Flury&Giuliani GmbH
Agrar- und regionalwirtschaftliche Beratung

BHP Brugger und Partner AG

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

Appendice

Birgit Kopainsky
Guido Cavelti
Gianluca Giuliani

Zurigo, maggio 2008
Versione 5.0

Indice

1 Gruppo di lavoro e persone intervistate 1
1.1 Gruppo di accompagnamento 1
1.2 Persone di riferimento 2
2 Svolgimento dei lavori di progettazione 5
3 Misure di promozione adottate nelle regioni di Arge Alp 7
4 Funzionamento delle economie regionali 23
5 Management regionale e governance nelle regioni Arge Alp 29
5.1 1. esempio pratico: "Patti territoriali" Trento (management regionale) 36
5.2 2. esempio pratico: "Gruppo d'azione locale Alto Adige" (GALs), GAL Val Venosta 38
5.3 3. esempio pratico: management regionali nel Tirolo 40

Illustrazioni

Illustrazione 2-1: Svolgimento dei lavori di progettazione per l'allestimento dello studio di confronto 5
Illustrazione 4-1: Moltiplicatore di valore aggiunto dipendente dalla grandezza della regione 24
Immagine 5-1: Organizzazione del management regionale Ausserfern (Tirolo) 35
Immagine 5-2: Compiti e posizionamento contenutistico management regionale Tirolo orientale 44

Tabelle

Tabella 3-1: visione d'insieme delle misure promozionali scelte nelle regioni di Arge Alp 7
Tabella 4-1: moltiplicatori di valore aggiunto normati di alcune valli in Svizzera (agricoltura = 100) (Fonte dei dati: Buser 2005)..... 26
Tabella 5-1: Istituzioni speciali a livello dei Länder (livello governo e amministrazione delle regioni Arge Alp) 29
Tabella 5-2: Definizione dei sistemi di management regionale nelle regioni Arge Alp 31

1 Gruppo di lavoro e persone intervistate

1.1 Gruppo di accompagnamento

Vorarlberg	Kopf Manfred DI	Pianificazione territoriale e legislazione edilizia , A-Bregenz
Salisburgo	Dollinger Franz, docente universitario, Dr. Univ.-Doz. Dr.	Addetto alla ricerca territoriale e alla pianificazione territoriale transfrontaliera, A-Salisburgo
Tirolo	Rauter Franz Mag.	Direttore dipartimento statistica dell'ordinamento territoriale, ufficio del governo regionale del Tirolo, A- Innsbruck
Alto Adige	Rainer Karl Dr.	Dirigente del dipartimento Presidio e Servizio Rapporti Comunitari, amministrazione regionale dell'Alto Adige, I- Bolzano
Alto Adige	Luther Klaus Dr.	Capo del gabinetto, membro del comitato direttivo di Arge Alp, I- Bolzano
Trento	Clauser Nicoletta Dott.ssa	Dirigente Sostituto, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale, Provincia autonoma di Trento, I-Trento
Trento	Amadori Mauro	Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale, Provincia autonoma di Trento, I –Trento
Grigioni	Caflisch Michael	Dirigente Sostituto Promozione delle regioni di montagna/ politica regionale, Ufficio dell'economia e del turismo, CH- Coira
Grigioni	Castelberg Walter	Promozione strutture INTERREG, Ufficio dell'economia e del turismo, CH Coira
S. Gallo	Feiner Jacques P. Dr.	Dirigente del progetto, ufficio per lo sviluppo territoriale, CH- S. Gallo
Ticino	Bossi Fabio	Dipartimento delle finanze e dell'economia, Sezione della promozione economica, CH- Bellinzona
Ticino	Alberton Siegfried	Università della Svizzera italiana, Instituto di ricerche economiche, CH- Lugano

1.2 Persone di riferimento

Vorarlberg

- Angelika Bechter-Edelhofer, Direzione generale degli Affari Economici (Abt. Via)
- Christoph Türtscher, Pianificazione territoriale (sviluppo comunale) (Abt VIIa)
- Elisabeth Winner-Stefani, Servizio Rapporti Comunitari (Abt. PrsE)
- Gernot Feuerstein, Dipartimento delle finanze (Abt. IIIa)
- Herbert Erhart, Silvicoltura (Abt. Vc)
- Josef Türtscher, Comunità di pianificazione regionale Großes Walsertal
- Manfred Kopf, Dipartimento pianificazione territoriale e legislazione edilizia (Abt. VIIa)
- Ruth Moser, Gerente del Biosphärenpark Großes Walsertal
- Walter Vögel, Autorità di distretto nel settore agrario

Salisburgo

- Bernhard Holzrichter, Manager regionale Lungau
- Franz Dollinger, Addetto ricerca territoriale e pianificazione territoriale transfrontaliera
- Michael Payer, Manager regionale Pinzgau
- Stefan Maurer, Manager regionale Pongau
- Thomas Posch, Collaboratore sezione promozione dell'economia e della tecnologia, Amministrazione regionale Salisburgo
- Wolfgang Schrattenecker, Collaboratore settore sviluppo regionale e politica comunitaria regionale dell'Amministrazione del Land Salisburgo

Tirolo

- Christian Stampfer, Collaboratore Ufficio ordinamento territoriale e statistica
- Dietmar Schennach, Capo del distretto Reutte
- Franz Rauter, Direttore Ufficio ordinamento territoriale e statistica
- Günter Salchner, Amministratore management regionale Außerfern
- Harald Gohm, Amministratore della Tiroler Zukunftsstiftung
- Helene Brunner, Management regionale Osttirolo
- Hermann Stotter, Direttore del parco nazionale dell'Osttirolo Hohe Tauern
- Manfred Riedl, Dirigente sostituto ordinamento territoriale e statistica
- Marcus Hofer, Direttore dell'ufficio insediamento di imprese e promozione della piazza, Tiroler Zukunftsstiftung

- Siegfried Gohm, Amministratore LANTECH
- Ursula Euler, Collaboratrice management regionale Außerfern
- Vinzenz Knapp, Presidente management regionale Außerfern

Alto Adige

- Flavio Ruffini, Accademia Europea Bolzano
- Hansi Felder, Amministrazione regionale dell'Alto Adige, Sezione economia
- Helmut Pinggera, LAG Val Venosta e Leader+
- Karl Rainer, Amministrazione regionale dell'Alto Adige, Sezione presidio e rapporti comunitari
- Klaus Luther, Direttore di gabinetto, membro del comitato direttivo di Arge Alp
- Markus Joos, Amministrazione regionale dell'Alto Adige, sezione agricoltura
- Siegfried Rainer, Amministrazione regionale dell'Alto Adige, corporazioni locali

Trento

- Alessandro Gretter, Centro di Ecologia Alpina
- Mauro Amadori, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale
- Marco Zadra, Servizio Commercio
- Mirtis Conci, Centro di Ecologia Alpina
- Nicoletta Clauser, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale
- Pietro Molfetta, Servizio Aziende Agricole e Territorio Rurale, Ufficio Tecnico e per l'Agricoltura di Montagna
- Roberto Margoni, Servizio Rapporti Comunitari e Sviluppo Locale, Ufficio Fondi Strutturali

Grigioni

- Cassiano Luminati, Polo Poschiavo
- Gianluca Giuliani, Fondazione movingAlps
- Michael Caflisch, Ufficio dell'economia e del turismo
- Stefan Forster, Capoprogettista Center da Capricorns
- Theo Brenner, Fondazione movingAlps
- Walter Castelberg, Ufficio Economia e Turismo

S. Gallo

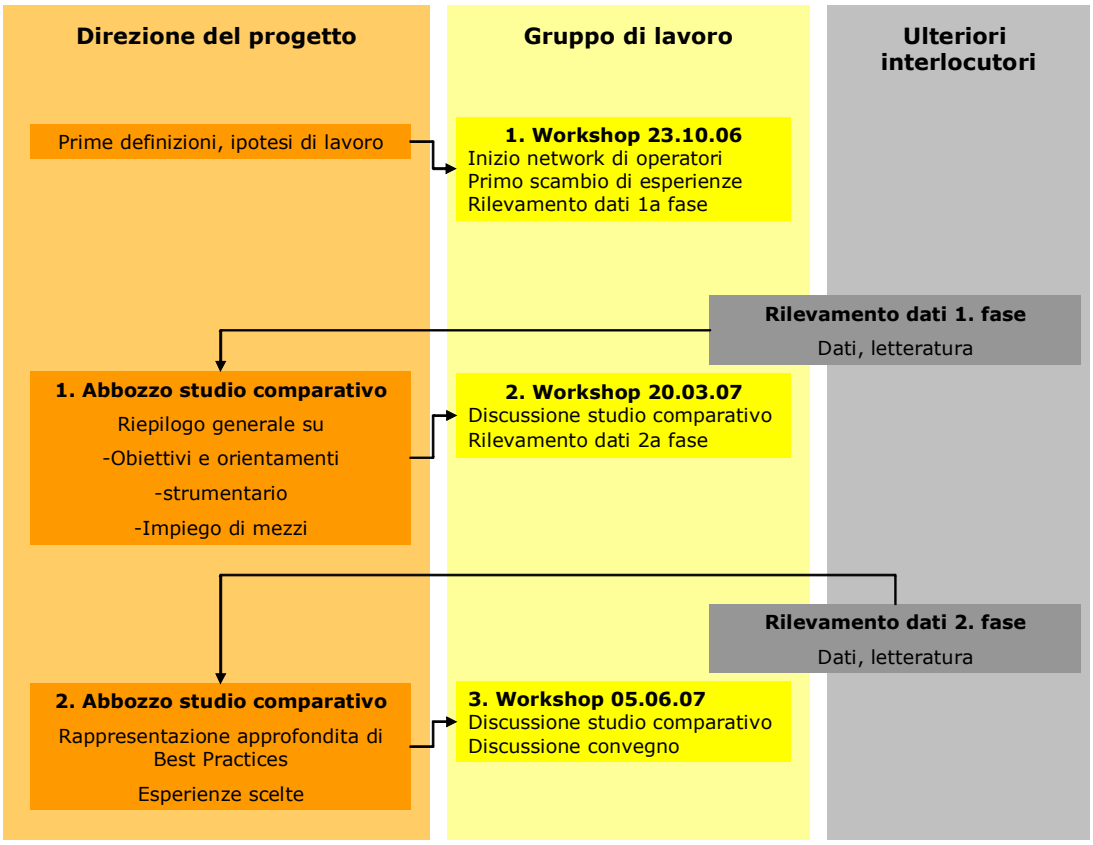
- Jacques Feiner, Ufficio sviluppo territoriale, Canton S. Gallo
- Otto Spörri, Regione Sarganserland-Walensee
- Remo Daguati, Ufficio economia, Canton S. Gallo

Ticino

- Ario Conti, Alpine Foundation for Life Sciences
- Fabio Bossi, Consulente economico, Ufficio della promozione e della consulenza
- Manuel Cereda, Consulente economico, Ufficio della promozione e della consulenza
- Siegfrid Alberton, Università della Svizzera italiana

2 Svolgimento dei lavori di progettazione

Illustrazione 2-1: Svolgimento dei lavori di progettazione per l'allestimento dello studio di confronto



A. 1. Workshop del 23 ottobre 2006 a Coira

Nell'ambito della prima seduta ebbe luogo una prima discussione sui contenuti. Fu dedicata essenzialmente allo studio dei concetti e alla comprensione oggettiva generale. In base alle discussioni si tennero in seguito i lavori veri e propri che avevano come oggetto l'analisi dei documenti (documenti strategici, analisi dell'efficacia, pagine web, ecc.) e le interviste con responsabili che lavorano sul fronte (vedi appendice 1).

B. 2. Workshop del 20 marzo 2007 a Coira

I risultati dei lavori di ricerca furono elaborati in forma di relazione e discussi in seno ai gruppi di lavoro sulla scorta di tesi. Nella prossima fase di elaborazione si diede la precedenza all'approfondimento di esperienze, insegnamenti e nozioni con l'aiuto di strumenti e regioni scelte. Inoltre i partecipanti furono pregati di esporre degli esempi di esperienze sia positive che negative fatte nei settori di loro competenza. Per l'elaborazione di questi esempi pratici si domandarono informazioni e valutazioni integrative a persone di riferimento e interlocutori vari (vedi appendice).

C. 3. Workshop del 5 giugno 2007 a Innsbruck

Nella terza seduta del gruppo di lavoro fu discussa la bozza di una relazione rielaborata. Nella stesura definitiva della relazione si è tenuto conto delle proposte di cambiamento e di miglioramento.

3 Misure di promozione adottate nelle regioni di Arge Alp

Per la visione d'insieme delle misure di promozione vengono prese in considerazione misure della politica regionale in senso stretto. Fra queste annoveriamo i programmi EU (obiettivo 2, LEADER +, Interreg III), la promozione dell'economia delle regioni e in un primo tempo anche la politica agraria, poiché in tante regioni la politica locale non può essere compresa senza tener conto della politica agraria. Nella tabella 3-1 è sempre descritto prima il problema che viene affrontato con una misura, rispettivamente con il programma. Così si può mostrare come le varie regioni di Arge Alp affrontano lo stesso problema.

Tabella 3-1: visione d'insieme delle misure promozionali scelte nelle regioni di Arge Alp

Regione	Problema e obiettivo	Descrizione della misura	Incidenza territoriale
Trento	Problema: agricoltura di piccole aziende, condizioni topografiche difficili Obiettivi del sostegno dell'agricoltura: - mantenere la coltivazione delle superfici quale premessa per il mantenimento delle basi naturali di vita, quale protezione contro l'erosione e per il turismo - mantenere il numero più alto possibile di aziende agricole	- Compensazione degli svantaggi locali rispetto alla superficie coltivata - Sussidi per lavori pesanti - Grandezza minima delle aziende quale premessa per l'erogazione diretta di sussidi - Documentazione delle prestazioni ecologiche quale premessa per l'erogazione di sussidi diretti	Erogazione diretta di sussidi: - in tutti le aree - indennità per compensare i maggiori costi di produzione

Alto Adige	Problema: agricoltura di piccole aziende, condizioni topografiche difficili Obiettivi del sostegno dell'agricoltura: - mantenere il numero più alto possibile di aziende agricole	- Diritto fondiario: vincolare i contadini alla proprietà terriera - Niente grandezza minima dell'azienda quale premessa per l'erogazione di mezzi della politica strutturale - Sussidi per lavori pesanti - Focalizzazione su misure di miglioramento strutturale (2/3 dei mezzi): infrastruttura agraria, promozione dell'edilizia residenziale, infrastrutture comunitarie per la commercializzazione di prodotti agricoli - Erogazioni dirette circa 1/3 dei mezzi	Erogazioni dirette (EU): Direktzahlungen (EU): - in tutte le aree - indennità per lavori pesanti Miglioramenti strutturali (Provincia): - In tutte le aree
Vorarlberg	Obiettivi del sostegno all'agricoltura: - Coltivazione di tutta la superficie - Garantire il reddito dei contadini (→mantenere le aziende) - Mantenimento/ potenziamento della qualità dei prodotti agricoli	- Erogazioni dirette - Programma di promozione speciale per zone a rischio di spopolamento (zone minacciate dalla scomparsa dell'agricoltura; Grosses Walsertal, Bregenzerwald più isolato)	Erogazioni dirette: - In tutte le aree - Sussidi per lavori pesanti Programma di promozione speciale - zone a rischio di spopolamento

Grigioni, Ticino, S. Gallo	Obiettivi del sostegno all'agricoltura - Salvaguardia delle basi naturali della vita, cura del paesaggio trasformato dall'intervento dell'uomo - Contributo per la colonizzazione decentrata	- Erogazioni dirette - Miglioramenti strutturali - Grandezza minima delle aziende quale premessa per l'erogazione diretta di sussidi - Documentazione delle prestazioni ecologiche quale premessa per l'erogazione diretta di sussidi	Erogazioni dirette: - in tutte le aree - Indennità per lavori pesanti
Trento	Problema: mutamento strutturale nel turismo, scarsa redditività di piccole e medie imprese nel turismo	Programma obiettivo 2, asse 1 (interventi per sostenere lo sviluppo di sistemi economici, sociali e produttivi locali) - Promozione dello sviluppo e della qualificazione del turismo nelle zone agricole e montagnose Investimenti in zone a scarso potenziale vengono favoriti in modo particolare	Spazi a scarso potenziale
Grigioni	Problema: mutamento strutturale nel turismo, scarsa redditività di piccole e medie imprese nel turismo	Promozione dell'economia - Contributi o prestiti per progetti di strutture alberghiere	Tutto il Cantone
Tirolo	Problema: difficoltà di accesso all'infrastruttura della telecomunicazione moderna	Iniziativa a banda larga: - Promozione dell'uso di internet a banda larga su tutto il territorio - Partenr del progetto: Land e Bund	- Tutto il Land - Allacciamenti a banda larga su tutto il territorio

Salisburgo	Problema: difficoltà di accesso-all'infrastruttura della telecomunicazione moderna	Iniziativa a banda larga: - Promozione dell'uso di internet a banda larga su tutto il territorio - Fautori del progetto: Land e Bund, EU in zone obiettivo 2	- Tutto il Land - Sostengo maggiorato (contributi finanziari della EU) in zone obiettivo 2
Grigioni	Problema: difficoltà di accesso all'infrastruttura della telecomunicazione moderna	Contributi per l'accesso a infrastrutture della telecomunicazione Premesse: - Il progetto è di interesse regionale - La redditività del progetto è esposta in un piano business	Tutto il Cantone
Salisburgo	Problema: deficit nella distribuzione locale in zone a scarso potenziale	Progetto „Garantire le imprese di distribuzione locale in regioni alpine": - Ricerca di validi modelli di successo per imprese di distribuzione locale - Elaborazione e realizzazione di concrete strategie di sopravvivenza per le imprese colpite - Concerne fra l'altro la strategia aziendale, la presenza/l'entrata sul mercato, la qualità del servizio, la diversificazione e combinazione dell'offerta Promozione della distribuzione locale: - Sovvenzioni al tasso di interesse, agli investimenti e ai costi di consulenza per piccole aziende di distribuzione locale	Garantire l'esistenza di imprese di distribuzione locale in regioni alpine: - Solo in zone periferiche Promozione della distribuzione locale: - Piccole aziende in tutto il Land - Quote maggiorate in regioni con scarsa distribuzione

Vorarlberg	Problema: deficit nella distribuzione locale in zone a scarso potenziale	Promozione della distribuzione locale di viveri nell'ambito del programma di promozione economica: - Salvaguardia della distribuzione locale di viveri in Comuni a basso potenziale di cifra d'affari e di redditività	Zone a basso potenziale
Alto adige	Problema: deficit nella distribuzione locale in zone a scarso potenziale	Programma di sviluppo rurale, programma obiettivo 2, asse 1 (valorizzazione delle risorse naturali, dell'ambiente, del patrimonio storico e culturale, indurre effetti positivi sul turismo e sulla ricreazione) - Sostegno alle aziende di distribuzione locale in zone a scarso potenziale mediante sovvenzioni maggiorate (30% anziché 15 %) - Particolare riguardo per le aziende di distribuzione locale in zone a scarso potenziale	Spazi a basso potenziale
Trento	Problema: deficit nella distribuzione locale in zone a scarso potenziale	Centri multiservizi, Programma obiettivo 2, asse 1 (Interventi per sostenere lo sviluppo di sistemi economici, sociali e produttivi locali) - Sviluppo di azioni integrate per ovviare alla desertificazione commerciale - Istituzione di centri con molteplici servizi (distribuzione locale di viveri, servizi postali, infopoint, servizi pubblici)	Spazi a scarso potenziale - Sostegno di 150 punti (su un totale di di 223 Comuni nel Trentino)
Trento	Problema: Deficit nella distribuzione locale in villaggi di 40 fino a 50 abitanti	Distributori automatici, programma obiettivo 2, asse 1 (Interventi per sostenere lo sviluppo di sistemi economici, sociali e produttivi locali) - Istallazione di distributori automatici in un locale d'incontro adatto, con possibilità di soggiorno	Zone deboli - Incide esclusivamente nelle zone a rischio di spopolamento

Vorarlberg	Problema: perdita dell'attrattiva nelle zone a scaro potenziale	Programma obiettivo 2, promozione prioritaria delle zone competitive - Miglioramento dell'infrastruttura regionale - Miglioramento delle condizioni generali per l'attività lucrativa delle donne	Spazi a scarso potenziale
Alto Adige	Problema: perdita dell'attrattiva delle zone a scarso potenziale	Programma obiettivo 2, asse 2 (sviluppo duraturo delle zone di insediamento) - I lavori di amministrazione non vengono centralizzati, ma lasciati nei Comuni - Mantenimento del corpo pompieri con i relativi edifici, della scuola dell'infanzia, delle scuole, di una propria nettezza pubblica - Abbondante riserva di terreno edificabile in quasi tutti i Comuni	Zone deboli - Incide in particolare nelle zone a rischio di spopolamento
Grigioni	Problema: perdita dell'attrattiva delle zone a scaro potenziale	Promozione dell'economia - Contributi all'infrastruttura di zone industriali, facilitazioni fiscali	Tutto il Cantone
Alto Adige	Obiettivo: rafforzamento e mantenimento dell'infrastruttura di base	Programma obiettivo 2, asse 2 (sviluppo duraturo delle zone di insediamento) - Sgombero della neve fino all'ultima fattoria; servizio di trasporto scolastico: corse regolari per tutti gli allievi - Infrastruttura di tutte le fattorie a carico della Provincia	Spazi a scarso potenziale - Incide specialmente nelle zone a rischio di spopolamento

Vorarlberg	Obiettivo: rafforzamento e mantenimento dell'infrastruttura di base	Infrastruttura di base in zone scarsamente abitate - Partner: autorità agraria distrettuale con una posizione centrale (vie delle merci): provvede alla messa a concorso e alla consulenza dei lavori edilizi e garantisce il finanziamento - Finanziamento: 70 fino al 90% di sovvenzioni da parte della mano pubblica (50% EU, 30% Stato, 20% Regione)	Spazi a scarso potenziale
Ticino	Obiettivi: - migliorare le basi dello sviluppo e la capacità concorrenziale nelle regioni montane; - valorizzare le potenzialità regionali; contribuire a mantenere un insediamento decentralizzato e preservare l'identità e la pluralità socio-culturali del Paese; - assicurare uno sviluppo sostenibile delle regioni montane; - promuovere la collaborazione intercomunale, regionale ed interregionale.	Aiuto agli investimenti nelle regioni di montagna: - Legge federale del 21 marzo 1997 sull'aiuto agli investimenti nelle regioni montane (LIM), Ordinanza del 26 novembre 1997 sull'aiuto agli investimenti nelle regioni montane (OIM) e Legge di applicazione e di complemento della legge federale sull'aiuto agli investimenti nelle regioni montane del 17 ottobre 1977. Cambiamenti strutturali nelle aree rurali - Decreto federale del 21 marzo 1997 a sostegno di cambiamenti strutturali nelle aree rurali (Regio Plus) Perequazione finanziaria: - Flusso maggiore di finanze verso i Comuni finanziariamente deboli	In generale tutto il Cantone Contributi maggiorati in zone a scarso potenziale

Grigioni	Obiettivo: rafforzamento e mantenimento dell'infrastruttura di base	Legge sull'aiuto agli investimenti - Prestiti senza interesse a infrastrutture per lo sviluppo di importanza regionale, ad es. infrastrutture turistiche, ferrovie di montagna/impianti di risalita, impianti sportivi, infrastrutture per la telecomunicazione, campi di golf, impianti wellness Perequazione finanziaria diretta e indiretta: - Flusso maggiore di finanze verso i Comuni fianziariamente deboli, contributi maggiorati in Comuni finanziariamente deboli	Tutto il Cantone Contributi maggiorati in zone a scarso potenziale
Trento	Obiettivo: salvaguardia delle risorse naturali e della qualità dell'ambiente	Programma obiettivo 2, asse 2 (valorizzazione e protezione del patrimonio e delle risorse naturali; interventi per il miglioramento e la salvaguardia della qualità dell'ambiente) - Recupero e rivalutazione di superfici naturali - Incentivazione dell'utilizzo di energie rinnovabili, riduzione delle emissioni	Spazi a scarso potenziale
Vorarlberg	Obiettivo: salvaguardia delle risorse naturali e della qualità dell'ambiente	Fondo per la salvaguardia del bosco - Conservazione di un bosco naturale e sano, prevenzione di pericoli - Promozione di forme di sfruttamento che hanno cura del bosco - Misure per il rimboschimento ad alte quote	Tutto il Land

Ticino		Legge cantonale sulle foreste (LCFo) del 21 aprile 1998. Messa a disposizione di risorse per - La prevenzione dai pericoli naturali, la protezione dagli incendi e la protezione contro le calamità naturali (p. es. mediante la gestione continua del bosco di particolare funzione protettiva e di quello situato nei bacini imbriferi dei torrenti, l'esecuzione di opere di premunizione e la sistemazione dei torrenti in bosco.	Tutto il Cantone
Grigioni		Sovvenzionamento dei boschi di protezione Protezione contro le calamità naturali (p. es. ripari antivalangari, misure di protezione delle acque)	Tutto il Cantone
Vorarlberg	Problema: Perdita di posti di lavoro, scarsa redditività delle piccole e medie aziende in zone deboli	Promozione delle regioni di montagna nell'ambito del programma di promozione economica - Sostegno di piccole e medie imprese commerciali, artigianali e industriali Esempi: - Via del formaggio del Bregenzerwald: società per la promozione della cultura casearia del Bregenzerwald, corporazione di aziende agricole, malghe e produttori di formaggio, albergatori e commercianti locali. - Catena del legno: sostegno dell'utilizzo del legno di boschi del Vorarlberg, sostegno della catena di creazione di valore aggiunto del legno indigeno (taglio, immagazzinamento, segatura, essiccazione, costruzione di mobili, architettura). Rivitalizzazione di ditte residenti (programma Phasing Out obiettivo 2)	Spazi a scarso potenziale

Alto Adige	Problema: Perdita di posti di lavoro, scarsa redditività delle piccole e medie aziende in zone deboli	Obiettivo 2 asse 3 (promozione dello sviluppo e della diversificazione dell'economia produttiva locale) - Riserva di terreno edificabile per PMI in quasi tutti i Comuni - Sostegno di PMI in zone deboli mediante contributi maggiorati (30% invece del 15% agli investimenti per rinnovamenti e manutenzione) - Particolare riguardo per PMI in zone deboli	Spazi a scarso potenziale
Trento	Problema: Perdita di posti di lavoro, scarsa redditività delle piccole e medie aziende in zone deboli	Programma obiettivo 2, asse 1 (interventi per sostenere lo sviluppo di sistemi economici, sociali e produttivi locali - Interventi per l'insediamento, la ristrutturazione e la qualificazione di medie e piccole imprese - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla qualificazione del commercio e dell'artigianato e valorizzazione dei prodotti locali Gli investimenti nelle zone deboli vengono favoriti in modo particolare	Spazi a scarso potenziale
Grigioni	Problema: Perdita di posti di lavoro, scarsa redditività delle piccole e medie aziende in zone deboli	Promozione dell'economia: - Contributi o prestiti alla creazione e all'ampliamento di PMI Aiuto in favore di zone di rinnovamento economico	Promozione dell'economia: - Tutto il Cantone Zone di rinnovamento - in part. zone deboli

Alto Adige	Obiettivo: concentramento di agricoltura, settore alimentari e turismo con labeling unitario	Società marketing Alto Adige, programma obiettivo 2, asse 1 (rivalutazione delle risorse naturali, dell'ambiente, del patrimonio storico e culturale, predisposizione di misure favorevoli al turismo e alla ricreazione - Pianificazione e operazioni promozionali di mercato - Coordinazione di organizzazioni turistiche, partner di produzione e associazioni economiche - Impiego comune del marchio ombrello Alto Adige	Tutta la Provincia
Tirolo	Problema: limitazioni economiche che derivano dal fatto che alcune parti del Lechtal sono sotto protezione	Programma di sviluppo economico regionale della valle Lechtal con le seguenti misure settoriali: - Percorsi tematici, piste ciclabili e sentieri; progetti ecologici relativi all'energia; museo dei castelli europeo; commercializzazione dei prodotti della zona sotto la protezione della natura rispettivamente del parco nazionale; finestra Lechtal; marchio Lechtal tirolese - zona protetta e parco nazionale Lechtal tirolese; rafforzamento dell'attrattiva della stagione invernale - Sostegno per piccole imprese alberghiere e locatori privati di camere: aumento della qualità e dell'offerta di camere, misure di qualificazione comprese - Programma speciale per le valli laterali nel Lechtal: costruzione di due minuscole centrali idroelettriche con l'obiettivo di realizzare a medio termine un flusso di denaro netto nelle casse dei Comuni e la fornitura autarchica (interruzioni dell'erogazione di corrente d'inverno) - Modello per la salvaguardia del paesaggio Ausserfern; garantire lo spazio vitale mediante la formazione; management della mobilità	Area del parco naturale/zona di protezione della natura del Lechtal tirolese

Tirolo	Problema: sfruttamento insufficiente della potenzialità della telecomunicazione moderna	Progetto pilota per l'utilizzo di internet (PUSEMOR) per mettere la popolazione in condizione di potersi servire di internet: - promozione di offerte che siano di utilità pratica per la popolazione locale e che la motivino a utilizzare l'internet (contenuti locali e regionali, concentrazione dei contenuti disponibili in portali, ecc. - Creazione di piattaforme di comunicazione per offerenti e acquirenti di alimentari regionali. In generale: posizionamento dei siti internet quale mezzo per animare le reti regionali - Formazione/ preparazione di determinati gruppi di destinatari (anziani, popolazione non attiva) e allestimento di stazioni internet pubbliche.	Zona test Osttirolo
Salisburgo	Obiettivo: investimento in nuove idee e prodotti	Progetto „Vita 2014": - Elaborazione cooperativia di una visione e di un catalogo di misure per l'ulteriore sviluppo economico della regione del parco nazionale Hohe Tauern/Oberpinzgau - Progetti di realizzazione negli ambiti della politica (miglioramento della collaborazione regionale), dell'economia (compresi il turismo e l'agricoltura), del traffico, dell'arte, dei servizi sociali e del tempo libero/divertimento - Partner: Comuni, Bund, Università di Salisburgo e Vienna	Oberpinzgau (zona debole)
Salisburgo	Obiettivo: investimento in nuove idee e prodotti	Apertura di centri tecnologici top down per iniziativa del Land Salzburg	- Tutto il Land - Centri tecnologici specifici in zone a scarso potenziale

Tirolo	Obiettivo: Ziel: - Aumento dell'attrattiva della piazza economica Tirolo - Salvaguardia dei posti di lavoro esistenti e creazione di nuovi - Obiettivo: Investimento in nuove idee e prodotti	Fondazione per il futuro del Tirolo (Zukunftsstiftung Tirol) - Sviluppo della piazza - Promozione della fondazione, dell'insediamento e della crescita di nuove imprese - Focalizzazione: nuove tecnologie ad alto valore aggiunto - Rafforzamento delle potenzialità endogene per la creazione di valore aggiunto in zone deboli - Sfruttamento delle potenzialità esogene nell'ambito di E-work in zone deboli Partner e finanziamento: - Land Tirolo, unico patrocinatore della fondazione - Finanziamento mediante redditi del patrimonio della fondazione e ricavi da monopoli del Land Tirolo	- Tutto il Land - Effetti visibili e percettibili specialmente nelle zone ad alto potenziale - zone deboli: profili regionali di competenza e promozione di ditte adeguate

Vorarlberg	Obiettivo: Investimento in nuove idee e prodotti	Rete di ricerca e sviluppo Vorarlberg 2000+ (lavori preliminari per il programma obiettivo 2) - Creazione di impianti e reti di ricerca e sviluppo - Sostegno della ricerca e dello sviluppo - Sostegno nell'adozione di soluzioni IT - Realizzazione di infrastrutture e di impianti di servizi - Misure di accompagnamento Programma obiettivo 2, asse alle imprese competitive - Investimenti per il rafforzamento della struttura economica - Ricerca e sviluppo nell'artigianato e nell'industria - Investimenti nella protezione dell'ambiente	Vorarlberg 2000+: - Tutto il Land - Priorità zone deboli Programma obiettivo 2: - zone a scarso potenziale
Alto Adige	Obiettivo: Investimento in nuove idee e prodotti	Centro fondatori Martell - Locali per giovani imprenditori - Aiuto iniziale per giovani imprenditori nell'ambito della pianificazione, organizzazione e integrazione delle loro attività nella rete economica esistente - Locali per la formazione	- Tutta la Regione - Priorità vani di media grandezza

Trento	Obiettivo: Investimento in nuove idee e prodotti	Centro di ecologia alpina - Ricerca e progetti nell'ambito dell'ambiente e dell'ecologia - Ricerca e progetti nell'ambito dell'ecologia umana in aree periferiche: p. es. promozione della donna, economia identitaria, p.es. turismo in piccoli villaggi	Spazi a scarso potenziale
Grigioni	Obiettivo: Investimento in nuove idee e prodotti	Fondatori/centri PMI con focalizzazione su imprenditori giovani e nuovi - Centro di innovazione Grüsch - Imprenditore Tower Coira - PMI Coira	Tutto il Cantone In particolare zone forti
Vorarlberg	Obiettivo: rafforzamento della cooperazione regionale e locale	Programma obiettivo 2, asse alle regioni competitive	Spazi a scarso potenziale

Un confronto delle misure della politica agraria e degli obiettivi perseguiti dimostra che in Alto Adige essa è finalizzata soprattutto alla salvaguardia. Il principio sopraordinato della politica agraria è il mantenimento di un numero più alto possibile di aziende agricole. La coltivazione di tutta la superficie è una conseguenza logica dell'alto numero di aziende. È vero che a Trento la salvaguardia di un numero più alto possibile di aziende agricole occupa un posto preminente, ma le misure della politica agraria sono focalizzate sulla coltivazione. Nel Vorarlberg e nelle regioni svizzere non ci sono priorità rispetto agli obiettivi della coltivazione e della redditività (contributo per la colonizzazione decentrata). In Svizzera un mutamento strutturale di circa il 2.5% (vale a dire una diminuzione del numero delle aziende agricole di 2.5% all'anno) si accetta e si considera come premessa per il miglioramento della competitività e della regolazione delle strutture. I versamenti diretti legati alla coltivazione delle superfici sortono l'effetto di mantenere le strutture (p. es. Hofer 2002), ma a differenza dell'Alto Adige e anche di Trento qui non si dispone di ulteriori strumenti per il mantenimento di un numero più alto possibile di aziende agricole.

La maggior parte delle regioni apine Arge Alp sostengono delle attività nell'ambito della distribuzione locale e del potenziamento dell'attrattiva della piazza. La promozione di PMI si realizza pure in quasi tutte le regioni di Arge Alp. Queste misure promuovono da una parte i relativi settori. Nello stesso tempo esse incidono pure sulla promozione della piazza: con l'insediamento di imprese la piazza viene rivalutata anche se l'insediamento stesso rappresenta un sostegno del relativo settore. Le misure vanno dal marketing attraverso il soste-

gno di investimenti di rinnovamento e di manutenzione in PMI fino all'incremento della qualità e dell'offerta. Analogamente alla promozione dell'agricoltura le misure per la promozione di PMI incidono in modo differenziato sulla conservazione delle strutture. In Alto Adige viene sostenuto soprattutto l'esercizio di un'attività economica e così viene frenato l'esodo delle imprese. Nelle altre regioni di Arge Alp le PMI vengono sostenute più decisamente mediante misure di qualificazione.

Sorprende il fatto che il Cantone dei Grigioni rappresenta l'unica regione di Arge Alp che ad eccezione della perequazione finanziaria non dispone di strumenti per la promozione diretta di zone a scarso potenziale. Con ciò cade anche la promozione delle imprese di distribuzione locale quale misura politica regionale in zone deboli.

Tutte le regioni di Arge Alp promuovono istituzioni che praticano investimenti in nuove idee e prodotti. Tuttavia questa promozione assume forme assai diverse nelle regioni. L'Alto Adige si concentra sui giovani imprenditori, il Tirolo sul sostegno di idee e Salisburgo piuttosto sul sostegno dell'infrastruttura tecnica. In linea di massima gli impianti innovativi incidono nelle zone già innovative. Ciò si verifica in particolare nel Cantone dei Grigioni dove i centri fondatori e delle PMI sono orientati verso le zone ad alto potenziale. In generale la sfida consiste nello sfruttamento di spillovers positivi di innovazione nelle zone a scarso potenziale. Un caso eccezionale rispetto alla pratica generale è rappresentato dal "Centro di ecologia alpina" a Trento, la cui attività di ricerca e di progettazione è orientata direttamente verso le zone deboli.

4 Funzionamento delle economie regionali

Questo capitolo descrive alcuni meccanismi economici regionali che aiutano a comprendere meglio le conclusioni delle misure di promozione nel capitolo 4.5 della relazione.

Secondo la teoria bisogna puntare sulla politica innovativa; ma per le misure di politica settoriale e del promozione delle piazze economiche locali scarsamente innovative dispongono di una maggiore quantità di mezzi (finanziari).

Nel capitolo 1.3 della relazione principale si constata che i mezzi per la promozione settoriale statica e in particolare i mezzi (aggiuntivi) per il mantenimento delle premesse strutturali per insediamenti decentrati, rappresentano un multiplo delle risorse che sono riservate per la promozione innovativa. Quanto alla distribuzione dei mezzi, come si può constatare, si deve ritenere che non è guidata dalla diffidenza verso il potenziale di una promozione innovativa, ma da condizioni generali che affondano le loro radici nel funzionamento dell'economia regionale[1].

In linea di principio le economie regionali aperte funzionano in modo simile alle economie nazionali. Le imprese residenti nella regione producono merci o servizi che vengono consumati all'interno della regione o che vengono esportati. Sono considerati di esportazione i prodotti e i servizi per i quali nasce un flusso di denaro verso la regione. Per la produzione di merci e di servizi le imprese devono sostenere spese preliminari. Se le fanno nella regione nascono rapporti di commercio tra gli imprenditori indigeni. In caso contrario le prestazioni preliminari devono essere importate, il che porta a un deflusso di denaro dalla regione.

Il volume delle importazioni, delle esportazioni e dei rapporti commerciali interni, l'entità del valore aggiunto che può essere generato e infine il numero delle persone che possono vivere grazie a questa creazione di plusvalore, tutto ciò dipende dalle seguenti caratteristiche dell'economia regionale (GIULIANI E BUCHLI 2006):

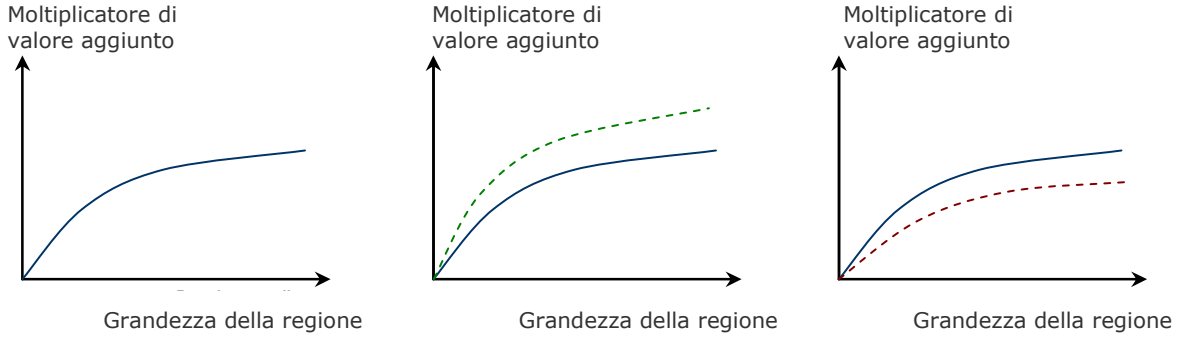
- Struttura dei settori della regione (quale tipo aziende compongono l'economia della regione in questione?);
- Struttura delle richieste dei vari settori (a chi vendono i loro prodotti e i loro servizi le aziende di una regione?);
- Struttura dell'input dei settori (a chi si rivolgono le imprese per acquistare le prestazioni anticipate?);
- Estensione territoriale e numero di abitanti della regione.

[1] Con il termine economia regionale si intende un intreccio economico più o meno ben definibile (mercato di merci e di lavoro) di una sottoregione all'interno di un'economia politica. In Svizzera il termine veniva spesso usato per descrivere l'intreccio economico di valli relativamente chiuse in sé.

Lunghe catene di creazione di valore aggiunto si creano in economie regionali orientate verso l'esportazione e la competitività e non in quelle orientate verso l'interno

La creazione di catene di valore aggiunto generata dall'esportazione svolge un ruolo centrale nelle nostre riflessioni. Il moltiplicatore indica quanto gli intrecci economici locali moltiplichino il valore aggiunto iniziale a seguito di un mutamento della domanda di mercato. La conclusione intuitiva - quanto più grande una regione, tanto più grande è il suo mercato interno e tanto più importanti sono i suoi moltiplicatori di valore aggiunto – è corretta e può essere dimostrata anche empiricamente (vedi illustrazione 4-1, a sinistra). In parte la grandezza di una regione determina pure la struttura dei settori di una regione, ma in questo ambito possono intervenire anche altri fattori "soft", come p. es. la cultura locale dell'imprenditoria (vedi ad esempio COLEMAN 1988). Una struttura larga e diversificata dell'economia potenzia, se gli altri fattori di influsso rimangono costanti, i moltiplicatori di valore aggiunto (vedi illustrazione 4-1, a metà). Una grande competitività delle imprese residenti agisce inversamente: essa è l'espressione di una grande produttività del lavoro che però, se il volume di lavoro rimane immutato, tendenzialmente comprime creazione di valore aggiunto nel resto dell'economia della regione (vedi illustrazione 4-1, a destra)

Illustrazione 4-1: Moltiplicatore di valore aggiunto dipendente dalla grandezza della regione



Moltiplicatore di valore aggiunto nella posizione di partenza

Moltiplicatore di valore aggiunto con una struttura economica diversificata (linea tratteggiata)

Moltiplicatore di valore aggiunto in presenza di imprese competitive (linea tratteggiata)

Buoni risultati per i moltiplicatori di valore aggiunto si ottengono quindi, confrontando i moltiplicatori di differenti regioni, quando ci troviamo di fronte ad un'economia regionale ben "diversificata" (p.es. in un'economia regionale dove tutte le branche economiche sono rappresentate). È altresì necessario accertarsi che buoni risultati per i moltiplicatori non risultino da un'economia regionale poco competitiva; infatti la cifra numerica del moltiplicatore non distingue se il risultato è stato raggiunto perché l'economia è diversificata o perché l'economia – a traino della branca economica per la quale si è calcolato il moltiplicatore – è poco competitiva. Con gli standard attuali dello scambio globale di ser-

vizi e di merci è evidente che un moltiplicatore elevato grazie al secondo motivo enunciato sarebbe aleatorio. Se si vuole in primo luogo mantenere un'attività produttiva di esportazione che garantisca il flusso di denaro, le imprese di esportazione hanno bisogno di poter contenere le spese per le prestazioni anticipate entro limiti economicamente sostenibili. Se non troveranno le prestazioni anticipate con le caratteristiche e i vantaggi desiderati sul mercato indigeno, le importeranno da fuori. Ciò vale anche per prestazioni anticipate che in linea di massima si potrebbero ottenere nella regione. Questo raccorcia in definitiva le catene di creazione di valore aggiunto dell'economia interna. A lungo termine questo meccanismo porta alla diminuzione dei moltiplicatori di valore aggiunto e sempre meno persone trovano di che vivere in loco. Con ciò si può dimostrare in modo fondato la necessità, finora descritta teoricamente, di una politica innovativa di ampio respiro per l'aumento della competitività tanto delle aziende orientate all'esportazione quanto di quelle orientate verso i mercati interni.

Settori come l'agricoltura e il turismo sono tradizionalmente inseriti in lunghe catene di creazione di valore aggiunto; un'ulteriore creazione diretta di valore aggiunto si moltiplica, grazie a questi settori legati al sistema economico locale, in modo efficiente nel resto dell'economia.

Per spiegare l'impego di considerevoli risorse finanziarie nell'ambito della politica dei settori e dello sviluppo locale, le nozioni empiriche possono essere ricavate da alcuni studi di moltiplicatori[2]. La tabella 4-1 mostra che settori tradizionali come l'agricoltura e il turismo sono per lo più integrati in lunghe catene di creazione di valore aggiunto; ciò si manifesta attraverso i moltiplicatori assoluti di valore aggiunto (nella tabella i valori dei moltiplicatori di plusvalore sono stati normati con lo scopo di fare confronti). Ciò significa che i mezzi finanziari che vengono impiegati in favore di questi settori e attraverso di essi giungono nel circuito economico, si moltiplicano efficientemente nell'ulteriore economia. In base ai dati empirici si può spesso constatare che le uscite dell'amministrazione pubblica si moltiplicano pure altrettanto efficientemente nelle strutture economiche delle valli analizzate. Questo è dovuto per lo più all'attività edilizia dell'ente pubblico locale, che commissiona la costruzione di infrastrutture al settore edile e paraedile; questi settori a loro volta costituiscono parti di catene di creazione di valore aggiunto relativamente lunghe e autoctone. Se singoli elementi di una catena di creazione di valore aggiunto vengono a mancare, i moltiplicatori si riducono fortemente.

[2] Si tratta di studi che si basano su un tentativo empirico di ricerca sui circuiti economici regionali delle analisi input-output. Le basi di questo tentativo matematico sono descritte in Lahr e Dietzenbacher (2001). Applicazioni in zone strutturalmente deboli della Svizzera si trovano p. es. in Buser (2005). Le applicazioni in Svizzera furono parzialmente eseguite nell'ambito del progetto movingAlp.

Tabella 4-1: moltiplicatori di valore aggiunto normati di alcune valli in Svizzera (agricoltura = 100) (Fonte dei dati: Buser 2005)

		Zone deboli		***Regione di trasformazione vicina a un centro***	***centro urbano alpino***
Settore	*Val Bregaglia*	*Val Müstair*	*Urserental*	*Vallemaggia*	*Brig/Visp/Naters*
Agricoltura	100	100	100	100	100
Industria mineraria	-	-	-	87	-
Alimentari, al minuto	43	49	48	37	88
Artigianato	76	62	71	91	73
Industria chimica	-	-	-	-	53
Edilizia	114	91	114	93	97
Energia	112	36	113	71	32
Immobili, informatica	-	-	-	-	60
Servizi	36	106	119	98	108
Commercio	-	13	-	-	85
Turismo			80		
	133	91		121	101
Industria alberghiera			88		
Militare, impieghi federali	-	-	132	-	-
Settore pubblico	155	107	123	26	85

Dai dati esposti risulta che tanto la promozione settoriale statica quanto la promozione della piazza economica locale orientata all'allestimento dell'infrastruttura di base operano in modo efficiente e registrano successi immediati. Perciò non sembra a prima vista necessario introdurre elementi di promozione innovativa in tali politiche.

Da molto tempo i responsabili a livello strategico sanno che a media e lunga scadenza la conservazione dello status quo in settori che tendenzialmente si atrofizzano, come l'agricoltura, o che sono esposti a un ciclo congiunturale e alla concorrenza internazionale, come il settore turistico, non può avere successo. Per questo motivo all'interno della politica settoriale si è optato decisamente per la promozione innovativa (promozione settoriale dinamica).

Per motivi analoghi i responsabili strategici hanno sempre più sostituito una politica strettamente orientata all'allestimento dell'infrastruttura di base con una promozione del sistema economico locale "integrata". Una tale politica riferita alla situazione locale tiene inoltre conto del fatto che nelle valli esaminate i settori con bassi moltiplicatori di valore aggiunto (p. es. settore energia) sono spesso rilevanti sotto il profilo del volume.

Tesi: una crescita con le proprie forze a medio fino a lungo termine è possibile solo mediante una politica innovativa non settoriale

Il mantenimento e allungamento di catene di creazione di valore aggiunto esistenti è un componente importante della promozione di aree economicamente deboli. Ma probabilmente non sono sufficienti per poter garantire una crescita economica della regione a medio e lungo termine. Così p. es. sui mercati di esportazione le richieste potenziali di merci agricole prodotte, lavorate e commercializzate nella regione non sono sufficienti per compensare il mutamento strutturale annuale nell'agricoltura e la diminuzione di occupazione ad esso collegata.

Per una tale compensazione o addirittura per una crescita economica devono essere promossi anche altri prodotti e servizi per l'esportazione con l'obiettivo di diversificare la struttura dell'economia. Proprio in zone a scarso potenziale una tale strategia si trova di fronte a grandi sfide:

- In base alla qualità della piazza al di sotto della media, a livello internazionale le zone a basso potenziale possono difficilmente concorrere per l'insediamento di nuove imprese. L'esperienza insegna pure che le aziende che vengono insediate con incentivi specifici registrano di regola moltiplicatori di valore aggiunto assolutamente bassi. Questo è un indicatore che tali ditte sono poco legate alla situazione locale e che, secondo i mutamenti della struttura dei clienti o delle condizioni della piazza, se ne vanno presto altrove (esempio pratico Tiroler Zukunftsstiftung
- Per altro il potenziale degli imprenditori che sviluppano nuovi prodotti e servizi all'interno di una zona debole, è piuttosto limitato.

Per questo motivo bisogna essere scettici quando in zone a scarso potenziale ci sono esclusivamente richieste di nuove attività economiche per centri d'innovazione e centri d'incubatori per aziende. Centri innovativi e centri d'incubatori per aziende garantiscono spesso tutt'al più successi effimeri e a breve scadenza per il fatto che le imprese di recente costituzione cambiano presto il loro domicilio.

In considerazione del fatto che soltanto la salvaguardia e la promozione di catene di valore aggiunto esistenti danno tuttavia pochi impulsi alla crescita, la richiesta di innovazione nel senso di una diversificazione della struttura settoriale esistente è tuttavia centrale. Malgrado le premesse sfavorevoli (cfr. sfide nell'enumerazione precedente), in base alle cognizioni e alle esperienze valutate ci sono alcuni fattori di successo per lo sviluppo socio-economico in zone a scarso potenziale:

- Le misure di promozione vengono sempre più spesso concepite in modo neutrale dal punto di vista settoriale e indipendentemente dalla situazione locale. Esse vengono orientate coerentemente verso uno sviluppo integrale del sistema economico locale. Ciò significa pure che non si liberano mezzi di promozione solo per settori specifici (p. es. solo per l'agricoltura e la silvicoltura o solo per il turismo), oppure offerte di formazione e di aggiornamento orientate solo verso settori specifici dell'economia. Misure di promozione non settoriali comprendono p. es. un transfer di know-how in linea di massima facilitato ed efficiente o l'accesso facilitato al capitale-rischio destinato indistintamente a tutti gli operatori economici.
- La promozione locale deve garantire che le prestazioni essenziali dei servizi di base siano salvaguardate. Per questo le aree economicamente deboli deve essere considerata nella loro totalità, all'interno della quale l'erogazione di servizi base viene coordinate regionalmente e offerta in modo innovativo.
- Un sistema di management regionale funzionante e con una buona rete ha un forte compito innovativo. Il compito del management regionale in connessione con la promozione dell'innovazione consiste in primo luogo nel fornire in modo mirato know-how specifico a operatori economici e potenziali nuove imprese, collegarli orizzontal-

mente e verticalmente e di sostenerli nella costituzione e realizzazione della loro attività economica. Il management regionale diventa una specie di imprenditore della regione.

- Singoli operatori economici devono essere sostenuti attraverso un management regionale funzionante e ben collegato nel senso che le idee e le visioni di sviluppo portino a un posizionamento unitario e coerente di tutta la "regione".

5 Management regionale e governance nelle regioni Arge Alp

Tabella 5-1: Istituzioni speciali a livello dei Länder (livello governo e amministrazione delle regioni Arge Alp)

Regione	Problema e obiettivo	Descrizione dell'istituzione
Vorarlberg	Decisioni complesse di pianificazione	Sviluppo del Comune: Lo sviluppo del Comune è integrato nell'Ufficio del governo del Land Vorarlberg e sostiene processi di pianificazione e sensibilizzazione nei Comuni. Si tratta soprattutto dell'allestimento di pianificazioni di sviluppo e di concetti. I campi d'azione spaziano da temi di infrastruttura, pianificazione territoriale, economia ed ecologia fino all'ambito intellettuale-culturale. La pianificazione dello sviluppo comunale parte dal Comune, tuttavia il Land Vorarlberg sostiene il processo di pianificazione attraverso promozioni e offerte di servizio.
Vorarlberg	Coordinamento di processi che interessano un'intera regione	Ufficio di questioni del futuro: L'Ufficio di questioni del futuro è un'unità organizzativa del governo del Land Vorarlberg. Accompagna processi nei quali vari Comuni (regioni contigue) devono prendere decisioni sul loro futuro. - p.es. Concetto di sviluppo Klostertal: l'obiettivo del concetto di sviluppo Klostertal è la conservazione rispettivamente il miglioramento della qualità di vita. La collaborazione tra i Comuni e le regioni contigue sono un'importante premessa. - p.es. Parco Biosfera Grosses Walsertal: il Parco Biosfera Grosses Walsertal è una regione modello per un'economia rispettosa della natura e sostenibile nell'arco alpino.

Ticino	L'evolvere e il complicarsi delle prestazioni di servizio richieste e la dimensione regionale degli stessi rende oggi troppi Comuni ticinesi inadeguati ad assicurare alla società democratica il giusto livello di progettualità e di capacità amministrativa (sotto-dimensionamento strutturale e finanziario)	Sezione degli Enti locali - La Sezione Enti locali promuove con forza l'adeguamento della dimensione tramite le aggregazioni. Questo permette la creazione di un miglior rapporto fra l'intervento della collettività locale ed il territorio, evitando strategie locali contrarie all'interesse regionale e cantonale. - Messa a disposizione di un credito quadro destinato all'aiuto per le nuove aggregazioni dei Comuni in dissesto finanziario e delle periferie
Grigioni	Grande numero di Comuni politici (troppo) piccoli	Ufficio per i Comuni - sorveglianza e consulenza dei Comuni; compensazione finanziaria - manuale per la fusione dei Comuni - incentivi finanziari per la fusione di Comuni

Tabella 5-2: Definizione dei sistemi di management regionale nelle regioni Arge Alp

Regione	Problema	Descrizione dell'istituzione
Trento „Patti territoriali"	Politica regionale finora: - top down, partendo dai centri - specifica, settoriale - gli obiettivi di sviluppo e le misure non tengono conto delle caratteristiche specifiche di una regione - dipendenza finanziaria dei territori dalla provincia	Partner privati e pubblici: - Comuni, Provincia, associazioni economiche, sindacati Criteri: - al minimo 3 comuni contigui che intrattengono reciproci rapporti (economici) - oppure al minimo 5'000 residenti nell'area Competenze e compiti: - pianificazione, soprattutto sviluppo territoriale - definizione delle responsabilità e competenze all'interno del perimetro - strumenti finanziari: struttura di base e di sviluppo per il miglioramento delle condizioni quadro negli ambiti economia e ambiente; priorità sulla legislazione della provincia; p.es. nel non dovere rispettare singoli criteri d'ammissibilità; riserve di mezzi finanziari per investimenti pubblici, investimenti privati e promozione territoriale. - monitoraggio e valutazione Ruolo della Provincia: - valutazione della compatibilità dei Patti territoriali con le priorità economiche e finanziarie della Provincia Autonoma di Trento - monitoraggio ed assistenza

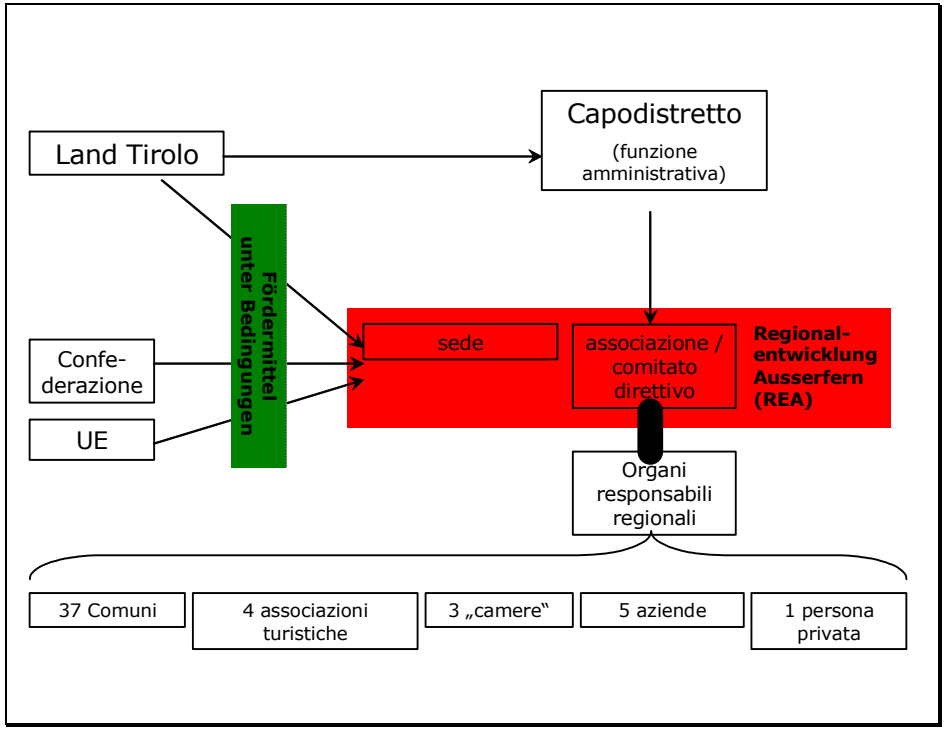
Tirolo „Management regionale" cfr. anche immagine Immagine 5-1	Debolezza strutturale di singoli parti del Land	Partner: - Comuni, federazione degli operatori turistici, camere di commercio (impiegati, economia, agricoltura), aziende private, capo del distretto quale rappresentante del Land Tirolo - organizzato come associazione - gestione da parte del segretariato Finanziamento: - 40% organo responsabile; 60% UE (LEADER +), Land, Confederazione Competenze e compiti: - consulenza di operatori regionali nell'ambito dello sviluppo di progetti e dell'acquisizione di mezzi di promozione (tra cui LEADER, INTERREG) - moderazione di processi di sviluppo e interconnessione di operatori rilevanti - selezione indipendente di temi e potenziali di sviluppo nuovi - collaborazione con altre regioni - campi di attività: LEADER, INTERREG e realizzazione del programma di economia regionale Lechtal Ruolo Land Tirolo: - Il Land (Ufficio di pianificazione del territorio e statistica) inizia e sostiene lo sviluppo di management regionali e definisce le condizioni e gli standard per la loro attività e offre prestazioni di formazione e di consulenza. - I mezzi di promozione del Land, della Confederazione e dell'UE sono sempre collegati a condizioni nonché al monitoring e alla valutazione da parte della Regione. Il Land tuttavia non interferisce nell'attività dei management regionali finché vengono rispettate le prescrizioni.

Salisburgo „Management regionale“	Debolezza strutturale di singoli parti del Land	Partner: Comuni Finanziamento: 50% da parte dei Comuni interessati, 50% da parte del Land, della Confederazione e dell’UE Competenze e compiti: - trasporto pubblico - pianificazione territoriale - promozione dell’economia - monitoraggio del programma LEADER (strategia di sviluppo, consulenza di portatori del progetto) - gender mainstreaming - ricerca rispettivamente collocamento di mezzi di promozione per progetti che vengono presentati al management regionale - ruolo Land Salisburgo: nessun influsso diretto sulle associazioni di sviluppo regionale

Grigioni, Ticino, S. Gallo „associazioni regionali“	Infrastruttura di base e di sviluppo insufficiente nelle aree periferici rurali	Partner: - Comuni, gestione da parte dei segretariati regionali Competenze e compiti: - coordinamento dei progetti e acquisizione dei crediti e contributi ai costi degli interessi previsti dalla legge sull'aiuto agli investimenti - formulazione di concetti di sviluppo regionali come condizione per l'assegnazione di mezzi di promozione da parte della Confederazione. - management di progetti per il miglioramento dell'infrastruttura di sviluppo regionale[3]

[3] Il termine infrastruttura di sviluppo definisce l'infrastruttura impostata sullo sfruttamento di potenziali concreti (p.es. elaborazione di prodotti agricoli) in delimitazione dell'infrastruttura di base.

Immagine 5-1: Organizzazione del management regionale Ausserfern (Tirolo)



5.1 1. esempio pratico: "Patti territoriali" nella provincia di Trento (management provinciale)

Il contesto dei patti territoriali

Anteriormente all'introduzione dei Patti Territoriali (PT), le aree della provincia di Trento, statisticamente definite deboli sotto il profilo socioeconomico, potevano per lo più beneficiare di sussidi economici. La logica conseguenza di un tale modello di sviluppo di tipo verticale ("top-down"), determinato dal programma di politica provinciale fu l'impossibilità per le comunità locali di emanciparsi finanziariamente dalla Provincia. Ciò ha portato all'inibizione delle iniziative spontanee e ad una scarsa considerazione delle specificità locali.

Quadro normativo ed organizzazione

Con l'articolo 12 ter della legge provinciale n. 4/1996 sono state poste le basi normative per la creazione dei PT, concepiti come strumento per la realizzazione di una strategia di sviluppo socioeconomico (sostenibile), decentralizzata e condivisa da tutti i soggetti coinvolti. Nella sua ideazione questo strumento per lo sviluppo provinciale si è ispirato al principio di sussidiarietà. I PT sono volti inoltre a promuovere la collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

Il PT è promosso da soggetti, pubblici e privati, provenienti da zone geograficamente confinanti ed economicamente interconnesse. I territori di un PT devono comprendere almeno 3 comuni ovvero 2 comuni aventi una popolazione complessiva di almeno 5000 abitanti.

La procedura di formazione del PT si articola in più fasi.

L'avvio del processo pattizio ad opera dei promotori pubblici e privati (comuni, associazioni economiche, istituti finanziari, sindacati), con la predisposizione di un progetto di massima di PT, approvato dalla Giunta provinciale.

La costituzione del Tavolo di concertazione e successiva individuazione del soggetto responsabile del PT e del consulente esterno. Il soggetto responsabile ha compiti di promozione e coordinamento dell'intero processo pattizio. Il Tavolo di concertazione elabora la strategia locale di sviluppo integrato e descrive gli obiettivi e le iniziative da intraprendere con le indicazioni delle priorità individuate dalla concertazione; propone inoltre i criteri di carattere generale per la progettualità privata, gli specifici criteri di coerenza e le tipologie di intervento significativamente innovative; può altresì proporre i criteri di priorità per la valutazione di coerenza dei progetti di investimento da realizzare nell'ambito del Patto. Il Tavolo di concertazione inoltre definisce le opere pubbliche di rilevanza pattizia proposte congiuntamente dai Sindaci dei Comuni aderenti al Patto.

Successivamente il Tavolo di concertazione predispone il Protocollo d'intesa contenente gli impegni di ciascun sottoscrittore e le opere pubbliche in ordine di priorità. Le attività del Tavolo sono supportate dall'opera del consulente e del Servizio provinciale competente in materia.

Il Protocollo d'intesa viene approvato con provvedimento della Giunta provinciale, qualora il contenuto del documento stesso sia coerente con la programmazione provinciale. Contestualmente vengono approvati i criteri di carattere generale, nonché gli specifici criteri di coerenza per la selezione della progettualità privata ed il bando contenente i termini per la presentazione delle domande di finanziamento.

A seguito della sottoscrizione del protocollo d'intesa è istituito lo sportello informativo a favore dell'utenza interessata. Si apre pertanto la fase attuativa del patto sia sul versante della progettualità pubblica che privata. Il soggetto responsabile del patto compie costantemente un monitoraggio del processo pattizio, presentando al termine del bando una relazione contenente i risultati raggiunti e gli obiettivi ancora da conseguire, con eventuale istanza alla Giunta provinciale di riapertura dei termini.

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

Strumenti finanziari

Con le strategie utilizzate per i PT assume importanza la logica bottom up. Allo stesso tempo la formulazione degli obiettivi di sviluppo del territorio pattizio tiene conto delle specificità locali nonché dei punti di forza e di debolezza.

Secondo gli ideatori dei PT il successo dipende soprattutto dalla quantità e dalla qualità delle risorse endogene mobilizzate per l'attuazione dei progetti proposti. Tuttavia il margine di trattativa e la possibilità di realizzazione dei PT dipendono anche dalle risorse disponibili.

La Provincia Autonoma di Trento, per la realizzazione dei progetti, ha messo a disposizione mezzi idonei quali: la priorità sulle leggi di intervento, le deroghe ai criteri settoriali e intensità maggiori di agevolazione, riserve di fondi sulle leggi settoriali e riserve per le opere pubbliche promosse dai comuni.

Altri strumenti

Oltre agli strumenti finanziari la Provincia mette a disposizione del processo di concertazione altre due opportunità:

- 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.

Criteri per la definizione delle risorse finanziarie

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 ed al grado di svantaggio dell'area, mentre per la progettualità privata viene fissato un limite massimo calcolato sul totale degli investimenti pubblici.

Attuali riforme e previsioni

Una riforma attuata di recente ha introdotto una complessiva rimodulazione dei sostegni finanziari necessari ai PT. Il totale dei mezzi messi a disposizione è stato ridotto in particolare per quanto riguarda gli incentivi previsti per gli investimenti privati dalle diverse normative settoriali, e nel contempo sono stati rafforzati gli incentivi finanziari per lo sviluppo delle tipologie di investimento significativamente innovative.

5.2 2. esempio pratico: "Gruppo d'azione locale Alto Adige" (GALs), GAL Val Venosta

Contesto del GAL Val Venosta

La comunità regionale della Val Venosta, alla quale sono associati 13 comuni, occupa un'area di 1442 km² con circa 34'000 abitanti. Nella parte bassa della valle il paesaggio è tipicamente agricolo con ampia diffusione della coltivazione delle mele; nella parte alta invece è caratterizzato dall'allevamento di bovini. Oltre all'agricoltura anche il turismo riveste una grande importanza.

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 dei settori, 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 invece 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; optò per un forte coinvolgimento personale anzichè 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, obiettivo ed efficiente, e i gruppi d'azione disposero di un incentivante e vasto campo d'azione il che rese possibile la creazione di un dinamico "structural hole".

Organizzazione

I GAL sono composti da rappresentanti della mano pubblica (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).

Per i GAL dell'Alto Adige oltre alle idee dei partecipanti locali e del coordinatore del progetto è stata tenuta in grande considerazione (e continua ad esserlo tuttora) l'opinione dello specialista esterno, in particolare nelle fasi di ideazione della strategia (lancio del programma e del progetto, elaborazione del programma). Nel caso pilota del GAL Val Venosta la supervisione specialistica è stata affidata ad un esperto legato al contesto locale. Da notare che il coordinatore del progetto della Val Venosta più volte ha assunto il ruolo di guida esterna per altri GAL sorti nell'Alto Adige. Si attinge puntualmente ogni volta al know-how di un esperto per le tematiche e le questioni più diverse.

Strumenti finanziari

Il lancio del programma Leader in Val Venosta ha potuto usufruire di cospicui mezzi finanziari che invece, 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 della mano pubblica (UE 50%, Italia 35%, provincia 15%) raggiunsero un totale di 24 milioni di euro suddivisi come segue:

- GAL Val Venosta circa 2 milioni di euro;
- GAL Valle Aurina circa 4 milioni di euro;
- GAL Val D'Ultimo circa 3.35 milioni di euro;
- GAL Alta Val d'Isarco circa 3 milioni di euro;
- GAL Val Sarentino circa 2 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% circa delle risorse può essere riservato all'effettiva realizzazione del programma.

Altri strumenti

Il GAL Val Venosta ha avuto uno sviluppo tanto gradito grazie alla fiducia dimostrata al 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 le aspettative-. L'attività dei GAL e persino la loro esistenza è stata percepita direttamente e ufficialmente attraverso la realizzazione di alcuni concreti progetti.

Per concludere si può aggiungere agli altri strumenti che non soltanto le risorse finanziare, ma anche le costellazioni personali opportune „più o meno" 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 hanno avuto il loro ingresso le discussioni di politica infrastrutturale locale. É 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.

Campo d'azione

Il campo d'azione é stato vieppiù ristretto su indicazione del coordinatore del progetto Leader.

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.

5.3 3. esempio pratico: management regionali nel Tirolo

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 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 é 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 possibile. Così si resta tra l'altro ligi al **principio di volontarietà** di attuare 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 LEADER e ad adoperarsi anche nella realizzazione dei programmi INTERREG.

Esempio di management regionale Ausserfern (distretto Reutte/Lechtal)

Il management regionale di Ausserfern é organizzato in forma di associazione **gestita** dai comuni interessati, dalle camere (dei lavoratori, di commercio e dell'agricoltura) e da imprese private. Il potere direttivo pertanto è su base allargata più che non in altri management regionali del Land Salisburgo dove la gestione è stata di proposito affidata ai soli comuni.

Il Land Tirolo può esercitare la sua **influenza sul management regionale** e sull'associazione in due modi. Da un lato il Land é rappresentato nella presidenza dell'associazione dal capo del distretto ad esso sottoposto. Questo però agisce, almeno nel caso esistente, non solo come il braccio lungo del governo del Land ma, essendo fortemente legato alla realtà locale, cerca di collaborare intensamente col management regionale, l'associazione e la relativa gestione. Dall'altro lato il Land esercita la sua influenza per il fatto che i contributi promessi dallo stesso (così come anche quelli del Bund e quelli dell'UE) sono legati alle condizioni e ai doveri di valutazione e di rendiconto dell'organizzazione regionale. Un diretto controllo nel merito delle attività del management regionale da parte del Land non è però possibile e neppure sarebbe suo interesse.

Nel governo del Land regna la convinzione che la premessa essenziale per il successo del management regionale sia **il ruolo guida degli operatori regionali**. Per quanto riguarda le istituzioni regionali di management il Land ha il compito di stimolarne la formazione. Il principale impulso però deve scaturire sul luogo e la "ownership" deve essere legata in ogni momento alla regione. A questo riguardo il modello richiede un po' di coraggio da parte del Land perché è naturalmente possibile che il management regionale non si sviluppi come esso vuole. Per il Land il successo di un management regionale consiste nella miscela ottimale tra campo d'azione e competenza e sulla volontà degli operatori locali di sfruttare il campo d'azione secondo le idee del management regionale e secondo le priorità politiche regionali del Land.

I **compiti** dell'ufficio REA sono:

- consigliare gli operatori locali per lo sviluppo di progetti e l'ottenimento di mezzi di promozione (tra gli altri LEADER, INTERREG)

  Si tratta del classico compito di molti management regionali. Anche la REA originariamente é nata in seguito all'ingresso nell'UE dell'Austria come ufficio per la regione Leader Reutte (distretto Reutte senza le parti alte del Lechtal).
- Guida dei processi di sviluppo e collegamento tra gli operatori principali.
- Occuparsi autonomamente di nuovi temi e potenziali di sviluppo. Anche in questo caso è importante la grande libertà d'azione lasciata dal Land al management regionale. Le regioni non devono sentirsi controllate né tanto meno frenate dal Land.
- Collaborazione con altre regioni.
- Come compito supplementare la REA è responsabile della realizzazione dei programmi economici regionali del Lechtal (RWP):

Il RWP Lechtal é da intendersi come una sorta di compensazione per le limitazioni economiche che derivano dal fatto che alcune parti del Lechtal sono sotto protezione. Gli incentivi del Land e del Bund hanno il compito di stimolare l'economia per supplire agli spazi di manovra perduti. La struttura base per il RWP è scaturita da un'ampia discussione popolare durata anni in tutta l'area del progetto (24 comuni nel distretto Reutte, situato lungo il corso del Lech o sui suoi fiumi secondari). Il piano strategico del programma contiene 12 misure direttive (orientamenti) alle quali verrà data concreta attuazione durante i 10 anni della durata del progetto.

Due esempi di risultati già raggiunti sono:

- Nell'ambito della direttiva guida „Aumento della qualità e dell'offerta di camere d'albergo per le strutture ricettive piccole e mini": Finora sono stati investiti ben 0,2 milioni di euro (situazione dell'ottobre 2006) per 50 singole misure, il che ha determinato un volume d'investimento totale di 1,6 milioni di euro. La somma di 0,2 milioni di euro comprende tra l'altro anche le spese per misure di qualificazione, cioè specializzazioni a favore degli albergatori.
- Nell'ambito della direttiva guida "Promozione di aree particolarmente carenti di infrastrutture": costruzione di due mini-centrali elettriche in due rami secondari del Le-

chtal (comuni di Grameis e Kaisers). Con mezzi di promozione di circa 100'000 euro per progetto sono stati mobilitati per ciascuno circa 2 milioni di euro di investimenti. I progetti e il loro finanziamento sono inoltre pensati in modo tale che i comuni possano attendersi dalla vendita dell'energia eccedente un'entrata netta a favore della cassa comunale al più tardi dopo 14 anni di attività. Nel caso di uno dei due progetti si delinea già il raggiungimento del "break-even" molto prima del previsto.

Il **budget** del management regionale di Ausserfern ammonta a 100'000 euro l'anno o 3 euro l'anno per abitante (base di calcolo: circa 32000 abitanti nel distretto Reutte). Il finanziamento arriva per il 60% da contributi dell'UE, del Bund e del Land e per il 40 % da contributi dei soci dell'associazione. Nell'ambito di un separato accordo di prestazione il Tirolo offre inoltre un contributo di 56'000 euro l'anno per il finanziamento della seconda area d'intervento del REA , cioè per la conduzione dell'ufficio del programma regionale economico del Lechtal. (vedi sotto)

Esempio di management regionale del Tirolo orientale (distretto Lienz)

Il management regionale del Tirolo orientale ("Regionalmanagement Osttirol" – RMO) opera su un'area comprendente circa 50'000 abitanti ed è organizzati in forma di associazione. L'istituzione è stato sottoposta negli ultimi anni ad un importante riorientamento istituzionale.

In particolare si è promosso un ampliamento della struttura che raduna i soggetti promotori ("Trägerschaft"). Attraverso il coinvolgimento di nuove forze regionali importanti, si spera di riuscire ad intensificare la collaborazione nell'area regionale in questione, favorendo p.es. uno scambio intersettoriale,

Oltre a tutti i 33 Comuni del Tirolo orientale sono ora membri dell'Associazione anche le tre camere (economia, agricoltura e lavoratori), gli istituti bancari più importanti del Tirolo orientale come pure due organizzazioni che hanno quale scopo la promozione turistica, rispettivamente la promozione di investimenti nell'area in questione (Osttirol Werbung, Osttiroler Investment GmbH). Nel comitato direttivo sono presenti con diritto di voto quattro sindaci, un rappresentante della camera dell'economia rispettivamente dell'agricoltura, un rappresentante del settore del turismo e un rappresentante di una delle banche interessate all'associazione. Senza diritto di voto, i cosiddetti soci "cooptati" al comitato direttivo dell'Associazione, siedono nel comitato un rappresentante della camera dei lavoratori e il direttore della parte tirolese del parco nazionale Hohe Tauern. Diversamente dalla REA il Bezirkshauptmann non ha un seggio nel comitato direttivo; egli assiste però all'assemblea plenaria dell'Associazione. La collaborazione tra RMO e il governo del Land è tutto sommato molto stretta ed è apprezzata dal management regionale.

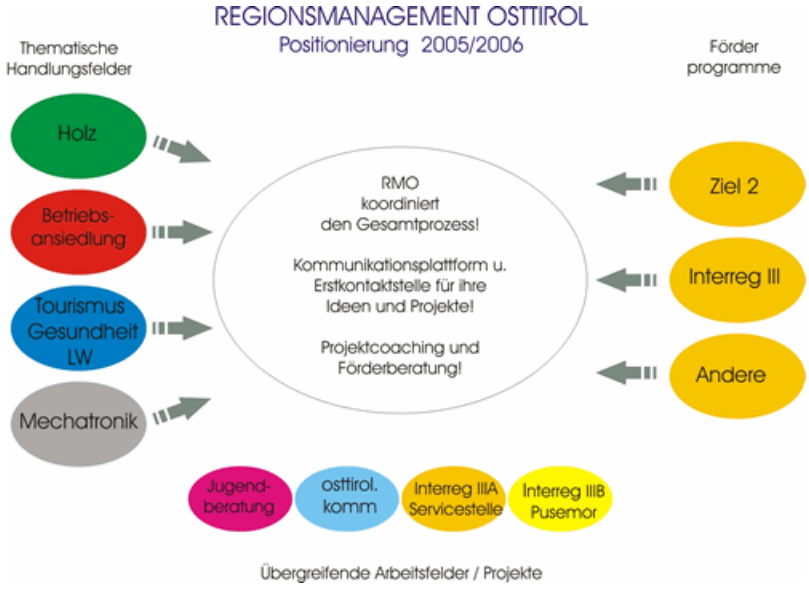
Per il finanziamento della società il Land Tirolo offre un contributo annuo di 60'000 euro. La maggior parte del finanziamento arriva tuttavia dalla regione stessa. Oltre ai comuni interessati (contributo di 1.45 euro per abitante l'anno) la società RMO può contare sul cospicuo sostegno da parte delle banche socie e soprattutto della pubblicità del Tirolo orientale (contributo calcolato sul numero di pernottamenti nei datori di alloggio). Il bu-

dget per l'anno 2007 ammonta a un totale di entrate di circa 150'000 euro, cioè circa 3 euro per abitante (come nel caso di REA nel distretto Reutte).

Il volume complessivo di progetti, avviati grazie alle attività RMO, viene indicato nel rapporto del rendimento negli anni 2001-2006 in 5'1000'000 euro. Durante questi 6 anni sono stati supportati 45 progetti intensamente e almeno altrettanti sostenuti.

Le sfere di competenza così come il posizionamento contenutistico del management regionale del Tirolo orientale emergono dalla figura 5-2.

Immagine 5-2: Compiti e posizionamento contenutistico management regionale Tirolo orientale



Quelle: http://www.regionsmanagement-osttirol.at/

I campi d'azione tematici si appoggiano completamente sui potenziali di sviluppo ("settori forza") esistenti nella regione. In tal senso la regione può giovarsi ad esempio di una ricca fonte di know-how in campo meccatronico con l'Istituto Tecnico Superiore Privato di Lienz, al quale sia le imprese già esistenti nella regione sia le nuove imprese in fase di avviamento possono attingere giovandosi largamente del trasferimento di competenze.

In questo contesto però sono interessanti soprattutto quelle iniziative del RMO che si occupano specificamente delle aree del Tirolo orientale particolarmente deboli a livello strutturale. Uno di questi progetti verrà in seguito trattato nello specifico.

Nell'area sperimentale del Tirolo orientale, nell'ambito del progetto PUSEMOR viene realizzata, oltre alla semplice dotazione di infrastrutture, anche una strategia sviluppata su tre livelli per promuovere l'utilizzo di internet; i tre campi d'azione riportati qui di seguito sono stati definiti sulla base di un sondaggio telefonico su un campione rappresentativo riguardo ai bisogni e alle aspettative degli utenti individuati. La direzione del progetto è affidata al Land Tirolo, ma il management regionale del Tirolo orientale è stato coinvolto per molti aspetti nella realizzazione concreta dei provvedimenti, non fosse altro che per

la sua posizione periferica; condizione essenziale per il successo delle iniziative avviate secondo una logica top-down è la presenza di un partner regionale forte.

2. **Promozione di contenuti Web** pratici da utilizzare per i residenti e che incentivino gli stessi all'utilizzo di Internet. Seguendo questi concetti di fondo, e coinvolgendo la popolazione locale, sono stati concretamente definiti i contenuti per un portale internet condiviso da tre comuni di una valle laterale del Tirolo orientale che dovrebbe facilitare l'accesso alle notizie del giorno sui temi rilevanti dei comuni e delle regioni. Al momento (maggio 2007) è in corso la ricerca di un provider qualificato per l'attivazione e la manutenzione tecnica del portale su internet.
3. **Creazione di una piattaforma di comunicazione (FORUM) per fornitori e consumatori di generi alimentari regionali.** Si tratta in generale di utilizzare internet come mezzo per sviluppare la rete di distribuzione regionale dei prodotti alimentari. Per come si sviluppa, il progetto non mira alla larga distribuzione di una produzione di massa, bensì ad "una rivalutazione della produzione tipica regionale nell'ambito di uno sviluppo endogeno e di una sana alimentazione" Concetto e struttura della piattaforma sono già stati definiti; al momento si cercano possibili partner pubblici/no profit ma in una seconda fase la ricerca verrà estesa anche agli imprenditori privati.
4. **Superamento delle barriere per l'utilizzo di internet**. Gli anziani e in non-attivi (non utilizzatori, non praticanti) spesso hanno poca dimestichezza con l'utilizzo di internet. Mediante un processo graduale verranno avvicinati alla nuova tecnologia anche questi soggetti che, a causa di una mobilità personale relativamente limitata, maggiormente possono trarre beneficio dall'utilizzo di internet. A tal proposito in cinque comuni del Tirolo orientale a partire dal Maggio 2007 hanno cominciato ad operare degli ambasciatori di internet cioè leader locali il cui compito è gestire questo processo di transizione abbassando la soglia di paura dei potenziali utenti al momento ancora diffidenti nei confronti della tecnologia. Allo stesso tempo verranno messi a disposizione degli internet point gratuiti negli uffici comunali. Sulla base degli echi positivi e di un passa parola di successo nella regione esistono già ora dei piani che intendono continuare gli sforzi anche una volta venuto meno il sostegno di INTERREG.

Il budget complessivo per queste tre iniziative ammonta a 194'000 euro su un periodo di 3 anni. Non é possibile al momento sbilanciarsi circa l'efficacia di questo progetto perché è tuttora in via di realizzazione. L'inizio tuttavia promette bene: oltre alla semplice dotazione delle infrastrutture, essenzialmente la diffusione della banda larga per l'accesso a internet, assume grande importanza l'accostamento e l'addestramento dei potenziali utenti alla tecnologia. Proprio nelle zone isolate con una topografia difficile il beneficio che si può trarre dall'utilizzo della rete internet è potenzialmente enorme e i relativi contenuti possono indurre ad un rafforzamento della coesione regionale.

Esito Tirolo

- **Al momento buona collaborazione Land-regioni.** La ragione di ciò va cercata principalmente nella felice costellazione personale sia del governo del Land che delle due regioni studiate.

- Per il successo dei management regionali é d'importanza fondamentale il raggiungimento di un buon equilibrio tra (1) **autodecisione**, vale a dire la possibilità di occuparsi specificamente dei potenziali regionali e (2) **conduzione e accompagnamento** da parte del Land per cui le regioni subiscono una certa pressione per il raggiungimento del successo ma allo stesso tempo possono approfittare anche del know-how del governo del Land.
- É necessario che le associazioni di management regionale si avvalgano di una **gestione** a base ampia. In questo modo diventa possibile coinvolgere nello sviluppo regionale un gran numero di soggetti che operano in zona e creare una buona base per la collaborazione con le altre regioni. Argomenti a favore di una gestione a base ampia risultano anche dalle argomentazioni critiche nei confronti delle gestioni unilaterali dei comuni interessati. Al proposito nel Tirolo orientale si è potuto sperimentare che tali modalità di gestione favoriscono eccessivamente il perseguimento di interessi particolari rendendo difficoltosa una razionale collaborazione.
- **La riforma delle strutture di management regionale**, già in avanzata fase di realizzazione nel Land Tirolo, è vista come una logica evoluzione anche dalla regione. Le strutture vengono semplificate e le competenze amalgamate, viene attribuita maggiore importanza alla misurabilità dei risultati raggiunti dai management regionali i quali sono sempre più indotti a concentrare gli interventi di sostegno sui potenziali di sviluppo regionale.