendente con propri organi responsabili, ma viene sostenuta in vari modi dalla Fondazione Futuro Tirolo. Oltre ai servizi di consulenza, la parte (finanziaria) più importante di tale so-

Esempio 9: Centro di Tecnologia Lungau (Salisburgo)



Il centro di tecnologia Mariapfarr nel luogo rurale e periferico Lungau può servire come esempio di un centro d'innovazione che in definitiva non è riuscito a imporsi e che ora esiste come normale immobile con superfici commerciali. Non si è riusciti a riempire il centro iniziato dal Land e completato nel 1999 con contenuti tecnologicamente rilevanti e innovativi. La concentrazione sul tema del legno dapprima programmata non ha potuto avere luogo nella misura auspicata siccome la collaborazione doveva praticamente essere ottenuta con la forza attraverso la minaccia del ritiro dei mezzi di promozione. La direzione regionale è riuscita a collocare temporaneamente circa 10 ditte del settore del legno nel centro di tecnologia. Malgrado tutti gli sforzi però, a lungo termine, si è stabilita solamente una collaborazione tra poche imprese di falegnameria. La recente decisione di tali aziende di trasferire la loro sede di nuovo fuori dal centro di tecnologia significa ora anche un insuccesso formale della strategia scelta. Al naufragio della concentrazione tematica „legno“ ha del resto contribuito anche il fatto che per il nuovo „Holztechnikum“ del Land Salisburgo è stata scelta un'altra sede assai più centrale. Neanche la strategia sostitutiva nel settore della microelettronica ha portato al successo, poiché l'azienda privata la cui presenza sarebbe stata collegata a tale posizionamento, nel frattempo ha di nuovo lasciato la regione.

Coordinate

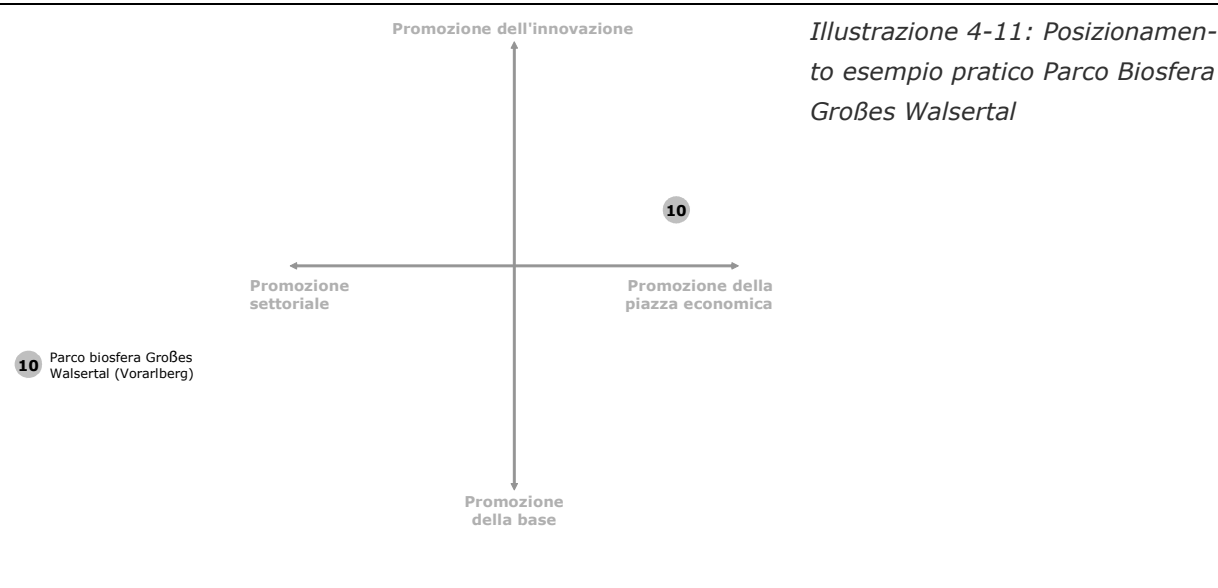
Techno-Z Verbund Salzburg, http://www.techno-z.at/content_page_569.html

Regionalverband Lungau, <http://www.lungau.org/Pages/Regionalverband/index.cfm>

stegno passa per REGPLUS, un programma federale per la promozione di centri d'impulso per l'innovazione. La Zukunftsstiftung partecipa al finanziamento di tale programma.

¹⁰ Tra le idee realizzate in altra sede – cioè in centri – ci sono p.es. la creazione di un piano di studi di scuola universitaria professionale nell'ambito del management dell'informazione concernente i pericoli naturali, e di uno stato maggiore per la simulazione delle valanghe.

Esempio 10: Parco Biosfera Großes Walsertal



Nel Großes Walsertal, con circa 3'500 abitanti e 6 Comuni, la maggior parte dei posti di lavoro rientrano nelle categorie agricoltura e turismo. Negli anni '80 la strategia per la promozione del settore turistico si è tuttavia rivelata sempre meno idonea per mantenere la vitalità socioeconomica della valle. Un improvviso calo dei pernottamenti nella metà degli anni 90 ha indicato nella sua ampiezza a quali pericoli si espone un'area caratterizzata di un'impostazione. All'epoca vari operatori turistici ebbero gravi difficoltà economiche; la società di impianti di risalita dovette dichiarare l'insolvenza nel 2001.

Allo stesso tempo tuttavia al Großes Walsertal si aprirono nuove opportunità per lo sfruttamento delle quali i responsabili lavorarono in modo mirato e nell'ambito di processi partecipativi. Alcune decisioni del governo regionale del Vorarlberg si rivelarono particolarmente promettenti:

- di indicare la possibilità della creazione di un parco biosfera UNESCO nell'ambito della revisione della legge sulla protezione della natura del Land
- di lanciare il progetto „Lebenswert Leben“ per innescare processi di autoorganizzazione per l'assicurazione di strutture della distribuzione locale.

Il deputato del Landtag della Regione e neoeletto presidente della comunità di pianificazione regionale „Regio Großes Walsertal “ organizzata in forma associativa, riconobbe che il concetto del parco biosfera UNESCO ben si adattava ad una implementazione nel Grosses Walsertal, caratterizzato da estesi spazi naturali intatti. Tale idea di progetto fu sostenuta dal Land e a poco a poco anche da una nuova generazione di responsabili locali. Grazie ad una cooperazione intercomunale funzionale, alla grande stabilità politica (nessuna opposizione organizzata), al capitale sociale relativamente alto e alla forte identità regionale (cultura dei Walser), dal progetto „Lebenswert Leben“ non sono solo scaturite visioni per l'assicurazione delle strutture di distribuzione locali, ma anche delle linee direttive che includevano la costruzione di una riserva della biosfera.

Grazie alle eccellenti condizioni naturali e alla compattezza della popolazione a proposito di questo progetto fu possibile adempiere subito alle prescrizioni UNESCO. Già nel novembre 2000, un anno e mezzo dopo l'inizio del processo di certificazione, il parco della biosfera Grosses Walsertal è stato ammesso nella lista delle regioni modello mondiali per quanto riguarda la sostenibilità. Da allora,

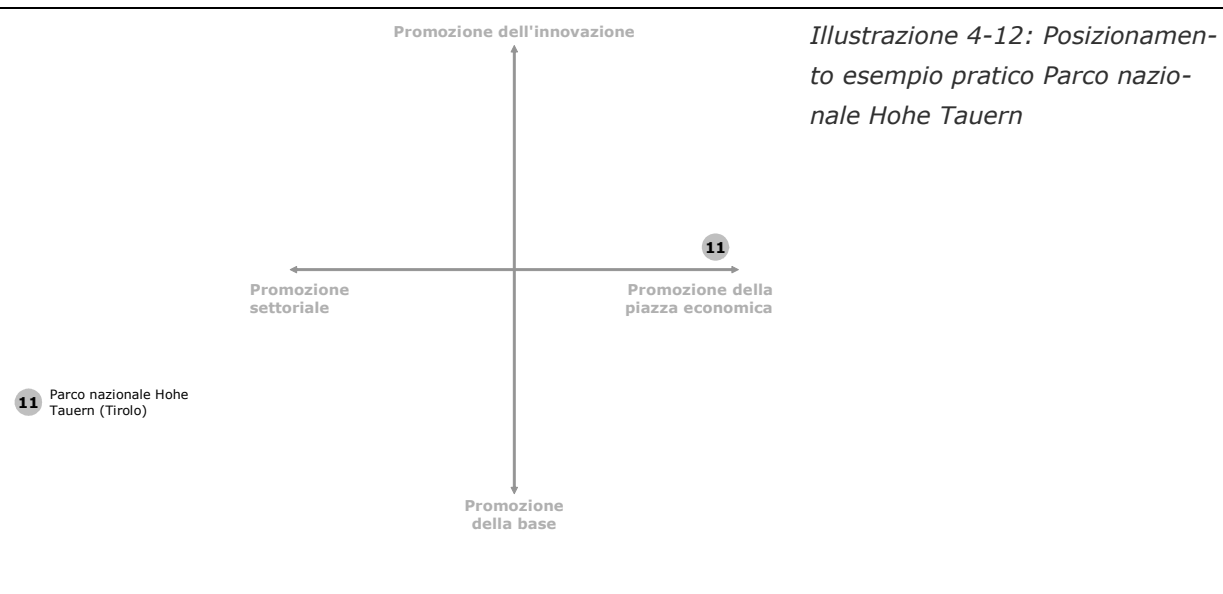
nell'ambito di progetti conseguenti a tale ammissione – finanziati non da ultimo con mezzi di promozione regionale dell'UE – sono stati intrapresi vari passi per una migliore valorizzazione del potenziale collegato alla creazione del parco di biosfera. Lo dimostrano per esempio il rafforzamento della promozione del turismo nella valle, l'ulteriore formazione nell'ambito del know-how turistico o l'affermazione di un'offerta di formazione ecologica per bambini e giovani con il label „avventura parco della biosfera“.

Organo responsabile competente del parco della biosfera è la comunità di pianificazione regionale Regio Großes Walsertal. La sua coesistenza senza attriti con il parco è dovuta al fatto che i membri della commissione principale della Regio Großes Walsertal sono contemporaneamente anche membri del consiglio d'amministrazione del parco della biosfera. I comitati sono caratterizzati da un partenariato equilibrato; accanto ai sindaci sono rappresentate le categorie professionali e vari enti private. Il coordinatore della Regio detiene la presidenza; come deputato nel Landtag collabora contemporaneamente allo sviluppo delle condizioni quadro politico-strategiche necessarie.

Coordinate

<http://www.grosseswalsertal.at/>

Esempio 11: Parco nazionale Hohe Tauern (Tirolo)



Vista la struttura economica generalmente debole del distretto di Lienz (Tirolo orientale) e la situazione speciale nei Comuni settentrionali, il parco nazionale Hohe Tauern acquisisce l'importanza di un potenziale centrale per l'economia locale¹¹. Negli ultimi anni l'amministrazione del parco nazionale ha lanciato varie iniziative per sfruttare in termini economici tale potenziale, al di là degli obiettivi della protezione naturale.

Nell'ambito dell'*agricoltura* già nel corso degli anni 90 hanno potuto essere lanciati diversi piccoli progetti che contribuiscono alla commercializzazione di prodotti alimentari e dell'artigianato provenienti dalla regione del parco nazionale. Ne fanno parte negozi di contadini e artigiani nonché una

¹¹ Il semplice fatto che il parco copre circa un terzo della superficie del distretto dimostra la sua importanza regionale.

bancarella degli agricoltori sotto il label del parco nazionale al mercato settimanale di Lienz. Inoltre il parco nazionale esercita un influsso sull'economia (agricoltura) regionale attraverso la concessione di premi di superficie per la lavorazione di terreno coltivato all'interno dei confini del parco, anche se il motivo di tali premi è in primo luogo quello della protezione della natura.

Il settore del turismo detiene il ruolo del potenziale chiave nella regione. Di conseguenza gli sforzi dell'amministrazione del parco nazionale per valorizzare il potenziale turistico dello stesso sono molteplici. Per tale motivo attualmente non vengono solo organizzate molte manifestazioni come guide al parco o conferenze specializzate, ma allo stesso tempo hanno luogo varie gite trekking di più giorni organizzate dal relativo personale. Da circa tre anni il parco nazionale mantiene un network di circa 60 imprese partner del settore turistico – da chi offre appartamenti di vacanza in subaffitto fino agli alberghi ufficiali del parco. L'obiettivo dell'iniziativa è di sensibilizzare chi eroga servizi turistici della regione sul parco nazionale e di renderli coscienti del suo potenziale turistico. Agli imprenditori partner viene proposta regolarmente una formazione del personale gratuita in merito al parco e alle sue ultime offerte. Le imprese vengono inoltre invitate ad impostare i loro prodotti sul tema del parco nazionale.

In generale sembra che nella regione per molti anni solo pochi fossero consapevoli del potenziale di sviluppo economico collegato al parco nazionale. La creazione della parte tirolese del parco nazionale fu preceduta da animate discussioni tra vari gruppi d'interesse con pretese di sfruttamento divergenti che riecheggiano tuttora. (vedi anche Mose und Weixlbaumer 2003: 44-57, Hasslacher 1999).

Dal punto di vista dei responsabili del parco nazionale di conseguenza esiste una necessità permanente di pubblicizzare nel settore turistico i vantaggi di un turismo ecocompatibile. Studi attuali confermano che il turismo indotto dal parco nazionale nel Tirolo orientale è rilevante in termini di valore aggiunto generato in loco. Infatti in base a Lehar e Ganeider (2006) i viaggiatori che visitano il Tirolo orientale esplicitamente a causa del parco nazionale, tendenzialmente spendono più soldi durante le loro escursioni nella regione del parco che i turisti che lo visitano per altri motivi.

La collaborazione tra l'amministrazione del parco nazionale e il management regionale per una migliore valorizzazione dei potenziali del parco sarà ora rafforzata. A richiesta dell'amministrazione del Land Tirolo il comitato direttivo è stato ampliato con ulteriori operatori – in particolare con un rappresentante del parco nazionale. (vedi Regionalmanagement Osttirol, capitolo 5.1). Un'ulteriore intensificazione della collaborazione è inoltre da attendersi in base alla prossima partecipazione del Tirolo orientale a LEADER+.

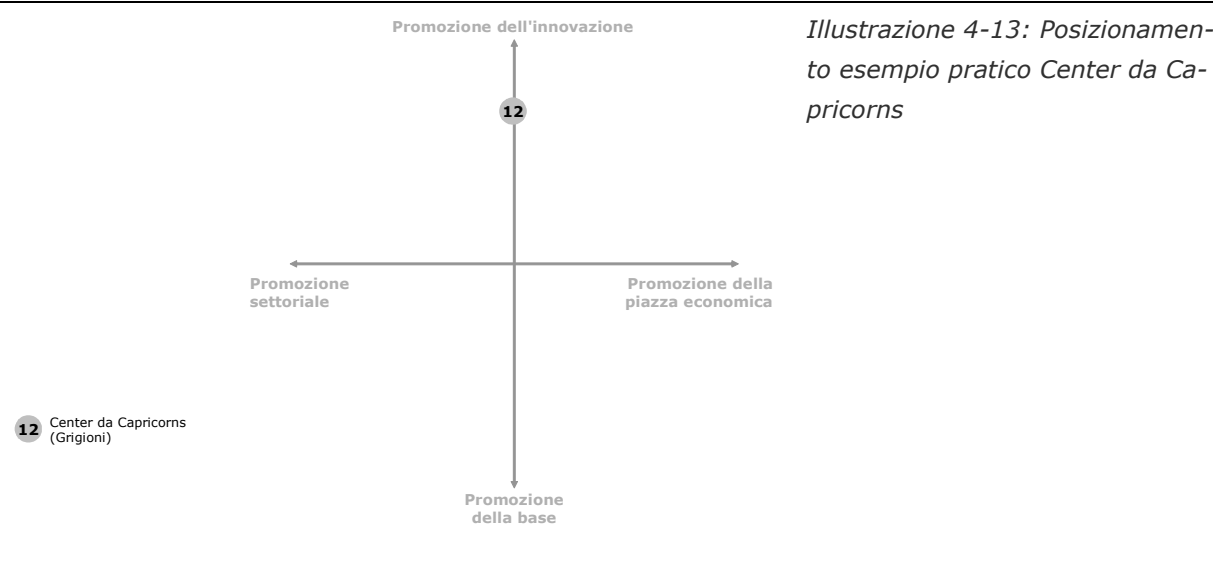
Coordinate

Parco nazionale Hohe Tauern (Amministrazione parco nazionale Tirolo),

http://www.hohetauern.at/index.php?option=com_frontpage&Itemid=75&lang=de

http://www.hohetauern.at/index.php?option=com_contact&catid=36&Itemid=78&lang=de

Esempio 12: Center da Capricorns (Grigioni)



Il Center da Capricorns è un progetto network per lo sviluppo sostenibile di un'area rurale in una zona di montagna. Il progetto mette al centro un'infrastruttura esistente (Hotel Piz Vizan in un'area a scarso potenziale del Cantone dei Grigioni) e il tema generale dello stambecco. L'albergo Piz Vizan è stato trasformato in una fondazione di pubblica utilità ed è diventato un centro rurale d'innovazione ed informazione. Si trova nel comune grigionese periferico di Casti-Wergenstein considerato critico in quanto a capacità di sopravvivenza, e che a sua volta è parte di un'area a scarso potenziale.

Il Center da Capricorns nell'albergo Piz Vizan offre una piattaforma per esperimenti scientifici, lo scambio di sapere tra prassi e ricerca, lo sviluppo di offerte innovative nel turismo vicino alla natura, la formazione d'identità interna regionale, nonché per la sensibilizzazione degli ospiti e degli indigeni alla protezione della natura e ai temi agricoltura, caccia, paesaggio, natura e cultura, che sono tanto importanti per le zone rurali nel Cantone dei Grigioni. Una mirata strategia di cooperazione e network collega vari partner e altri progetti attuali nel Center da Capricorns (p.es. organizzazione per la formazione nel settore dell'ambiente, impresa di biciclette, scuola superiore universitaria). Nel 2007 è stato aperto un ufficio dipendente della scuola superiore universitaria Wädenswil, della Sezione per il turismo e lo sviluppo rurale. In tal modo 4-6 posti di lavoro hanno potuto essere trasferiti nel comune di Casti-Wergenstein.

Con la sua vasta gamma d'offerta nell'ambito del turismo ecocompatibile e alla cultura, lo stesso Center da Capricorns rappresenta un'offerta d'esperienza naturale attraente e commercializzabile. In tal modo il centro genera valore aggiunto concreto per i portatori di servizi economici della regione e crea così anche nuovi posti di lavoro nel settore dei servizi.

A proposito del progetto bisogna inoltre rilevare che il risanamento dell'albergo Piz Vizan è seguito alle vere e proprie attività di progetto e alle offerte di servizi e non le ha precedute. Infatti attualmente è in corso la pianificazione della ristrutturazione.

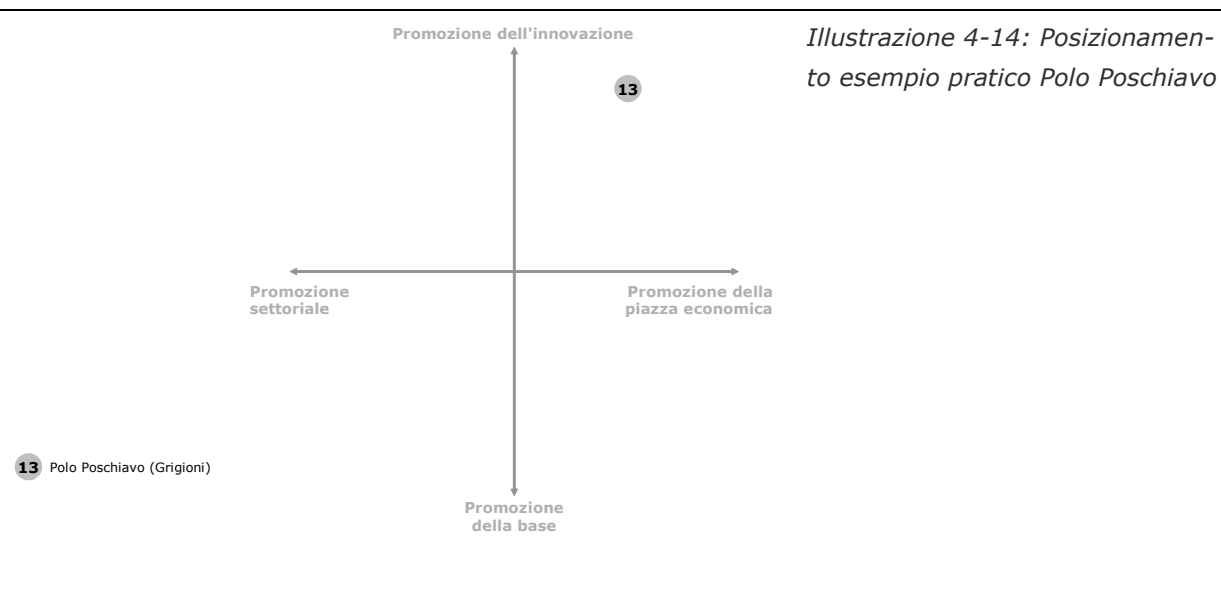
Il Center da Capricorns è un progetto pilota della Nuova politica regionale svizzera. Grazie al finanziamento iniziale della Confederazione, del Cantone e dei Comuni la gamma di offerte ha potuto essere sviluppata e preparata. Il progetto oggi è fondamentalmente in grado di lavorare con copertura di spese. Per la ristrutturazione dell'albergo o per il progetto auspicato della creazione di

un parco naturale regionale dovrà tuttavia attingere a fondi di terzi.

Coordinate

Direzione progetto Center da Capricorns, Stefan Forster, forster.lardon, Büro für nachhaltige Regional- und Tourismusentwicklung, Stoffelhaus, CH-7414 Fürstenu, stefan.forster@forsterlardon.ch

Beispiel 13: Polo Poschiavo (Graubünden)



Breve descrizione del progetto, obiettivi del progetto

Il Polo Poschiavo è un centro di competenze per la formazione continua e l'accompagnamento di progetti di sviluppo regionali riconosciuti a livello cantonale e federale. I settori di competenza sono l'E-Learning rispettivamente il blended learning. Il Polo Poschiavo offre alla popolazione locale l'accesso alle nuove tecnologie e in tal modo migliora la competitività dell'intera regione. Il centro di competenze è particolarmente attivo nella collaborazione transfrontaliera (Interreg IIIA).

Tutte le attività del Polo Poschiavo perseguono l'obiettivo generale di creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile, in armonia con le premesse sociali, culturali ed economiche della regione interessata. Ci si intende come "enabler" che trasmette e promuove il potenziale della "computer-mediated-communication".

Basi giuridiche, organi responsabili e organizzazione

Il Polo Poschiavo è un ente di diritto pubblico al quale partecipano le seguenti istituzioni: il Cantone dei Grigioni, le regioni Valposchiavo e Bregaglia, i Comuni di Poschiavo e Brusio, l'Associazione Artigiani e Commercianti della Valposchiavo e il Gruppo per la Promozione Economica e Regionale Valposchiavo. Tali istituzioni sono rappresentate con un membro a livello del comitato direttivo che si occupa della direzione strategica del centro di competenze. Le attività operative sono competenza della direzione del Polo Poschiavo.

Tra il centro di competenze e l'istituto universitario federale per la formazione professionale esiste una stretta collaborazione.

Ulteriori informazioni sul progetto, motivi e procedimenti del lancio del progetto

Il Polo Poschiavo è nato da un progetto per lo sviluppo sostenibile della regione Valposchiavo lanciato precedentemente (Progetto Poschiavo). Promotore fu l'allora Istituto svizzero di pedagogia per la formazione professionale a Lugano che lanciò il progetto nel 1995 (Progetto Poschiavo). I portatori di progetto intendevano riposizionare con le possibilità della tecnologia moderna la Valposchiavo periferica e svantaggiata ed evidenziare nuove prospettive di sviluppo. Nel corso del progetto la formazione e diffusione del sapere a distanza hanno acquisito un'importanza sempre maggiore.

Nel 2001 è nato Il Polo Poschiavo. L'organizzazione mantiene gli obiettivi specifici di Progetto Poschiavo e garantisce la continuità dell'orientamento fondamentale, in particolare per quanto riguarda l'offerta di formazione continua e di riqualificazione professionale.

Strumenti finanziari

Il Polo Poschiavo dispone di un budget annuale di circa CHF 270'000 che serve in particolare al finanziamento di corsi della formazione continua e dei progetti d'impulso innovativi e formativi. I corsi formazione continua vengono finanziati da contributi della Confederazione, del Cantone (GR) e dagli stessi partecipanti. I progetti d'impulso vengono finanziati da sponsor e con contributi di istituzioni.

Risultati

Il Polo Poschiavo si è affermato a livello interregionale come centro di competenze per E-Learning, Blended-Learning, comunicazione IT e marketing IT. Direttamente e indirettamente, il Polo e il sapere da esso diffuso hanno creato nuovi posti di lavoro. Grazie all'offerta di formazione innovativa del Polo Poschiavo oggi nella regione si è più aperti per gli impulsi interregionali. La collaborazione con aree delle zone contigue è stata rafforzata. Il progetto ha contemporaneamente iniziato una trasformazione strutturale. Nuove possibilità di sviluppo economico hanno potuto essere identificate e attuate all'interno della regione. Attraverso le attività del centro, nella regione è cresciuta la consapevolezza delle proprie forze e debolezze ed è anche stata rafforzata la coscienza di sé.

Tra gli anni 2002 e 2006 Il Polo Poschiavo ha organizzato 127 corsi che sono stati frequentati da un totale di 1357 partecipanti. Il centro di competenze ha inoltre partecipato a sette progetti Interreg IIIA con un budget totale di € 1.790.500.

Difficoltà nello sviluppo del progetto, valutazione degli effetti

L'iniziativa si è fondamentalmente sviluppata come approccio bottom-up. Inizialmente ciò ha causato delle difficoltà nel tentativo di essere riconosciuti dalla Confederazione come istituzione erogatrice di formazione continua. Dapprima è stato necessario fornire le prove della qualità dell'offerta in ambito di formazione continua del Polo Poschiavo.

Prospettive

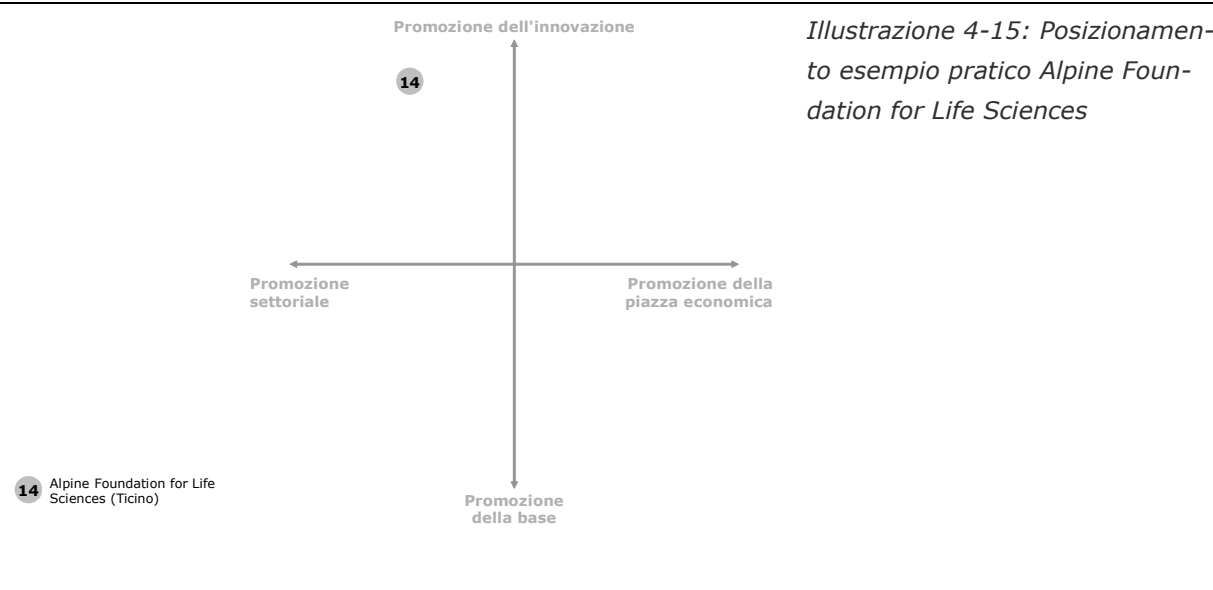
Accanto alla continuazione delle attività attuali con la consapevolezza del ruolo di "facilitator", attualmente Il Polo Poschiavo sta lavorando a un progetto per l'istallazione di un centro di ricerca per energie rinnovabili nella Valposchiavo.

Coordinate

Cassiano Luminati, cassiano.luminati@polo-poschiavo.ch Via da Melga, 7742 Poschiavo (GR), T

+41 81 8346091, www.polo-poschiavo.ch

Esempio 14: Alpine Foundation for Life Sciences (Ticino)



Breve descrizione del progetto, obiettivi del progetto

L'„Alpine Foundation for Life Sciences“ (AFLS) a Olivone dispone di vari campi d'attività. Essi vanno dalla ricerca e sviluppo all'insegnamento fino alla promozione della produzione di erbe aromatiche e medicinali di alta qualità. Le attività si concentrano sulle molecole rispettivamente sui principi attivi delle erbe aromatiche e medicinali.

Con collaborazioni mirate nel campo universitario e attraverso i contatti con produttori di erbe medicinali, partner industriali ed enti di diritto pubblico dalla Svizzera e dall'estero l'AFLS intende diventare un centro di competenze nel settore delle erbe aromatiche e medicinali riconosciuto a livello internazionale.

Vari fattori, tra l'altro la necessità della diretta vicinanza con le erbe alpine rispettivamente i loro principi attivi, hanno portato alla scelta di una località periferica (Olivone). La scelta è collegata anche all'intenzione di offrire dei posti di lavoro altamente qualificati e attraenti in una regione periferica. I posti dovrebbero approfittare dell'enorme potenziale di valore aggiunto delle Life Sciences.

Basi giuridiche, organi responsabili e organizzazione

Gli organi responsabili sono organizzati in una fondazione. Essa coordina i lavori dell'„Istituto Alpino di Chimica e Tossicologia (IACT) e del „Campus Scienza e Sport“. Inoltre sostiene le attività della Società Cooperativa per le piante Officinali e i Fitoprodotti Ticinesi COFIT ed è sede dell'„Associazione ticinese di chimica, tossicologia e genetica forense“ (ASSOFOR). Infine coordina le attività dell'Associazione Buone Erbe Ticinesi (BET).

- Le attività di ricerca e sviluppo hanno luogo nello IACT. Lo IACT è costituito da due laboratori: il laboratorio di chimica forense, chimica ambientale e tossicologia e dal laboratorio di fitofarmacologia. Essi sono in grado di offrire dei servizi di analisi di alto livello per istituzioni private, semiprivate o pubbliche nel settore degli alimentari o nell'ambito giudiziario. Il settore F&E è basato su una rete di collaborazione nazionale e internazionale. A livello nazionale è degna di menzione la collaborazione con il politecnico e l'università di Zurigo, con l'università di Ginevra, con il „Centre Hospitalier Universitaire Vaudois“ e con la „Haute École Valaisanne“. A livello internazionale esistono contatti con le università di Varese (I), Roma (I), Santiago de Compostela

(E), e Vilnius (Lit).

- Il sapere generato dalle attività dell'IASV è a disposizione del settore insegnamento della fondazione AFLS, il „Campus Scienza e Sport“. In tale settore vengono offerti corsi di formazione incentrati sulla pratica o sulla teoria per vari gruppi bersaglio.

Ulteriori informazioni sul progetto, motivi e procedimenti del lancio del progetto

Le attuali attività dell'AFLS derivano dalla combinazione dei seguenti progetti rispettivamente attività precedenti:

- Si basano su un progetto Regio-Plus, nell'ambito di cui hanno potuto essere create nuove strutture per la produzione e la lavorazione di erbe medicinali nella regione (Val Blenio).
- Hanno potuto approfittare delle esperienze fatte da alcuni dei promotori durante un periodo prolungato nell'ambito dell'offerta di moduli di formazione complementari nel settore Life Science.

Strumenti finanziari

L'ampliamento delle attività dell'AFLS è stato riconosciuto come progetto pilota della Nuova politica regionale svizzera. Di conseguenza sono stati concessi ulteriori mezzi di promozione per le attività attuali della fondazione. Benché circa CHF 2.2 milioni della cifra d'investimento stimata per tale fase di CHF 3 milioni siano stati coperti con mezzi pubblici, secondo i responsabili del progetto la raccolta dell'importo necessario rimanente da fonti private è un'impresa da non sottovalutare.

Risultati

L'attuale fase di costruzione del centro di competenze alpino delle erbe aromatiche e medicinali è caratterizzata da una crescita della collaborazione e della raccolta di know-how tra enti cantonali, nazionali e internazionali attorno all'ALVS. I prodotti e in particolare i servizi che fanno parte dell'offerta dell'ALVS si vendono sempre meglio. Ciò avvicina l'obiettivo di ottenere un'offerta di servizi in grado di coprire le spese generate dalla produzione stessa.

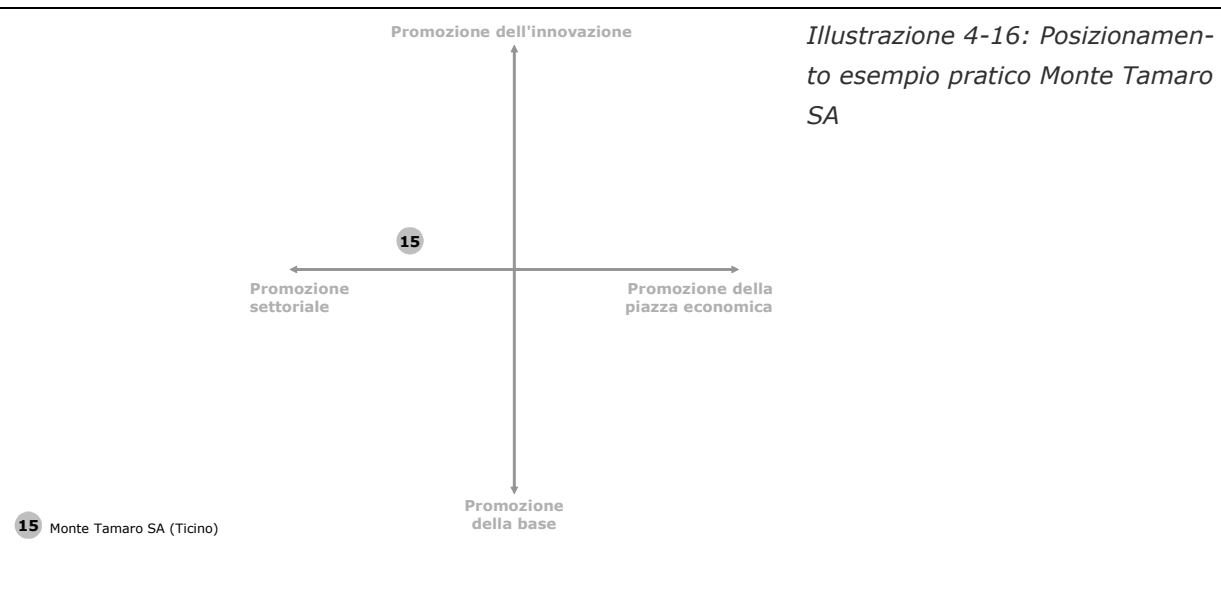
Margine di manovra, difficoltà nello sviluppo del progetto, valutazione degli effetti

Il potenziale del valore aggiunto nell'ambito life science è enorme e per tale motivo è sottoposto a regole competitive internazionali. Possedere il know-how attuale rispettivamente il know-how nuovo generato è uno dei fattori chiave per affermarsi in questo settore. La strategia di costruire un'ampia rete di collaborazione e di know-how è dunque necessaria, ma richiede contemporaneamente un notevole impiego di risorse. Solo in tal modo può essere garantito che vengano preparati prodotti o servizi con reali possibilità di mercato. La concentrazione su servizi in settori specifici, che da un lato possono essere offerti in modo complementare con altri competitori e dall'altro lato vantano dei vantaggi particolari che risultano dalle caratteristiche della piazza economica locale, fa ugualmente parte dei fattori che permettono all'AFLS di svolgere le sue attività da una località periferica.

In conclusione il margine di manovra è dunque limitato e il collegamento alla piazza economica locale fragile – l'esistenza di un centro del genere nella periferia, a Olivone, va sempre e sempre di nuovo giustificata e difesa.

Coordinate

Beispiel 15: Monte Tamaro SA (Tessin)



Breve descrizione del progetto, obiettivi del progetto

La caratteristica principale del presente progetto è la trasformazione di una stazione di turismo invernale senza prospettive di futuro in una stazione di turismo estivo di successo.

La Monte Tamaro SA, originalmente concepita come destinazione turistica invernale, dal 2004 offre una vasta gamma di attività ricreative che possono essere praticate nelle stagioni calde. Le attività sportive invernali invece non vengono più offerte. L'infrastruttura principale è stata in gran parte ristrutturata. Una telecabina, preesistente trasporta gli ospiti da Rivera (stazione a valle, 460 m.s.m.) sull'alpe Foppa (stazione a monte, 1530 m.s.m.). Oltre alle escursioni panoramiche, nordic walking e possibilità di ristoro sono disponibili le seguenti infrastrutture:

- pista mountain bike-cross country;
- adventure park (percorso acrobatico sospeso sugli alberi con 51 piattaforme);
- slittovia sull'alpe Foppa (slittini biposto);
- dal 2007 la stazione offre inoltre la più lunga tirolese della Svizzera.

La destinazione offre anche una grande attrazione culturale: la chiesa Santa Maria degli Angeli, disegnata dal grande architetto Mario Botta, si trova a pochi metri dalla stazione a monte della telecabina.

Basi giuridiche, organi responsabili e organizzazione

Gli organi responsabili del progetto sono organizzati in una società anonima (Monte Tamaro SA). Dopo una prima fase in cui gli investimenti sono stati effettuati completamente con i propri mezzi e crediti bancari, il progetto ha avuto bisogno due volte del sostegno finanziario pubblico. Le basi

giuridiche per tale sostegno sono contenute nella legge sull'aiuto agli investimenti tuttora in vigore (e nelle relative ordinanze cantonali d'attuazione – anche se tali basi giuridiche vigono ancora fino alla fine del 2007, poi subentrano le norme della Nuova politica regionale) nonché nella legge cantonale sulla promozione del turismo.

Ulteriori informazioni sul progetto, motivi e procedimenti del lancio del progetto

La Monte Tamaro SA fu fondata nel 1966. Dopo una prima fase di funzionamento redditizio con gli impianti impostati sul turismo invernale si notarono i primi segnali di una redditività insufficiente. Malgrado la diversificazione delle attività e l'ampliamento delle infrastrutture per l'esercizio nelle stagioni calde la Monte Tamaro SA non riuscì ad operare con copertura delle spese. Nel 1994 oltre ai propri mezzi e ai crediti bancari furono dunque impiegati anche mezzi pubblici per investimenti sostitutivi rispettivamente spese di ristrutturazione. Ad eccezione della stagione 1997/1998 tuttavia anche in seguito ai nuovi investimenti non si riuscì ad ottenere risultati operativi positivi. In particolare la mancante sicurezza d'innevamento della stazione situata in basso e sul fianco soleggiato della valle non permetteva agli esperti una valutazione positiva del futuro, a meno che non si puntasse in modo deciso sulle attività del tempo libero non invernali con la cessazione contemporanea dell'esercizio invernale e lo smantellamento delle relative infrastrutture. Nel 2004 i responsabili si decisero per tale strategia.

Strumenti finanziari

Il finanziamento effettuato nel 1994 per la rivalutazione delle infrastrutture di trasporto e ristorazione esistenti sul Monte Tamaro ammontavano a 7.7 milioni che provengono da mezzi propri, da crediti bancari, dai fondi destinati alla promozione del turismo e da crediti per investimenti in regioni di montagna (crediti LIM). Nel 2004 sono state sostenute finanziariamente due iniziative complementari: da una parte la società anonima è stata risanata dagli azionisti, dalle banche, dai creditori e in misura inferiore dal Cantone. Dall'altra è stata promossa la costruzione di un'offerta estiva integrata con notevoli mezzi cantonali.

Risultati

Dal 2005 la Monte Tamaro SA vanta risultati operativi positivi ed è già in grado di effettuare nuovi investimenti mezzi propri.

Margine di manovra, difficoltà nello sviluppo del progetto, valutazione degli effetti

Il margine di manovra della Monte Tamaro SA sta in forte correlazione con i risultati finanziari: finché la società anonima non dipende da finanziamenti pubblici, il suo grado di autodeterminazione è molto alto. Se bisogna usufruire di soldi pubblici, i finanziatori pongono chiare condizioni. I recenti risultati operativi positivi hanno dato nuova fiducia alla società e hanno allargato il margine di manovra. Resta aperto se il concetto operativo avrà successo a lungo termine. Ciò dipende fortemente dal management operativo. Se vi sono segnali per cui nel caso di difficoltà finanziarie potrebbero di nuovo essere impiegati soldi pubblici, l'incentivo del management di impegnarsi per un esercizio efficiente, redditizio e promettente sarà troppo debole.

Prospettive

Secondo le dichiarazioni delle autorità cantonali competenti il nuovo posizionamento sul mercato della Monte Tamaro SA è riuscito. In tal modo gli investimenti precedenti non hanno dovuto essere ammortizzati come allocazione errata e i nuovi investimenti portano a risultati positivi. Ciò permette l'ampliamento delle attività e genera valore aggiunto nella regione.

4.2 Osservazioni riassuntive sugli esempi pratici

La *promozione settoriale* è indispensabile nelle aree economicamente deboli. La sfida consiste nell'impostarla sull'innovazione, in modo dinamico. Infatti anche le nuove visioni della promozione dell'agricoltura e del turismo mirano all'innovazione all'interno di tali settori. Lo fanno per esempio con il sostegno di prodotti indigeni e regionali, ai quali partecipa in modo determinante l'agricoltura.

Per quanto riguarda i mezzi impiegati la promozione settoriale è tuttora una delle principali destinatarie di risorse finanziarie (promozione settoriale e progettazione e mantenimento delle infrastrutture di base). Ciò è dovuto al fatto che nelle aree economicamente deboli in generale, e nelle zone a scarso potenziale in particolare vari interventi possono essere sostenuti in modo mirato con tali misure, come per esempio con maggiori contributi di promozione. In base alle dichiarazioni degli interlocutori nell'Alto Adige e a Trento, ma anche in base a studi empirici (p.es. Rieder et al. 2004) bisogna supporre che la promozione di aree economicamente deboli con una tale strategia abbia i seguenti effetti:

- posti di lavoro possono essere salvaguardati in modo mirato;
- nel corso della globalizzazione e della continua trasformazione delle strutture, la politica della conservazione tende tuttavia ad diventare sempre più dispendiosa;
- per gli enti pubblici l'abbandono di una politica di conservazione applicata in passato diventa sempre più difficile: le conseguenze sociali di un nuovo orientamento politico tendono col tempo ad aggravarsi invece di sdrammatizzarsi, come spesso si spera.
- Infine si constata una distorsione nell'allocazione (anche privata) di risorse.

L'analisi degli esempi pratici focalizzati sulla *promozione dei sistemi economici locali* dimostra che le visioni per la promozione della distribuzione locale possono contribuire in modo notevole alla qualità della piazza economica locale in aree economicamente deboli e in particolare in zone a scarso potenziale. Le imprese di distribuzione costituiscono punti focali della vita sociale. Se la promozione della distribuzione locale avviene solo in modo isolato però, non può incentivare uno sviluppo mirato al futuro della piazza economica locale.

In tal senso costituisce solo una soluzione apparente. Tale conclusione può essere estesa anche ad altre misure della promozione della piazza economica locale basata sull'infrastruttura. Non è possibile valutare quanto ciò valga anche per le misure combinate di sviluppo locale. Nel Tirolo orientale per esempio l'allacciamento di tutti i comuni alla rete di internet a banda larga avviene parallelamente a misure per la qualificazione di possibili utenti, nonché con iniziative atte a creare contenuti rilevanti per gli utenti regionali.

Solo come elemento di un concetto di sviluppo integrale più ampio la promozione della distribuzione locale in particolare, rispettivamente le misure di promozione della piazza economica locale in generale, possono contribuire alla conservazione o all'aumento della

competitività regionale (vedi l'esempio dei centri multifunzionali secondo l'esempio di Trento). A tale scopo sono inclusi tuttavia elementi della promozione settoriale e dell'innovazione. È inoltre degna di menzione l'esperienza del Vorarlberg dove il tema della distribuzione locale è stato discusso in modo intenso e ha generato un processo di sviluppo della piazza economica locale più ampio con risultati concreti.

Gli esempi pratici di diverso grado innovativo dimostrano che la *promozione dell'innovazione* non significa solo mettere a disposizione un'infrastruttura (centro d'innovazione, edificio) ma in prima linea la promozione di fattori soft (servizi di consulenza, transfer di sapere e tecnologia, network di contatti, promozione della cooperazione, ecc.). Ciò significa in particolare:

- La politica d'innovazione deve essere basata su profili regionali di competenza che sono in grado di dare informazioni sulle potenzialità endogene di sviluppo rilevanti dell'economia regionale. Per poter portare avanti lo sfruttamento innovativo dei potenziali esistenti è necessario inoltre un fornitore di tecnologia con del personale qualificato. Ciò comprende per esempio un istituto di ricerca o un'altra istituzione di scuola universitaria.
- È necessario un numero sufficiente di operatori con orientamento imprenditoriale che sono pronti e competenti per raccogliere gli impulsi della promozione dell'innovazione e di mettere in pratica le innovazioni. Da un lato ciò è una questione di quantità, dall'altro di mobilitazione e di partecipazione di tutte le forze regionali rilevanti.
- La sola realizzazione di misure della promozione dell'innovazione top down (p.es. sotto forma di un centro di tecnologia o di incubatore aziendale) non basta. L'accettazione regionale e il radicamento sono ulteriori premesse. Inoltre la misura deve essere accompagnata da altri interventi atti a sostenerla, rispettivamente devono essere create condizioni quadro ampliate (incentivi agli investimenti, reperimento di capitale di rischio ecc.).
- Dalla parte dell'output un fattore indispensabile del successo è la disponibilità di mercati di dimensione adeguata per offrire i prodotti e i servizi sviluppati.

In conclusione ciò significa che il successo nella promozione dell'innovazione dipende da una certa massa critica e dalla centralità della piazza economica locale. I mercati devono essere di una certa misura e presentare una certa attrattiva per gli operatori (ricercatori, imprenditori). L'effetto diretto della promozione dell'innovazione è evidente in regioni che sono già innovative¹². La promozione dell'innovazione nelle aree economicamente deboli tuttavia è soggetta a dei limiti.

I parchi naturali sono esempi adatti per uno sviluppo integrale della piazza economica locale che include la promozione settoriale, della piazza economica locale e dell'innovazione nonché la questione della realizzazione (management regionale). Le conclusioni possono essere applicate senz'altro anche su altre *visioni integrali* (p.es. zone turistiche intensive, città industriali):

¹² Ciò è il caso in particolare nel Cantone dei Grigioni, dove i centri dei fondatori e delle PMI sono impostati specialmente sugli spazi forti.

- Se gli impulsi provengono dall'esterno, bisogna prestare particolare attenzione all'„ownership“ regionale. Nel caso in cui i processi d'elaborazione e di decisione impostati sulla partecipazione vengono adottati nella fase concettuale, ciò facilita la valorizzazione dei potenziali siccome è già presente una forte consapevolezza. Riguardo alla definizione dei processi partecipativi non è possibile fare delle affermazioni generali dato che le stesse devono essere adattate alle relative situazioni regionali. Dove mancano la consapevolezza o la conoscenza della possibilità di sfruttamento del potenziale si può intervenire con misure d'accompagnamento adeguate. Vengono adottate per esempio misure di sensibilizzazione e informazione, ulteriore formazione nell'ambito del know-how turistico, offerte di formazione fin dai livelli scolastici inferiori, come anche lo snellimento organizzativo per chi deve decidere a livello locale.
- Sono assolutamente indispensabili gli operatori regionali o locali in grado di assumersi responsabilità. Lo sviluppo integrale della piazza economica locale richiede un management regionale coerente (nel caso ideale un "management di destinazione"); o perlomeno una strettissima collaborazione quando sono coinvolti diversi portatori di sviluppo (vedi cap. 5).
- Gli impulsi dall'esterno favoriscono lo sviluppo integrato della piazza o a volte addirittura lo fanno scaturire. Ciò è il caso quando, come negli esempi pratici illustrati, a livello politico superiore, viene creata la possibilità di costruire un parco naturale, oppure quando un parco viene creato su diretta iniziativa del Land (Regione, Provincia, Cantone). Riguardo alla valorizzazione, i programmi che incentivano la promozione regionale (p.es. dell'UE) possono avere un'ulteriore funzione di catalizzatore.
- Quando l'assetto istituzionale regionale o la cooperazione insufficiente non portano ai risultati auspicati, bisogna intervenire „dall'alto“. Il livello dei Länder (Regioni, Province, Cantoni) può e deve assumere un'importante funzione di catalizzatore per risolvere blocchi o conflitti.

5 Management regionale e governance

In seguito all'illustrazione comparativa delle misure di politica regionale, in particolare delle misure per gli spazi deboli, il presente capitolo dimostra con quali strutture di governance vengono formulati gli obiettivi di sviluppo regionali e realizzate le misure. Per le strutture di governance valgono le stesse osservazioni fatte nell'ambito della discussione delle misure. Anche qui ciò che importa non è la presentazione completa di tutte le strutture nelle singole regioni Arge Alp, bensì il confronto delle regioni da una parte nonché le esperienze con le zone deboli dall'altra.

L'importanza di strutture di management regionale efficienti per lo sviluppo del medesimo territorio è grande. Nell'ambito di un confronto selettivo sono stati analizzati da vicino alcuni esempi pratici delle regioni Arge Alp (cfr. capitolo 5.1). Gli esempi delle regioni Arge Alp dimostrano che la collaborazione si può manifestare in varie forme istituzionali (p.es. management regionale del Tirolo, Patti territoriali della Provincia Autonoma di Trento, associazioni regionali svizzere). La base per tali iniziative è costituita dalla composizione non eterogenea delle strutture di management regionale nei paesi Arge Alp nell'illustrazione 5-2 dell'appendice.

Sono di particolare interesse le questioni delle condizioni quadro ottimali, con le quali da un lato può essere garantita la creazione e dall'altro il funzionamento sostenibile di organizzazioni di management regionale. In base alle diverse condizioni istituzionali e alle diverse concezioni dello Stato nelle regioni Arge Alp, un paragone preciso è praticamente impossibile. Si tratta piuttosto di trarre e interpretare alcune conclusioni centrali e raccomandazioni per un management regionale convincente sulla base degli esempi pratici.

5.1 Esempi pratici

Esempio 1: Patti Territoriali nella Provincia Autonoma di Trento

Contesto al momento della nascita dei Patti Territoriali

Il territorio della provincia di Trento è da considerarsi socioeconomicamente¹³ debole e fino all'introduzione dello strumento di programmazione "Patti Territoriali" (PT) si riteneva, nel migliore dei casi, che avesse il diritto di beneficiare dei soli sussidi economici.

Lo stato di dipendenza finanziaria dall'autorità provinciale, conseguenza logica dello sviluppo top down del programma di politica provinciale, paralizzava l'iniziativa locale ed in particolare la considerazione delle caratteristiche specifiche dei singoli territori.

Base giuridica e organizzazione

Il PT è concepito come uno strumento per la realizzazione di una strategia di sviluppo decentrato, concordata con tutti i soggetti interessati, rivolto ad attuare un programma di interventi caratterizzato da obiettivi di promozione dello sviluppo locale ed ecosostenibile. I PT promuovono inoltre la collaborazione pubblico – privato (Public Private Partnership).

¹³ socioeconomico intende esprimere che si tratta „di più“ di semplici aspetti economici, ma che ci si vuole ispirare al principio di sostenibilità.

Il PT è promosso da soggetti, pubblici o privati, provenienti da zone geograficamente prossime ed interconnesse. I sottoscrittori del PT devono rappresentare un territorio comprensivo di almeno 3 comuni, ovvero di 2 comuni aventi una popolazione complessiva di almeno 5000 abitanti.

La costituzione di un PT avviene attraverso varie fasi. L'iniziativa di avvio del processo pattizio nasce da una forte volontà di cooperazione fra partner pubblici e privati (comuni, associazioni economiche, istituti finanziari, sindacati, ecc.), denominati soggetti promotori. Dalla condivisione degli obiettivi e dalla successiva attività di concertazione nasce il patto in virtù del quale si realizza la strategia di sviluppo della specifica area di intervento. L'accordo definisce gli obiettivi del Patto, gli impegni di ciascun sottoscrittore, le opere pubbliche da realizzare nonché i criteri e le modalità per la selezione delle iniziative private da finanziare attraverso le risorse pattizie.

Si apre la fase dell'attuazione delle iniziative previste dal Patto e la verifica dell'assolvimento degli obblighi ed impegni da parte dei soggetti sottoscrittori del Patto stesso.

Successivamente alla chiusura del Patto i soggetti sottoscrittori danno atto dei risultati ottenuti e degli obiettivi raggiunti.

Strumenti finanziari

Gli strumenti finanziari del PT sono:

- le leggi provinciali di settore per la progettualità privata, che per il finanziamento di interventi pattizi seguono un canale preferenziale;
- un budget provinciale calcolato secondo precisi parametri di riferimento per gli interventi relativi alla progettualità pubblica.

Ulteriori strumenti

La Provincia Autonoma di Trento mette a disposizione del processo di concertazione altre due opportunità di sostegno:

- un servizio competente in materia (Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale), quale strumento di coordinamento nelle complesse fasi di ideazione ed attuazione del Patto;
- un consulente nominato dal PT, il quale supporta gli operatori interessati nel complicato processo decisionale.

Margine di manovra

L'intervento finanziario provinciale complessivo è calcolato sulla base di criteri che tengono conto di specifici parametri che per la progettualità pubblica fanno riferimento alla popolazione residente nel territorio pattizio e al grado di svantaggio dell'area stessa, mentre per la progettualità privata viene fissato un limite massimo calcolato sul totale degli investimenti pubblici.

Coordinate

<http://www.pattiterritoriali.provincia.tn.it/>

Potete trovare ulteriori informazioni in merito all'esempio pratico nell'appendice, capitolo 5.1

Esempio 2: Gruppi d'azione locale Alto Adige (GAL), GAL Val Venosta

Contesto dei GAL Val Venosta

Agli inizi degli anni '90 i comuni dell'alta Val Venosta (9 comuni) sono stati indicati dal governo locale dell'Alto Adige quali aree scelte per l'attuazione dell'iniziativa comunitaria LEADER decisa nel 1991. Con il lancio di LEADER la UE ha espresso la sua volontà di abbandonare la mera politica di promozione settoriale, adottata fino ad allora, per un approccio di sviluppo integrale, territoriale, autonomo e globale. I seguenti principi hanno avuto grande importanza:

- Nel 1992 venne eletto per la regione della Val Venosta un coordinatore di progetto radicato nella realtà locale. Suo compito fu seguire il lavoro dei gruppi d'azione locali (GAL). Compito dei gruppi d'azione era quella elaborare dei concetti di sviluppo a misura della Val Venosta di comune accordo con gli operatori locali;
- Il manager regionale eletto si dedicò completamente a coordinare le iniziative per lo sviluppo nella propria regione. Egli optò per un forte coinvolgimento personale, invece un meno vincolante ruolo di consigliere;
- Il GAL della Val Venosta si concentrò dapprima sulla formulazione della strategia di sviluppo e dei suoi progetti d'attuazione. In questo modo furono identificate 6 principali aree d'intervento: l'agricoltura, le PMI (piccole e medie imprese), il turismo, la cultura, la specializzazione e la promozione dell'innovazione. Soltanto dopo aver definito concretamente il contesto del progetto venne affrontata la questione del reperimento delle risorse necessarie;
- Nonostante il carattere pilota dei programmi leader, o forse proprio grazie a ciò, e grazie anche allo stanziamento di ingenti risorse finanziarie, il coordinatore e i gruppi d'azione disposero di un incentivante e vasto campo d'azione. Ciò ha reso possibile la creazione di una "structural hole" particolarmente dinamica.

Organizzazione

I GAL sono composti da rappresentanti degli enti pubblici (sindaci- solo quelli di aree comunali totalmente rappresentate), da rappresentanti di diversi rami e categorie professionali come pure da soggetti privati. Alle riunioni dei gruppi d'azione prendono parte anche dei referenti qualificati. Normalmente il GAL in se stesso non ha alcun potere decisionale; come un comitato direttivo si limita a prendere nota dei lavori d'attuazione. Il coordinatore del progetto è investito dei poteri di rappresentanza sia verso l'interno sia verso l'esterno per quanto riguarda i progetti previsti dal programma stabilito (e dal budget).

Strumenti finanziari

Il lancio del programma Leader in Val Venosta ha potuto usufruire di cospicui mezzi finanziari che, sempre nell'ambito dell'iniziativa comunitaria leader per l'Alto Adige, vennero progressivamente ridotti con la costituzione di altri GAL per i successivi programmi LEADER II e LEADER +; se paragonati alla dotazione iniziale i vari Gal disposero in media di meno mezzi finanziari. Nel periodo 2000-2006 del programma i contributi dell'ente pubblico (UE 50%, Italia 35%, provincia 15%) raggiunsero un totale di 24 milioni di euro.

In pratica si è potuto constatare che per garantire il coordinamento del progetto (locali gruppi operativi centrali) va messo in preventivo circa il 7-10% del volume totale delle finanze (informazione fornita dal coordinatore progetti). Il 90% ca. delle risorse può essere riservato all'effettiva realizza-

zione del programma.

Altri strumenti

Il GAL Val Venosta ha avuto uno sviluppo positivo grazie alla fiducia riposta nel coordinatore all'inizio del progetto e grazie all'autorizzazione ricevuta per la creazione di un „structural hole“ attorno al GAL, in modo particolare attorno al locale coordinatore. Per un certo periodo il gruppo centrale ha potuto in questo modo elaborare diversi programmi concreti e preparare la loro realizzazione in tutta tranquillità e creatività- senza l'ansia (politica) di dovere soddisfare specifiche aspettative. L'attività dei GAL e persino la loro esistenza è stata percepita direttamente e ufficialmente in primo luogo attraverso la realizzazione di alcuni concreti progetti.

Per concludere si può aggiungere agli altri strumenti che non soltanto le risorse finanziarie, ma anche le costellazioni personali opportune „più o meno“¹³ casuali possono favorire o rendere impossibile lo sviluppo socioeconomico di un'intera regione.

Particolarità

Non tutti i GAL dell'Alto Adige sono politicizzati nella stessa misura; e non in tutti i GAL si sono dovuti confrontare con discussioni politiche in merito all'allestimento di infrastrutture di base locali. È ovvio che in questo senso le discussioni nei GAL si svolgono in modo differente. In base alle informazioni disponibili non è comunque possibile giudicare sotto quale costellazione si possano svolgere dibattiti nel modo più efficiente ed effettivo.

Margine di manovra

Da quanto riferito dal coordinatore del progetto Leader per il periodo 2000-2006, il margine di manovra si è sempre più ristretto.

Previsioni

Per il periodo 2007-2013 verrà istituito il fondo FEASR (fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale) come fondo successivo al FEAOG, sezione orientamento (dal quale è stata finanziata l'iniziativa Leader fino al 2006). Leader+ non verrà portato avanti come programma autonomo (iniziativa comunitaria), ma come linea prioritaria 4 (Leader) nel fondo FEASR.

Coordinate

<http://ilearning.reteleader.it:8080/XHAM/tageditor/url/page/reteleader/objectRendering.jsp?idObj=1396&media=image&file=FILPDF1396>

Potete trovare ulteriori informazioni sul caso pratico nell'appendice, al capitolo 5.2.

Esempio 3: Management regionale in Tirolo: Lechtal/ Tirolo orientale

Contesto all'inizio

Gli strumenti istituzionali centrali utili per superare le carenze strutturali di alcune zone del Tirolo sono i management regionali. Partendo dal presupposto che una promozione strutturale effettiva é

¹³ Le costellazioni „favorevoli“ possono essere indotte solo fino ad un certo punto: primo, perché in parte gli operatori importanti sono sottoposti ad un „procedimento di selezione“ politico e secondo, perché le personalità idonee non sono sempre disponibili.

possibile solo sulla base di strutture di governance specifiche, dagli anni '90 in poi il Land ha avviato istituzioni di management regionale in diverse parti del Tirolo.

Attualmente è in avanzata fase di realizzazione una riforma del sistema di management regionale tirolese. Sulla base delle esperienze maturate negli ultimi anni è in atto una serie di cambiamenti aventi come filo conduttore il potenziamento e un'ulteriore professionalizzazione del management regionale. I cambiamenti più evidenti riguardano:

- Il potenziamento della „funzione di piattaforma“ dei management regionali come operatori principali per lo sviluppo locale. Devono essere eliminati i parallelismi con altri operatori come ad esempio fra associazioni turistiche e società di progettazione o, meglio ancora, si deve cercare di prevenirne la formazione. Al posto dei tre modelli base di organizzazione delle associazioni di management regionale al momento esistenti, per il futuro ne è previsto uno solo.
- Dal Land ci si aspetta al tempo stesso un indirizzo strategico più deciso e una visione più integrale del management regionale- cioè se possibile intersettoriale; in tal modo si dovrebbero prevenire delle iniziative per lo sviluppo regionale arbitrarie e isolate.
- Il Land aumenta la sua influenza sulle “regioni” per quanto riguarda la concezione degli obiettivi (di sviluppo), le questioni organizzative, di controllo e valutazione.
- Allo stesso tempo il Land rafforza le prestazioni di assistenza a beneficio delle “regioni”. I compiti del Land a questo riguardo sono definiti meglio. Il Land in tal modo è funzionale ad un più efficiente trasferimento di know-how, allo scambio di esperienze (sinergie) e all'eliminazione di parallelismi.
- Inoltre resta di fondamentale importanza la filosofia di base secondo la quale i management regionali devono essere in grado di occuparsi dei potenziali di sviluppo specifici della propria regione. In questo senso il Land dà meno direttive possibili. Così si resta tra l'altro fedeli al principio di volontarietà nell'attuazione un management regionale oppure no.
- Nel definire quali zone far rientrare nel management regionale è parimenti importante anche un orientamento ad aree funzionali. Questo punto comprende anche la collaborazione interregionale o transfrontaliera, qualora ciò convenga in un determinato contesto.

Il nuovo posizionamento dei management regionali mira ad offrire anche una base di partenza ottimale per lo sfruttamento dei programmi europei di promozione strutturale 2007-2013. Il Land Tirolo si impegna a far confluire le risorse economiche disponibili ai rispettivi fondi delle “regioni” del Land e sollecita le regioni idonee a candidarsi come zone per i programmi di promozione UE (p.es. Tirolo orientale – LEADER+).

Coordinate

<http://www.allesausserfern.at/rea>

<http://www.regionsmanagement-osttirol.at/>

Potete trovare ulteriori informazioni sulle organizzazioni di management regionale sopracitate di Ausserfern (distretto Reutte/Lechtal) e Tirolo orientale (distretto Lienz) nell'appendice, al capitolo 5.3.

Esempio 4: Management regionale movingAlps (Grigioni)

Obiettivi del progetto, breve descrizione del progetto

Il progetto movingAlps è un tentativo di stimolare e rafforzare dal punto di vista economico e sociale alcune regioni periferiche nell'arco alpino meridionale.

Il progetto movingAlps si sviluppa principalmente su tre assi d'azione: 1) Analisi scientifiche a sostegno della strategia di sviluppo da seguire sono seguite da 2) varie attività di trasferimento di know-how e trasmissione del sapere che formano una base generale per l'innovazione. La trasmissione del sapere e la connettività di know-how sono di solito 3) collegate con la realizzazione di iniziative di sviluppo concrete che a seconda della terminologia usata nel progetto vengono definiti progetti di cooperazione, identità o impulso (action learning).

Il principio portante è il concetto che il miglior mezzo per garantire lo sviluppo sostenibile desiderato non sono i soliti sussidi, ma gli investimenti in iniziative ancorate localmente. I tre assi d'attività concreti nominati vengono infatti realizzati nel contesto del progetto, nel quale si presta particolare attenzione alla dimensione psicosociale e culturale degli operatori coinvolti. Come lo stato attuale della ricerca dimostra, le attività regionali come reazione a tendenze sociali globali sono il risultato di un'interazione complessa tra vari fattori che agiscono contemporaneamente come la storia, l'ambiente, la cultura, la società e l'economia. Le azioni e le visioni degli operatori locali sono sempre collegate alle loro esperienze e storie di vita che, almeno direttamente, difficilmente possono essere cambiate da interventi esterni. Ciononostante il procedimento di movingAlps con gli assi d'azione menzionati mira indirettamente a un cambiamento graduale dell'atteggiamento rispettivamente del modo di pensare locale: via dalla mentalità passiva del ricevitore verso un comportamento consapevole, attivo e imprenditoriale.

Il progetto fu lanciato nell'anno 2001. Durante la progettazione il limite originalmente previsto per il 2005 è stato prolungato di due anni, fino al dicembre 2007.

Organi responsabili e organizzazione

Il progetto movingAlps fu lanciato nel 2001 in un partenariato, public-private tra la fondazione Jacobs, la Segreteria di Stato dell'economia (seco) e i governi dei Cantoni interessati (Grigioni, Ticino e Vallese). Nel 2004 i partner menzionati diedero origine alla fondazione movingAlps come organo responsabile del progetto.

La realizzazione pratica del progetto è affidata a una direzione che viene sostenuta da due gruppi specializzati (Istituto di economia agraria del Politecnico di Zurigo e Laboratorio dell'Ingegneria della Formazione e Innovazione all'USI, Lugano). In collaborazione i due gruppi specializzati garantiscono la pretesa di scientificità del progetto. Essi controllano inoltre che l'impiego del know-how elaborato dalla Fondazione venga pienamente sfruttato.

Il lavoro sul posto viene coordinato dal team di progetto locale. I team locali agiscono in stretta collaborazione con la direzione operativa e vengono assistiti professionalmente dai partner di progetto universitari.

Ulteriori informazioni sul progetto, motivi e procedimenti del lancio del progetto

La visione di sviluppo regionale di movingAlps è fondata su un collegamento interdisciplinare tra l'economia regionale e l'attività di sviluppo socioetnografica. La parte di economia regionale si basa su analisi scientificamente fondate delle strutture e della dinamica dell'economia delle valli a ri-

schio. Per quanto riguarda la componente socioetnografica, si è potuto ricorrere alle esperienze di un progetto precedente, Progetto Poschiavo.

Strumenti finanziari

In rapporto alle regioni scelte, il progetto movingAlps dispone di un budget relativamente alto. Dall'inizio del progetto fino alla fine del 2006 sono stati messi direttamente a disposizione oltre CHF 8 milioni per realizzare il progetto. Contemporaneamente vari partner di progetto hanno contribuito con circa CHF 4 milioni. Nel corso del progetto e particolarmente alla direzione del progetto sono scaturite ulteriori spese indirette, che in gran parte sono state assunte dalla fondazione Jacobs.

Valutazione e risultati

Ben presto si fu d'accordo di concludere l'esperimento innovativo movingAlps con una valutazione scientifica per esaminare lo sviluppo e i risultati del progetto, e in particolare l'illustrazione e la valutazione dei punti forti e deboli della visione di economia regionale ed etnografica combinata e auspicata. Nel 2006 è stato conferito un mandato per la realizzazione di un'ampia valutazione a due esperti dell'Università di S. Gallo.

Gli esperti arrivano alla conclusione che „è difficile produrre una valutazione conclusiva del progetto movingAlps. Il motivo sta nel carattere del progetto, che si intende una sorta di „laboratorio“ per nuove visioni di sviluppo regionale“. Ciononostante gli esperti sulla questione del “successo” di movingAlps si pronunciano nel modo seguente:

- Fondamentalmente si può affermare che grazie a movingAlps si sono potute raccogliere molte esperienze per uno sviluppo regionale rivolto al futuro in regioni rurali e periferiche;
- un elemento importante sono le conclusioni che hanno potuto essere tratte in merito al funzionamento di sistemi economici regionali del genere nell'ambito di analisi socio-economiche, e in particolare la dimostrazione dell'evidente necessità di orientare l'economia regionale verso l'esportazione come base per lo sviluppo economico;
- movingAlps ha dato un notevole contributo al „capacity building“ nelle regioni interessate [...]. Infatti hanno potuto essere iniziati processi e progetti di sviluppo che senza il progetto non sarebbero stati creati o non sarebbero stati creati in questa forma.

I periti hanno individuato anche alcuni problemi, in particolare deficit nella realizzazione riguardo a direzione, trasparenza, controlling e misurazione dell'efficacia. Hanno scoperto degli interessanti paralleli con altri progetti in Europa che hanno obiettivi simili. Essi attribuiscono tale fatto alla struttura di progetto a matrice con direzione operativa e all'accompagnamento professionale attivo.

Margine di manovra, difficoltà nello sviluppo del progetto, valutazione degli effetti

Una delle difficoltà che ha accompagnato il progetto consiste nella “misurazione” dei cambiamenti economici e socio-culturali nelle regioni interessate. In particolare la consapevolezza dei responsabili del progetto che tali cambiamenti potranno essere osservati con un ritardo relativamente grande e l'impazienza delle persone esterne al progetto riguardo a risultati visibili, rendono più difficile la pianificazione del progetto.

Riforme attuali e prospettiva

A breve termine si tratta di rilevare le osservazioni e i risultati raccolti nell'ambito del programma sperimentale sotto varie forme di pubblicazione. A medio e lungo termine bisogna chiarire se si

vuole promuovere una “pura” replica del progetto in altre regioni a rischio con l’esplicita osservanza dei miglioramenti proposti nella valutazione, o se si lancia un nuovo esperimento che presenti nuovamente una forte componente di ricerca.

Coordinate

www.movingAlps.ch

5.2 Osservazioni riassuntive sugli esempi pratici

Gli esempi pratici offrono molte indicazioni riguardo alle buone pratiche in merito alle strutture preposte allo sviluppo regionale. Nei seguenti paragrafi le osservazioni raccolte vengono ordinate per tema. Vengono trattati i seguenti aspetti:

- governance;
- organi responsabili delle organizzazioni di sviluppo regionale;
- strategia, compiti e competenze;
- management regionale.

Governance

Riguardo al *rapporto tra le organizzazioni di sviluppo regionale e il livello statale direttamente superiore („livello dei Länder (Regioni, Province, Cantoni)“)*, la combinazione di visioni top down e bottom up rappresenta una comunanza delle varie forme di management regionale nelle regioni Arge Alp. Ciò è particolarmente evidente con i Patti territoriali a Trento e con i management regionali nel Tirolo. In definitiva il successo di un management regionale si basa sulla *combinazione ottimale di* (cfr. p.es. Tirolo/Lechtal)

- *... controllo e accompagnamento strategico dell’organizzazione di sviluppo regionale da parte del „livello dei Länder“*

Il „livello dei Länder“ definisce i maggiori pilastri sotto forma di obiettivi strategici di budget (cfr. p.es. Tirolo). In particolare il livello dei Länder ha i seguenti compiti: definizione degli obiettivi di sviluppo, cofinanziamento e organizzazione di mezzi per la promozione che possono essere assegnati solo a certe condizioni e con il dovere di valutare e di rendere conto, rappresentazione del Land nell’istituzione regionale, possibilmente da parte di una persona con conoscenze della regione. Il „livello dei Länder“ assiste e accompagna le organizzazioni di sviluppo regionale nella realizzazione operativa, in modo che può essere reso utilizzabile ulteriore know-how.

- *... garanzia del margine di manovra e dell’autodeterminazione per le organizzazioni di sviluppo regionale*

La regione dovrebbe poter disporre dei margini di manovra ed essere in grado di occuparsi in modo mirato dei potenziali di sviluppo specifici della regione e di sfruttarli. È necessario creare spazio e incentivi sufficienti per animare gli operatori nei Comuni e nelle Regioni a intraprendere iniziative di economia privata, innovative e competitive.

- *...e la volontà e le capacità degli operatori regionali di sfruttare tale margine di manovra secondo le priorità della politica regionale*

cfr. sotto

Un fattore di successo decisivo per le organizzazioni di sviluppo regionale consiste nella relativa costellazione del network degli operatori in un determinato momento (regione, livello del Land, politica, economia). Tale „combinazione ottimale“ può avere successo quando è stata elaborata nell’ambito di un partenariato e/o è stata definita attraverso un accordo (cfr. Patti Territoriali Trento).

I contributi finanziari del „livello dei Länder“ alle organizzazioni di sviluppo regionale devono essere usati con cautela. Dovrebbero essere definiti come misura accompagnatoria poiché da soli non hanno l’effetto desiderato:

- attraverso incentivi finanziari si possono promuovere la creazione e lo sviluppo di management regionali, come dimostra per esempio l’esperienza di Trento. Con incentivi finanziari i processi di comprensione tra gli operatori coinvolti si svolgono più rapidamente.
- esiste il rischio che i processi di comprensione si concentrino principalmente sulla distribuzione dei mezzi finanziari preventivati. I ragionamenti strategici sul futuro sviluppo della regione e i processi decisionali per l’impiego efficiente di mezzi passano spesso in secondo piano.
- tuttavia i contributi finanziari non dovrebbero essere troppo esigui per poter sviluppare l’effetto di incentivo. È raccomandabile cercare la via di mezzo fra “non troppo” e “non troppo poco” (cfr. Patti Territoriali Trento).

Organi responsabili delle organizzazioni di sviluppo regionali

I management regionali di Trento e del Tirolo si basano su ampi gruppi di operatori privati e pubblici e delle più svariate associazioni d’interesse. Nel Land Salisburgo e in Svizzera invece i management regionali vengono sostenuti quasi esclusivamente dai Comuni. Tale soluzione ha lo svantaggio che tendenzialmente sorgono problemi nel processo decisionale. Nell’ambito della realizzazione di progetti d’infrastruttura, di insediamenti di aziende e ulteriori decisioni su investimenti e promozione dell’economia, ogni Comune tenderà di rivendicare la parte maggiore per sé stesso, cosa che può andare contro gli interessi dell’intera regione (cfr. Tirolo orientale). L’economia regionale dovrebbe venire coinvolta proprio nella sfida di sfruttare i potenziali endogeni della regione, per trasformare gli operatori economici in partner e per occuparsi meglio delle possibilità e delle necessità specifiche dell’economia regionale¹⁴.

Il peso eccessivo degli interessi particolari può inoltre essere limitato

- con degli incarichi chiari a livello dei Länder: p.es. la responsabilità della politica della pianificazione territoriale attraverso la chiara attribuzione del compito di coordinamento di progetti d’infrastruttura regionali
- con dei programmi strategici ad ampia portata / programmi di sviluppo che formano la base.

¹⁴ cfr. Bieger et al. 2004, Thierstein und Behrendt 2001

- se ha luogo un trasferimento di competenza dai Comuni all'organizzazione di sviluppo regionale; un processo tuttavia difficile da realizzare.
- se ulteriori forze politiche e "opinion leader" rispettivamente professionisti vengono integrati nell'organizzazione (p.es. nel comitato direttivo o in un altro comitato).

Il coinvolgimento di vari gruppi d'interesse aumenta la *necessità di coordinamento* e richiede la *disponibilità alla collaborazione* degli operatori interessati. Si pone la domanda se, oltre che da una buona costellazione del personale, la buona cooperazione può essere favorita anche da condizioni quadro adeguate. L'organizzazione di sviluppo regionale a cui è stato affidato il compito dell'interconnessione e della coordinazione può affrontare le sfide poste stabilendo chiare regole del gioco, come p.es.

- la cooperazione e la trasparenza vengono definite in iscritto come pensiero fondamentale. Gli interessi particolari comuni vi sono descritti. Gli interessi particolari divergenti vengono resi trasparenti.
- i meccanismi per la risoluzione dei conflitti vengono stabiliti insieme
- con misure speciali viene promossa un'atmosfera favorevole alla cooperazione (p.es. con manifestazioni informali, comunicazione aperta)
- l'organizzazione di sviluppo regionale viene concepita apposta come organizzazione aperta; si dimostra aperta per nuove iscrizioni. Ciò le permette tra l'altro di mantenere la sua capacità innovativa.

Il coinvolgimento di tutti gli operatori interessati (se possibile) comporta un grande impiego di tempo e di mezzi. Solo così possono essere però create le condizioni per la creazione di Public Private Partnerships e di "learning regions" (Tirolo, Trento; ulteriore sviluppo delle associazioni regionali nei Grigioni: organizzazione democratica con parlamento regionale ed elezione del comitato direttivo da parte della popolazione).

Strategia, compiti e competenze

Un'organizzazione di sviluppo regionale agisce in modo efficiente quando viene concepita come „sviluppo della piazza economica locale integrato“ (cfr. p.es. Tirolo). In tal modo l'organizzazione persegue la visione intersettoriale per lo sviluppo regionale. Non esistono parallelismi con doppie istituzioni che si occupano anch'esse dello sviluppo regionale (p.es. organizzazioni per la promozione turistica).

A tale scopo l'organizzazione di sviluppo regionale deve avere le competenze e il potere deliberante necessario. Essa può ottenere tali strumenti tramite l'attribuzione di competenze d'azione (p.es. realizzazione della politica di pianificazione territoriale). Oppure attribuisce a sé stessa una competenza di elaborazione non ancora occupata da un altro livello statale o da un'istituzione (in tal caso esiste una cosiddetta „structural hole“, cfr. p.es. LAG Val Venosta). Se la competenza è già attribuita a un altro settore politico particolare, risultano notevoli esigenze di un coordinamento mirato per l'organizzazione di sviluppo regionale. Normalmente tali esigenze costituiscono una pretesa eccessiva per le organizzazioni, e di conseguenza gli sviluppi vengono bloccati o perlomeno rallentati.

Spesso le organizzazioni di sviluppo regionale si trovano davanti alla necessità di giustificare i loro procedimenti, le loro azioni o progetti. Ciò vale anche per la ricerca di partner

per progetti. La costante promozione della consapevolezza dei collegamenti regionali e degli intrecci funzionali è perciò un compito importante.

Management regionale

Per il successo di un'organizzazione di sviluppo regionale è decisivo anche un management attivo e ispirato all'imprenditoria (cfr. p.es. Tirolo/Leichtal). Oltre alle capacità finanziarie sufficienti il profilo della persona incaricata è determinante per il successo o l'insuccesso dell'iniziativa. Il coordinamento e la collaborazione con e tra i Comuni, vari livelli politici, vari gruppi interlocutori e gli organi responsabili del progetto pretendono molto dal management e dalla realizzazione del progetto. Oltre all'abilità di contrattare, alle qualità di dirigenza e alla capacità di imporsi ci vogliono notevoli capacità comunicative (in particolare la capacità di ascoltare).

Bisogna prestare grande attenzione al profilo dell'impiego e ad un'occupazione adeguata dei posti di lavoro. In base alle esperienze fatte non si può supporre che il posto di manager regionale costituisca un'occupazione per la vita. Bisogna piuttosto considerarlo un posto a tempo limitato, durante il quale la stessa persona assume tale funzione. La pianificazione della successione va pertanto iniziata in tempo. Per affrontare il pericolo della cecità aziendale ci vuole la partecipazione a piattaforme di scambio come anche una misura accettabile di provocazione dall'esterno.

Un management regionale deve essere impostato sul successo. Ciò include il rapportare in base a chiari obiettivi. Il monitoring e la valutazione devono essere collegati con la possibilità di sanzione. Così la regione ha un grande interesse di prendere decisioni a favore degli investimenti e dello sviluppo locale mirando a potenziare al massimo la creazione di valore aggiunto, l'occupazione e il popolamento e non di decidere esclusivamente secondo i criteri della giustizia distributiva.

6 Conclusioni sulla gestione di spazi deboli e a scarso potenziale

Il presente capitolo riassume le principali conclusioni tratte dalla valutazione degli esempi pratici nei capitoli 4 e 5 nel senso di un bilancio sulla gestione di spazi deboli e a scarso potenziale. Il capitolo mantiene la distinzione tra misure di promozione e management regionale/governance dei capitoli precedenti.

6.1 Misure applicate nella gestione delle aree economicamente deboli e delle zone a scarso potenziale

Mantenimento di catene di valore aggiunto

I settori come l'agricoltura e il turismo sono tradizionalmente integrati in lunghe catene di valore aggiunto, poiché spesso sono presenti nella regione sia le aziende a monte che quelle a valle. Attraverso tali settori legati alla piazza economica locale, l'ulteriore valore aggiunto generato direttamente si moltiplica in modo efficiente nell'ulteriore economia. In base al forte effetto moltiplicatore, perlomeno nelle aree economicamente deboli, a breve termine hanno senso sia la promozione del settore che la promozione della piazza economica locale.

Tale affermazione va tuttavia intesa in un contesto maggiore. Le catene di valore aggiunto lunghe nascono solo in economie regionali impostate sull'export e sulla competitività. Il mantenimento dello status quo in settori tendenzialmente in riduzione come l'agricoltura o nel settore turistico soggetto a cicli congiunturali e competizione internazionale non può essere garantito a medio e lungo termine. *La promozione settoriale pertanto ha solo senso se è collegata ad una maggiore innovazione all'interno dei relativi settori economici* (cfr. esempi 1 e 2).

In un simile contesto si può osservare un cambiamento da una politica di localizzazione strettamente orientata verso l'ampliamento delle infrastrutture e del mantenimento dell'approvvigionamento locale ad una più ampia promozione della piazza economica locale (cfr. esempi 6, 10 e 11). *Una tale promozione della piazza economica locale integrata contiene il marketing della piazza nonché la consulenza ed il sostegno di aziende esistenti o potenzialmente nuove.*

Promozione di nuovi prodotti e servizi per l'esportazione nelle aree economicamente deboli e nelle zone a scarso potenziale

Il mantenimento e il prolungamento di catene di valore aggiunto esistenti costituiscono un importante elemento della promozione delle aree economicamente deboli. Tuttavia probabilmente non bastano per garantire una crescita regionale a medio e lungo termine. Il potenziale di richiesta sui mercati d'esportazione di prodotti agricoli elaborati e commercializzati regionalmente per esempio non basta a compensare la trasformazione strutturale annuale nell'agricoltura e la conseguente riduzione dei posti di lavoro.

Per una tale compensazione o addirittura per una crescita economica devono pertanto essere promossi anche prodotti e servizi per l'esportazione nuovi con l'obiettivo della di-

versificazione della struttura economica. Proprio in una zona debole una tale strategia si vede confrontata con grandi sfide:

- A causa della scarsa qualità della piazza economica locale, nella competizione internazionale della localizzazione, le aree economicamente deboli possono difficilmente competere per l'insediamento di nuove imprese. L'esperienza dimostra anche che le aziende che si insediano in base ad incentivi specifici normalmente vantano dei moltiplicatori di valore aggiunto bassi. Ciò indica che tali ditte sono poco legate al sistema economico locale, e che la possono abbandonare rapidamente a seconda di come è strutturato il loro mercato o in seguito al mutamento di alcune condizioni quadro locali.
- Inoltre il potenziale di operatori imprenditoriali che sviluppino nuovi prodotti e servizi all'interno di un'area debole è piuttosto limitato.

Bisogna pertanto affrontare con scetticismo una sola promozione di nuove attività economiche nell'ambito di centri d'innovazione o incubatori aziendali nelle aree economicamente deboli. Spesso i centri d'innovazione o gli incubatori aziendali portano solo successi di breve durata poiché le nuove aziende si trasferiscono dopo poco tempo. Le esperienze raccolte nel presente studio non permettono di effettuare una valutazione a breve o lungo termine. L'effetto dei centri d'innovazione e degli incubatori commerciali dovrebbe tuttavia essere analizzato durante un periodo lungo. Da una tale analisi dovrebbe risultare se a lungo termine i centri hanno contribuito all'insediamento sostenibile di alcune imprese oppure se sono state fondate con successo sempre nuove aziende che hanno comunque arricchito la regione (le imprese locali) con idee innovative, malgrado il loro successivo trasferimento in un'altra regione.

Considerato che il solo mantenimento e la promozione di catene di valore aggiunto esistenti creano pochi impulsi di crescita, la promozione dell'innovazione nel senso di diversificazione della struttura settoriale esistente rimane comunque un punto centrale. Malgrado le premesse sfavorevoli (cfr. le sfide nell'elenco di cui sopra), grazie alle conclusioni ed esperienze elaborate ci sono alcuni fattori di successo per uno sviluppo in questo senso nelle aree economicamente deboli:

- *Le misure di promozione vengono impostate sempre più in modo neutrale rispetto al settore e alla promozione della piazza economica locale.* Esse vengono concepite con coerenza per uno sviluppo integrale della piazza. Ciò significa anche che non ci sono mezzi di promozione solo per settori specifici (p.es. solo per l'economia agraria e forestale o solo per il turismo) oppure offerte di ulteriore formazione che sono impostate specificamente per settori di economia. Le misure di promozione neutrali rispetto al settore e alla piazza comprendono per esempio un trasferimento di know-how fondamentalmente agevolato ed efficiente o l'accesso facilitato al capitale di rischio per tutti gli operatori economici.
- La promozione della piazza economica locale deve garantire l'erogazione di servizi d'approvvigionamento essenziali. A tale scopo un'area economicamente debole deve essere considerata nel suo insieme, all'interno della quale i servizi d'approvvigionamento vengono erogati *tenendo conto delle caratteristiche territoriali e in modo innovativo.*

- *Un sistema di management regionale funzionante e ben interconnesso possiede un forte mandato d'innovazione.* Tale mandato del management regionale in collegamento con la promozione dell'innovazione consiste dunque in prima linea nel favorire l'accesso a know-how specifico agli imprenditori e alle potenziali nuove aziende, nel favorire una loro interconnessione orizzontale e verticale nonché nel favorire lo sviluppo della loro attività economica. Il management regionale diventa così a sua volta una specie di imprenditore regionale.
- I singoli operatori economici devono essere sostenuti attraverso un sistema di management regionale ben funzionante e ben interconnesso in modo che le idee e le visioni di sviluppo portino ad un *posizionamento unitario e coerente con le caratteristiche del territorio* per esempio come area naturalistica o area particolarmente attenta agli aspetti ecologici.

6.2 Management regionale e governance

Gli esempi pratici del capitolo 5 offrono numerose indicazioni per concepire strutture organizzative efficienti atte a promuovere lo sviluppo regionale. Le considerazioni dimostrano che non esistono rispettivamente non possono esistere soluzioni perfette per l'organizzazione di management regionali. Spesso sono decisivi sistemi in cui esiste un effetto motivante sugli operatori interessati, nonché una buona porzione di pazienza. In base agli esempi pratici risultano alcune linee direttive per la creazione ed il mantenimento di processi di sviluppo regionali rispettivamente la relativa organizzazione di sviluppo regionale:

- Per la definizione della propria territorialità la "regione" può orientarsi alle connessioni economiche funzionali (p.es. mercato del lavoro) esistenti a livello locale.
- La "regione" viene dovrebbe essere percepita come un'unità. Nel caso ideale esiste già un'identità regionale.
- L'estensione territoriale di una "regione" dovrebbe essere ragionevolmente grande per permettere lo sviluppo di determinati progetto ma anche ragionevolmente piccola in modo da permettere uno scambio interno degli attori su base informale.
- La "regione" si forma sul principio della facoltatività e sulla base di incentivi; essa non viene obbligata alla partecipazione (cfr. Tirolo).

Buone strutture di interconnessione e management regionali funzionanti sono di grande importanza per indurre e realizzare processi di sviluppo. Da soli tuttavia non sono sufficienti. Alla creazione di una regione, come anche durante il suo ciclo vitale, essa dipende anche da impulsi di sviluppo esterni¹⁵, per esempio sotto forma di

- prescrizioni di strategia o incentivi finanziari dati dai livelli amministrativi superiori (Land, Provincia, Regione, Cantone);
- inserimento nel contesto di programmi concepiti dai livelli amministrativi superiori (p.es. parco nazionale, contributi di promozione UE)

¹⁵ Cfr. anche Scherer 2005

In base alle osservazioni la dinamica di organizzazioni di sviluppo regionali può spesso diminuire dopo una partenza euforica. I motivi sono la politicizzazione dell'organizzazione, la burocratizzazione di procedimenti, l'immobilizzazione delle strutture (cfr. p.es. LAG Val Venosta) o l'insorgere di un certo potenziale di frustrazione dopo degli insuccessi iniziali. In certe circostanze e a tempo dovuto è necessario iniziare da capo. Si consiglia all'organizzazione di sviluppo regionale di occuparsi per tempo di tali difficoltà. In ogni caso va considerato che deve continuamente adoperarsi per creare dinamica nella regione e nell'organizzazione. La necessità di uno scambio continuo tra le varie organizzazioni di sviluppo regionale e l'esistenza di una situazione di concorrenza tra le organizzazioni, come è consueto nell'ambito di LEADER, possono contribuire al mantenimento della dinamica.

3. PARTE: ARGE ALP

7 Studio comparativo e linee direttive di Arge Alp

Nel loro preambolo le linee direttive di Arge Alp stabiliscono che gli obiettivi e le misure riguardo a temi di particolare urgenza e con particolare necessità di agire devono essere riesaminati periodicamente e se necessario adattati alle condizioni mutate.

Con le conclusioni del presente studio si formulano alcune domande che potrebbero essere poste nell'ambito di un tale riesame. Non si tratta di tutte le affermazioni nelle linee direttive. Si intende piuttosto mettere in primo piano l'ottica delle aree economicamente deboli rispettivamente delle zone a scarso potenziale. Per tale motivo si è proceduto ad una riflessione comparativa fra i relativi passaggi delle linee direttive e le conclusioni finali del presente studio. Da tale riflessione risultano alcune domande che vanno intese come input per la discussione nell'ambito di un riesame delle linee direttive.

Di seguito verranno commentati in modo critico alcuni estratti delle linee direttive relativi al tema.

7.1 Messaggi linee direttive – obiettivi di compensazione

Messaggi linee direttive

- *Le mancanze di equilibrio vanno diminuite per raggiungere una qualità di vita possibilmente equivalente nel campo dell'economia e della socialità nonché delle condizioni ambientali per la popolazione.*
- *In parte l'area alpina presenta notevoli differenze nella distribuzione territoriale della forza economica, ciò che rafforza la tendenza all'emigrazione da certe zone periferiche e all'ulteriore concentrazione negli spazi centrali e di attività. Si intende opporsi a tale sviluppo con misure adeguate a sostegno dell'equilibrio.*
- *Si intende opporsi alla polarizzazione in „spazi attivi“ con un aumento della popolazione negli „spazi passivi“. Le regioni alpine strutturalmente deboli devono pertanto essere promosse maggiormente per garantire condizioni di vita equivalenti.*

Commento

Le formulazioni di linee direttive che danno un particolare peso agli obiettivi di equilibrio sono ancora giuste? L'esperienza di politica regionale dimostra che non ci si può opporre a determinate forze economiche; oppure lo si può fare solo con grande impiego di mezzi da contrapporre al deflusso di risorse finanziari generato dalle forze di mercato. Bisogna inoltre chiedersi se la differenziazione rispetto alle aree economicamente forti non possa costituire addirittura un'opportunità per le aree economicamente deboli e le zone a scarso potenziale.

Le tematiche da discutere in tale contesto sono:

- *Nell'Arge Alp fino a quale punto si può cercare una gestione proattiva del fenomeno dell'emigrazione invece di tentare di opporsi alle forze economiche e di cercare di fermare ad ogni costo l'emigrazione?*
- *In che misura la richiesta d'erogazione di sussidi da parte di aree economicamente deboli è legittima, quando si tratta della realizzazione di processi di sviluppo?*
- *Fino a che punto l'Arge Alp potrebbe essere utilizzata come piattaforma internazionale dei paesi alpini per poter condurre una discussione di ampia portata sulle alternative della tradizionale politica di compensazione?*
- *Una politica sociale regionale con premi per l'insediamento alle persone sarebbe un'alternativa pensabile?*

7.2 Messaggi linee direttive – potenziali

Messaggi linee direttive

- *Il potenziale endogeno deve essere sfruttato particolarmente nelle zone periferiche e con un'economia debole, nonché promosso attraverso impulsi come la fondazione di incubatori di imprese e/o creazione di aziende leader.*

Commento:

L'affermazione delle linee direttive suggerisce l'esistenza di un potenziale regionale di operatori che può, per modo di dire, essere "attivato" dall'esterno. La disponibilità e la massa critica di operatori in grado di avviare dei processi di sviluppo sono spesso invece carenti. Vari esempi dimostrano tuttavia che con gli impulsi esterni possono essere iniziati dei processi di sviluppo.

Le tematiche da discutere in tale contesto sono:

- *In che misura i potenziali endogeni possono essere promossi maggiormente da Arge Alp (non con risorse finanziarie, ma con impulsi top down)?*
- *Per esempio attraverso progetti lanciati dalla stessa Arge Alp, che hanno un effetto diretto? Ad esempio con la creazione di una piattaforma (di commercializzazione) che rendendo visibili le singole regioni (p.es. Käsestrasse Bregenzerwald, Biosphärenpark Grosse Walsertal) nel contesto dell'intera area alpina e che le interconnette?*
- *Qual'è la posizione di Arge Alp nei confronti dell'allestimento di zone speciali per le aree economicamente deboli, che hanno come obiettivo la creazione di nuovi potenziali di sviluppo?*

7.3 Messaggi linee direttive – promozione della piazza economica locale orientata all’innovazione

Messaggi linee direttive

- *È necessario prestare particolare attenzione al mantenimento e completamento di una rete equilibrata di dispositivi per garantire nel miglior modo possibile l’approvvigionamento della popolazione di beni e servizi necessari.*

Commento

Formulata in tal modo, l’affermazione delle linee direttive può essere valida solo limitatamente. La promozione della piazza economica locale come anche lo sforzo per garantire l’approvvigionamento locale da soli non possono generare impulsi di crescita. Le linee direttive devono sempre essere completate con misure che denotano un forte orientamento all’innovazione. Se tuttavia la promozione dell’innovazione negli spazi deboli è soggetta a stretti limiti bisogna interrogarsi come può essere garantita a lungo termine la capacità di sopravvivenza delle zone a scarso potenziale.

Le tematiche da discutere in tale contesto sono:

- *Quali opzioni strategiche alternative complementari si presentano? Un accompagnamento di processi di “abbandono” di determinate zone a scarso potenziale che sono comunque in corso? Forzare i processi di “abbandono” di tali zone?*

7.4 Messaggi linee direttive – sviluppo indipendente vs. sviluppo orientato alla funzionalità

Messaggi linee direttive

- *In zone periferiche va sostenuto uno sviluppo regionale con una propria identità attraverso la creazione di management regionali ancorati localmente dando particolare importanza alla commercializzazione di prodotti regionali tipici dell’agricoltura e dell’artigianato.*

Commento

Il termine „con propria identità” in collegamento con lo sviluppo regionale può essere interpretato come indipendente, staccato e porta a percezioni errate, in particolare con gli operatori in aree economicamente deboli. Proprio gli spazi deboli dipendono dalla possibilità di vendere i loro prodotti e servizi innovativi sui mercati d’esportazione al di fuori dei propri confini “regionali”. Tali dipendenze funzionali vengono spesso trascurate e rendono difficile l’identificazione di strumenti efficienti. Il mero mantenimento di catene di valore aggiunto esistenti non può generare sufficienti impulsi economici per compensare la riduzione dell’occupazione e della popolazione nelle zone a scarso potenziale

Le tematiche da discutere in tale contesto sono:

- *In che misura è possibile sondare e discutere meglio i legami funzionali tra i centri economici e la periferia? (il centro tra l’altro come zona di provenienza degli acquirenti delle prestazioni “esportate” dalle zone a scarso potenziale).*

- *Quali dichiarazioni rispettivamente raccomandazioni può fare Arge Alp a beneficio delle aree economicamente deboli per meglio valorizzare gli effetti provenienti dei centri?*

7.5 Commento generale sulle linee direttive di Arge Alp

Il contenuto delle linee direttive di Arge Alp è ampio e di dimensioni notevoli. Non è tuttavia riconoscibile un profilo chiaro. In particolare riguardo alle aree economicamente deboli e a scarso potenziale il messaggio complessivo rimane vago a causa di innumerevoli direttive strategiche che in parte si sovrappongono.

Con riferimento ai risultati del presente lavoro si evidenzia che le linee direttive contengono varie "desiderata" in modo generalmente vago; inoltre le linee direttive tematizzano solo in modo vago alcuni temi tabù come l'emigrazione. Questa situazione indica la possibilità per Arge Alp di assumere un atteggiamento più profilato in merito a determinati argomenti. Questo permetterebbe alla sua azione di essere percepita meglio dagli utenti finali (popolazione, operatori di politica regionale, politica).

Le tematiche da discutere in tale contesto sono:

- *Quali sono, nell'ambito di Arge Alp, le possibilità di analizzare i "desiderata" di politica regionale per dare profilo più spiccato alle linee direttive?*
- *Quali sono le possibilità di concentrare le linee direttive in pochi temi rilevanti?*
- *Quali sono le possibilità di completare le linee direttive concentrate in tal modo con progetti concreti che aumentano la visibilità e la percezione di Arge Alp? (Per esempio: una cartografia elettronica – accessibile tramite internet - che presenta tutti i „casi eccellenti" segnalati dai Länder, dalle Province, dalle Regioni e dai Cantoni del comprensorio di Arge Alp. Per "casi eccellenti" si intendono "regioni" che implementando un management integrato della piazza economica locale si posizionano con temi specifici e realizzano singoli sottoprogetti in modo coerente).*

8 Bibliografia

- Bieger T. et al. 2004. Evaluation der Investitionshilfe für Berggebiete. St.Gallen / Lausanne: IDT-HSG / C.E.A.T.
- Buchli S., Kopainsky B. 2006. Öffentliche Transferzahlungen in die Gemeinden des Kantons Graubünden. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Wirtschaft seco, Flury&Giuliani GmbH, Zürich.
- Buchli S., Giuliani G., Kopainsky B. 2006. Agriculture and rural development: A quantitative analysis of agriculture's economic and social impacts in Swiss regions. Paper presented at the 96th EAAE Seminar "Causes and Impacts of Agricultural Structures" January 10-11, 2006, Taenikon, Switzerland.
- Buser B. 2005. Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik. Regionalpolitische Prioritäten für unterschiedliche Regionen im Schweizer Alpenraum auf der Basis regionaler Input-Output Tabellen. Reihe Volkswirtschaft. Aachen: Shaker Verlag.
- Bundesrat 2005. Botschaft über die Neue Regionalpolitik (NRP). Bern.
- Caflisch M. 2007. Potenzialarme Räume – Beispiel Graubünden. Montagna 1/2 2007: 13-15.
- Cavelti G., Kopainsky B. 2006. Potenzialarme Räume Graubünden. Handlungsmöglichkeiten und Strategien von Kanton Graubünden und Bund. BHP Brugger Consulting, Flury&Giuliani GmbH, Zürich.
- EU (Europäische Union) 2007. Regions for economic change. Fostering competitiveness through innovative technologies, products and healthy communities. European Commission, Directorate for Regional Policy, Brüssel.
- Frey René L. 1985: Erfolgskontrolle der schweizerischen Regionalpolitik. In: Fischer Georges, Brugger Ernst A. (Hrsg.) 1985: Regionalprobleme in der Schweiz. Ergebnisse eines Nationalen Forschungsprogrammes. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart: 165-199.
- Giuliani G., Buchli S. 2006. Mit dem Weitwinkelobjektiv betrachtet: Veränderungen im System „Alpines Tal“. Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie 02/06: 87-102.
- Hasslacher P. 1999. Die Entwicklung des Nationalparks Hohe Tauern – eine raumordnungspolitische Zwischenbilanz. In Gerlind Weber (Hrsg.) (1999). Raummuster - Planungstoff. Wien: IRUB: 317-326.
- Hofer F. 2002. Effekte von Direktzahlungen auf den Agrarstrukturwandel: Analyse der Auswirkungen von Direktzahlungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft basierend auf der mikroökonomischen Theorie und mikroökonomischen Daten aus dem Kanton Bern. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk.
- Lahr M.L., Dietzenbacher E. 2001. Input-Output Analysis: Frontiers and Extensions. Basingstoke: Palgrave.

- Lehar G., Ganeider S. 2006. Besucherzählung, Wertschöpfungs- und Motiverhebung im Nationalpark Hohe Tauern Osttirol. Innsbruck: Management Center.
- Mose, I., Weixlbaumer N. 2003. Schutzgebiete als Motoren nachhaltiger Regionalentwicklung? In: Hammer T. (Hrsg.) 2003. Grossschutzgebiete - Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: Ökom: 35-95.
- Peters H.R. 1996. Sektorale Strukturpolitik. R. Oldenburg Verlag, München/ Wien. 2. Auflage.
- Rieder P., Buchli S., Kopainsky B. 2004. Erfüllung des Verfassungsauftrages durch die Landwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung ihres Beitrags zur dezentralen Besiedlung. Forschungsprojekt zuhanden des Bundesamtes für Landwirtschaft. Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich.
- Roberts, D., Thomson, K.J. 2003. Sources of structural change in peripheral rural areas: The case of the Western Isles, 1988/89 to 1997. *Regional Studies* 37 (1): 61-70.
- Scherer R. 2005. Regionale Innovationskoalitionen: Bedeutung und Erfolgsfaktoren von regionalen Governance Systemen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus – Beiträge zur Regionalwirtschaft 6, Universität St. Gallen.
- Terluin I.J. 2003. Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. In: *Journal of Rural Studies* 19 (3): 327-344.
- Thierstein A., Behrendt H. 2001. Überprüfung der Zielerreichung der Regionalpolitik der Schweiz. Zürich: ETH / ORL.