

SUPSI



Studio strategico Malcantone Ovest

Piano strategico

Redazione

Andrea Huber

Docente-ricercatore Centro competenze inno3 SUPSI-DEASS

Con la supervisione di

Siegfried Alberton

Professore SUPSI e responsabile Centro competenze inno3 SUPSI-DEASS

Febbraio 2016

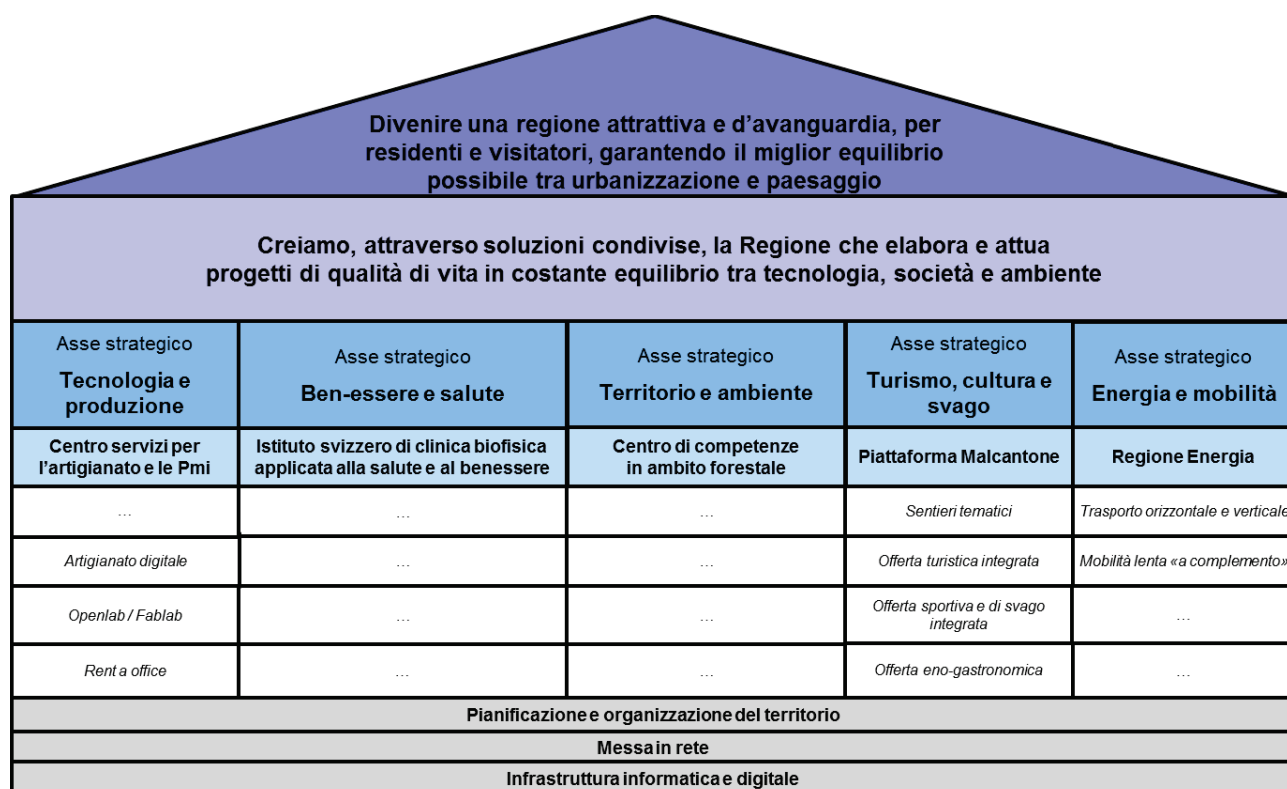
Sommario

1	I risultati in sintesi.....	3
2	Premessa introduttiva	4
3	Il mandato	5
4	Il quadro teorico di riferimento.....	6
5	Il metodo	8
6	La situazione iniziale	10
6.1	I motivi per i quali rimanere nella regione e per i quali andare via secondo i cittadini del domani.....	11
7	I valori del Malcantone Ovest	12
8	La visione del Malcantone Ovest	13
8.1	La visione secondo il Gruppo tecnico	13
8.2	La valutazione della visione da parte del Gruppo di supervisione.....	14
8.3	Il Malcantone Ovest visto dai giovani e dai giovanissimi	15
9	La missione del Malcantone Ovest.....	17
9.1	La valutazione della missione da parte del Gruppo di supervisione	18
10	Gli assi strategici del Malcantone Ovest	19
10.1	Le condizioni di base degli assi strategici	19
10.2	L'asse strategico Ben-essere e salute.....	20
10.3	L'asse strategico Energia e mobilità.....	21
10.4	L'asse strategico Tecnologia e produzione.....	23
10.5	L'asse strategico Territorio e ambiente	24
10.6	L'asse strategico Turismo, cultura e svago	25
10.7	Prima valutazione della fattibilità degli assi strategici (percezione)	26
10.8	Le preoccupazioni dei giovani e alcune proposte di soluzione.....	28
11	La governance del Malcantone Ovest.....	30
11.1	Il sondaggio sulla governance	30
12	Le considerazioni del Team inno3.....	32
12.1	Considerazioni sulla visione	32
12.2	Considerazioni sulla missione	33
12.3	Considerazioni sugli assi strategici.....	34
12.4	Considerazioni sulla governance.....	35
12.5	Suggerimenti per il piano d'azione	39
13	Bibliografia	41

1 I risultati in sintesi

Il documento racchiude e sintetizza quanto fatto nell'ambito del progetto *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica*. Attraverso delle elaborazioni in laboratorio condotte dal Team inno3 della SUPSI, una serie di workshop partecipativi, dei sondaggi, così come delle attività presso alcuni istituti scolastici della regione, si è cercato di delineare il futuro del Malcantone Ovest, definendone la visione, la missione e gli assi strategici (con i rispettivi progetti, compreso quello catalizzatore). Lo schema seguente illustra i principali risultati emersi.

Figura 1: Sintesi dei risultati



Fonte: SUPSI-inno3

Per quanto concerne la governance, il Team inno3 propone la creazione di una sovrastruttura strategica e operativa per le future attività di sviluppo locale e regionale. Si tratta di una sorta di “Azienda Malcantone”, una società di sviluppo nella forma di una partnership pubblica-privata, in cui gli azionisti sono i 12 Comuni, il Consiglio di amministrazione una rappresentanza degli attori – istituzionali, economici, associativi, ecc. – del territorio e un Regional manager a fungere da Amministratore delegato.

2 Premessa introduttiva

Nel presente rapporto si espongono i principali risultati emersi nell'ambito del progetto *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica*, le riflessioni e raccomandazioni da parte del Team inno3, così come un possibile piano d'azione per l'attuazione. Durante l'intera durata del progetto sono stati redatti altri rapporti, i quali sono da considerarsi parte integrante al presente documento. Nello specifico si segnalano:

- Rapporto finale della fase I del progetto

Alberton, S. e Huber, A. (2014). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3

- Vademecum per i lavori in workshop

Cataldo, T. (con la supervisione di Alberton, S. e Huber, A.) (2014). *Malcantone Ovest. Documento di lavoro a supporto dei workshop*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3

- Risultati della serata pubblica di martedì 9 giugno 2015

Huber, A. (con la supervisione di Alberton, S.) (2015). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica. Risultati della serata pubblica e pianificazione della fase II*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3

- Attività presso la scuola media di Bedigliora

Huber, A., Blazquez, V. & Bitetti, L. (2016). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica. Attività presso la Scuola media di Bedigliora*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3

- Attività presso la scuola elementare di Caslano

Huber, A. (forthcoming). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica. Attività presso la Scuola elementare di Caslano*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3

3 Il mandato

A seguito di una serie di incontri intercorsi a cavallo tra la fine 2013 ed inizio 2014, i 12 comuni del comprensorio Malcantone Ovest (Astano, Bedigliora, Caslano, Croglio, Curio, Magliaso, Miglieglia, Monteggio, Novaggio, Ponte Tresa, Pura e Sessa) hanno conferito al Centro competenze inno3 del Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS) della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) un mandato per la progettazione e lo svolgimento di una serie di attività al fine di:

- fare una diagnosi e una valutazione della situazione socio-economica ed istituzionale, attuale ed evolutiva, del comprensorio Malcantone Ovest;
- identificare le principali opportunità di sviluppo futuro, considerate alcune tendenze forti a livello politico-istituzionale, economico, sociale, tecnologico, ambientale e normativo;
- costruire alcuni scenari di sviluppo e valutarne l'opportunità e la fattibilità;
- identificare e valutare le strutture di gestione politica (governance) più adatte, per gestire la realizzazione delle opportunità e degli scenari futuri.

I lavori di cui sopra avevano lo scopo di fornire alcuni elementi per l'elaborazione futura di un vero e proprio piano strategico per lo sviluppo del comprensorio oggetto di studio. I risultati emersi da questa prima fase sono stati presentati al Gruppo di supervisione (composto dai rappresentanti dei 12 Comuni), il quale ha deciso di dare continuità allo studio e conferire un ulteriore mandato, sempre al Centro competenze inno3, per lo svolgimento di un percorso partecipativo con lo scopo di:

- definire e condividere una visione e gli assi strategici di sviluppo;
- definire, selezionare e condividere delle azioni concrete e dei progetti realizzabili;
- definire e condividere la struttura di governo migliore per l'attuazione efficace, efficiente e sostenibile del piano strategico.

Ciò che è scaturito dai lavori è un piano strategico per la regione Malcantone Ovest. È importante sottolineare sin da subito come uno studio strategico si differenzia in modo importante da uno studio aggregativo in quanto quest'ultimo contiene quale unico obiettivo l'aggregazione dei Comuni. Diversamente, lo studio strategico analizza le potenzialità della regione, in tutti i suoi aspetti, evidenziandone i margini di miglioramento, proponendo azioni, misure, attività, progetti atti a trasformare queste potenzialità in veri e propri prodotti e servizi regionali.

4 Il quadro teorico di riferimento

Oggigiorno le politiche di crescita e di sviluppo si basano sui concetti di competitività territoriale. In un'economia sempre più globalizzata, non solo le aziende ma anche i territori si trovano in concorrenza tra loro. Il concetto di competitività territoriale non comprende unicamente la componente economica, ma anche altre dimensioni a carattere ambientale, sociale e culturale, solo per citarne alcune. Essa presuppone la ricerca di una coerenza globale, tenendo presenti le risorse del territorio, il coinvolgimento dei vari soggetti e delle istituzioni, l'integrazione dei settori in un'ottica di innovazione, la cooperazione con gli altri territori e l'articolazione con le politiche ai diversi livelli territoriali, dal globale al regionale e locale (Alberton, Mini, & Guerra, 2010). Generalmente vengono considerate quattro dimensioni della competitività territoriale (European Commission, 1999):

- la *competitività sociale*, intesa come la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto (o "visione del futuro"). Si tratta pertanto di un modo di pensare, di una vera e propria cultura basata sulla fiducia reciproca, nonché sulla volontà e capacità di riconoscere, esprimere e strutturare in modo articolato interessi individuali e collettivi;
- la *competitività ambientale*, intesa come la capacità dei soggetti di valorizzare l'ambiente in quanto elemento distintivo del loro territorio, garantendo al contempo la tutela ed il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio;
- la *competitività economica*, intesa come la capacità dei soggetti di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo valore aggiunto, consolidando i punti di contatto tra i vari settori e combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare le specificità dei prodotti e dei servizi locali;
- il *posizionamento rispetto al contesto globale*, intesa come la capacità dei soggetti di trovare una propria collocazione rispetto agli altri territori e al mondo esterno in generale.

Lo sviluppo di una regione (potenziale e reale) dipende quindi dalla competitività del suo territorio, in termini economici, sociali, culturali e istituzionali. Inoltre, la competitività dipende dalla capacità di trovare una posizione strategica di successo, che permetta di procurare, nel lungo termine, un vantaggio competitivo della regione rispetto alle altre, vicine e lontane¹.

L'approccio strategico dello sviluppo economico-territoriale alla base del presente studio prende spunto dai concetti di gestione strategica conosciuti ed utilizzati in ambito manageriale. In questo

¹ Si tratta di trovare la propria *unique selling proposition* (in italiano "argomentazione esclusiva di vendita"), un principio utilizzato soprattutto nel marketing secondo il quale bisognerebbe puntare su una caratteristica propria che non è appannaggio della concorrenza.

contesto, con il termine di gestione strategica, viene solitamente identificato un processo sistematico con il quale l'impresa si adatta ai cambiamenti ambientali (Collis & Montgomery, 2004).

Figura 2: L'approccio strategico



Fonte: Corecco, 2009

Come rappresentato nella Figura 2, l'approccio strategico permette di rilevare quegli elementi indispensabili per elaborare scenari, cioè progetti di ampio respiro che contraddistinguono l'attività e la struttura del comprensorio oggetto di studio, di definire gli obiettivi di medio-lungo termine, così come di sviluppare le strategie, ossia il mezzo per realizzare tali obiettivi.

5 Il metodo

Come introdotto al capitolo precedente, dal lato dell'impostazione, come pure da quello operativo, l'esercizio si fonda sull'approccio strategico-partecipativo dello sviluppo regionale. In accordo con le autorità comunali, per la prima fase dello studio sono state selezionate una ventina di persone in rappresentanza dei vari attori – economici, politici, associativi e istituzionali – presenti sul territorio. I lavori sono stati strutturati in tre sessioni di workshop² della durata di una mattinata ciascuno e sono stati ideati, organizzati e condotti da Siegfried Alberton, professore SUPSI e responsabile del Centro competenze inno3, coadiuvato dal docente-ricercatore Andrea Huber. I workshop sono stati moderati e condotti secondo alcune tecniche di animazione che favoriscono la creatività (individuale e di gruppo) e la nascita di nuove idee. Sono state utilizzate in particolare tecniche di brainstorming per la ricerca e la selezione di idee, mentre per l'analisi della fattibilità e della sostenibilità delle diverse scelte i partecipanti hanno espresso le proprie preferenze e valutazioni attraverso delle votazioni sia in loco sia attraverso l'ausilio e l'utilizzo di strumenti elettronici e informatici. Tra una sessione e l'altra il Team inno3 ha rielaborato e sistematizzato i vari risultati emersi dalle singole sessioni di workshop in documenti di sintesi, i quali sono stati prontamente trasmessi a tutti i partecipanti via posta elettronica per una loro validazione. Inoltre, prima dell'avvio dei lavori in workshop, il Team inno3 ha elaborato un rapporto quali-quantitativo sullo stato di salute attuale del comprensorio Malcantone Ovest. Il documento raccoglie alcuni dati storici, territoriali, socio-demografici, economici e istituzionali e ha rappresentato una sorta di vademecum utile ai partecipanti ai workshop prima e durante i lavori.

Prima di procedere con la seconda fase del progetto, si è ritenuto importante condividere con la popolazione del Malcantone Ovest i risultati emersi dalle prime tre sessioni di lavoro. È stata quindi inviata a tutti i fuochi del Malcantone Ovest una lettera nella quale si invitava la cittadinanza a partecipare ad un breve sondaggio (elettronico o cartaceo). I questionari ritornati sono stati in totale 489, che rappresenta un buon risultato, corroborato inoltre dal fatto che i rispondenti erano ben distribuiti per quanto concerne il sesso, la coorte d'età ed il comune di appartenenza. I risultati ottenuti, pertanto, seppur non statisticamente rappresentativi³, possono essere considerati come una buona radiografia delle espressioni e delle percezioni della popolazione del Malcantone Ovest.

I risultati della prima fase dello studio, unitamente a quanto emerso dal sondaggio, sono stati presentati, condivisi e discussi con la cittadinanza del comprensorio oggetto di studio durante la serata pubblica del 9 giugno 2015 (Centro scolastico Lüscher di Croglio)⁴. Nella discussione finale

² I workshop, sia della prima che della seconda fase dello studio, sono stati svolti presso Villa Alta di Novaggio.

³ Il sondaggio non aveva la pretesa di essere scientifico ma solo esplorativo.

⁴ Alla serata pubblica hanno presenziato circa un centinaio di persone.

sono emersi interessanti spunti di riflessione che, coerentemente con la filosofia del processo condiviso e co-partecipato dello studio, sono stati considerati nel prosieguo dei lavori.

Per la seconda fase dello studio, al fine di garantire una certa continuità, si è fatto affidamento alle persone che hanno aderito e partecipato alla prima fase del progetto⁵, con l'aggiunta di alcuni elementi, come suggerito dalla cittadinanza durante la serata pubblica di martedì 9 giugno 2015. Per quanto attiene al metodo, i lavori si sono svolti in maniera simile a quanto fatto durante la prima fase, con tuttavia particolare attenzione al gioco delle coerenze multiple tra le varie risultanze. Si è lavorato individualmente o in piccoli gruppi nella fase di generazione delle idee e delle soluzioni e in plenaria nelle fasi di valutazione e condivisione delle stesse. Al fine di considerare anche i desideri, i sogni e le percezioni dei giovani e dei giovanissimi della regione, i quali rappresentano i cittadini del domani, sono state condotte due attività extra che hanno coinvolto tre classi di IV. media della Scuola Media di Bedigliora (in totale 60 studenti) e due classi di V. elementare dell'istituto scolastico di Caslano (complessivamente 38 allievi). Le attività hanno avuto luogo in data 10 dicembre 2015 per le scuole medie, rispettivamente 11 dicembre 2015 per le scuole elementari. I lavori inerenti lo studio strategico sono terminati a metà dicembre 2015, giornata nella quale sono stati sommariamente presentati al Gruppo di supervisione, composto dai rappresentanti dei 12 Comuni, i risultati finali.

⁵ Il Gruppo era costituita da una dozzina di partecipanti, in quanto non tutti, per motivi professionali o altro, hanno potuto partecipare alla seconda fase del progetto.

6 La situazione iniziale

Negli anni passati il Malcantone era considerato, anche oltre i confini regionali, una sorta di *best practice*, un esempio da seguire in materia di sviluppo regionale. Oggigiorno, tuttavia, la regione sembrerebbe essere in una situazione di stallo. Secondo il 43% circa dei rispondenti al sondaggio, il comprensorio Malcantone Ovest si situa, all'interno del proprio stadio di sviluppo socio-economico, in una fase di stagnazione. Questo risultato non si distanzia molto rispetto a quanto emerso dal Gruppo tecnico durante le sessioni di lavoro della prima fase dello studio. Inoltre, come attestato dal 60% circa dei rispondenti al sondaggio, la qualità di vita nel Malcantone, rispetto agli ultimi anni, sembrerebbe essere peggiorata. Tra i motivi si evidenziano la chiusura di alcuni servizi al cittadino (uffici postali, negozi, ecc.), ad un senso di insicurezza dovuto all'aumento di furti nella regione, il continuo processo di urbanizzazione, ma soprattutto il forte traffico e la difficoltosa mobilità che contraddistingue il fondovalle, elemento, quest'ultimo, valutato da circa 3 persone su 4 come la principale debolezza del comprensorio.

Al fine di rilanciare la regione è necessario quindi recuperare la progettualità, la motivazione, l'entusiasmo ed i processi di sviluppo partecipativo che hanno contraddistinto il Malcantone nel passato. La frenata di questo dinamismo progettuale, avvenuta soprattutto nel primo decennio del nuovo millennio, è coincisa anche con alcuni importanti cambiamenti a livello istituzionale, segnatamente il passaggio dalla vecchia politica regionale alla politica regionale di nuova generazione. Inoltre, a seguito dello scioglimento, avvenuto a fine 2012, dell'*Associazione dei Comuni, Regione Malcantone*, il comprensorio non dispone più di un'antenna (o Regional manager) presente direttamente sul campo. Il testimone è infatti passato all'Ente regionale di sviluppo del Luganese. Attualmente, quindi, il Malcantone Ovest si trova ad un bivio importante che può portare la regione ad un possibile declino (dove "ognuno fa da sé") oppure ad un processo di rilancio (dove "l'unione fa la forza"). Nello scenario di declino si colloca anche lo *status quo*. Infatti, anche nella volontà e decisione di non agire, bisogna considerare le possibili conseguenze e gli effetti indesiderati. Lo stare fermi (il non agire) potrebbe portare comunque ad una perdita relativa di competitività, in quanto saranno le altre regioni a cogliere e sfruttare le opportunità che si presentano e, pertanto, trovare quel posizionamento distintivo rispetto agli altri territori, Malcantone Ovest compreso. La seconda strada del bivio porta ad un possibile rilancio, dove risulta importante riaccendere e alimentare quella fiamma progettuale – *conditio sine qua non* per la realizzazione dello scenario – che ha contraddistinto nel passato tutta la regione. I lavori condotti nell'ambito di questo studio hanno gettato le basi e dato avvio a questo processo. Si tratta ora di dare continuità e, soprattutto, capitalizzare quanto fatto nel passato, ma in modalità e forme diverse, iniettando nuova motivazione, entusiasmo, energia e innovazione.

6.1 I motivi per i quali rimanere nella regione e per i quali andare via secondo i cittadini del domani

Come annunciato nel capitolo metodologico, sono state condotte delle attività extra presso due istituti scolastici della regione⁶. Agli allievi di IV media è stato chiesto di individuare tre motivi per i quali rimanere nella regione e tre motivi per i quali dovrebbero abbandonare il comprensorio Malcantone Ovest. Questi studenti, infatti, a breve saranno confrontati con una scelta di vita importante, segnatamente cosa fare al termine della scuola media e le varie opzioni future (scuola di maturità, scuole specializzate, formazione professionale di base, ecc.), con tra l'altro un possibile allontanamento, parziale o meno, dalla propria regione.

Tra i motivi per i quali rimanere nella regione sono emersi fortemente gli aspetti legati alle bellezze del paesaggio, così come all'ambiente e al territorio. Il capitale naturale, quindi, si conferma anche tra i giovani come la principale forza del Malcantone. Tra gli altri motivi si segnalano una forte appartenenza al proprio territorio, il mantenimento di una dimensione locale e di paese (dove ci si conosce tutti quanti) e, non da ultimo, la tranquillità. Tranquillità che viene tuttavia turbata dal forte traffico che contraddistingue il comprensorio. Il problema viario, infatti, viene messo tra le principali debolezze – e preoccupazioni – della regione, affiancato inoltre ad un trasporto pubblico che, a detta dei giovani, risulta essere poco efficace e funzionale. Gli altri motivi per i quali i giovani potrebbero abbandonare il Malcantone riguardano l'assenza nella regione non solo di opportunità lavorative, ma anche di istituti e centri di formazione. Inoltre, si segnala una certa mancanza di strutture e di servizi ai cittadini (negozi, cinema, ecc.). In questi adolescenti regna infatti una sorta di desiderio di “vivere la città” e di esplorare “nuovi mondi”.



⁶ Le attività sono state condotte presso l'Istituto scolastico di Caslano e la Scuola Media di Bedigliora.

7 I valori del Malcantone Ovest

In sociologia e in antropologia, il valore è la rappresentazione di ciò che un individuo o un Gruppo sociale desiderano e che quindi tendono a perseguire o a conservare (Durkheim, 1955). Il valore, quindi, è una condizione pressoché ideale a cui si tende, la meta cui la società aspira, rappresentando, di conseguenza, un riferimento normativo per la morale di una società. Esso deve essere riconosciuto, accettato e condiviso tra gli attori sociali, rendendo così possibile l'interazione e la relazione tra loro (Mead, 1934). Per quanto concerne i valori della regione del Malcantone Ovest, questi devono basarsi sui concetti e termini quali *territorio*⁷, *tranquillità*, *natura*, *identità* e *appartenenza*. Quanto emerso dal Gruppo tecnico durante le sessioni di lavoro, vale a dire che i valori si fondano soprattutto sugli elementi legati al capitale naturale, viene confermato anche dai rispondenti al sondaggio. Questi valori del Malcantone sembrerebbero quindi ben presenti e radicati tra la popolazione.

Figura 3: I valori del Malcantone Ovest secondo il Gruppo tecnico



Da quanto emerso dal sondaggio sottoposto alla cittadinanza, generalmente si denota un forte senso di appartenenza. Infatti, ben il 56% dei rispondenti si sente molto legato alla regione. Solo un 6.3%, rispettivamente uno 0.6%, si sente poco legato o per niente legato. I motivi di questa appartenenza risiedono nel fatto che hanno acquistato un'abitazione primaria (51%) e/o sono nati nella regione (39.3%).

⁷ Il termine *territorio* non deve essere inteso in senso stretto (quindi come mero spazio fisico), bensì in una visione più allargata e tipica dello sviluppo regionale vale a dire nell'accezione di "territorialità", legato pertanto al capitale endogeno della regione ed alle relazioni – concrete o astratte – tra uomo e ambiente, in un contesto tridimensionale società-spazio-tempo (Raffestin, 1981).

8 La visione del Malcantone Ovest

La visione, indipendentemente dal fatto che si tratti di un'azienda, di un'organizzazione o di un territorio, fornisce l'aspirazione e la direzione verso cui tendere. Stabilisce gli obiettivi più importanti e elevati, ma non include un piano pratico per perseguire tali risultati. Generalmente la visione è breve e concisa, comprensibile (a persone sia interne che esterne), ambiziosa ma realizzabile, contempla un elemento di unicità e, non da ultimo, è coerente con i valori.

8.1 La visione secondo il Gruppo tecnico

Secondo il Gruppo tecnico, l'aspirazione del Malcantone Ovest è quella di

Divenire una regione attrattiva e d'avanguardia per residenti e visitatori, garantendo il miglior equilibrio possibile tra urbanizzazione e paesaggio.

La visione è opera e frutto di un lavoro certosino nel quale si è cercato di ponderare ogni singola parola, dandone il giusto valore lessicale. Essa risulta coerente non solo con i valori del Malcantone, ma anche con le sue forze (interne al sistema) e le opportunità (esterne al sistema). Per meglio comprendere la visione, di seguito si propone una breve analisi lessicale della stessa.

Tabella 1: Analisi lessicale della visione del Malcantone Ovest

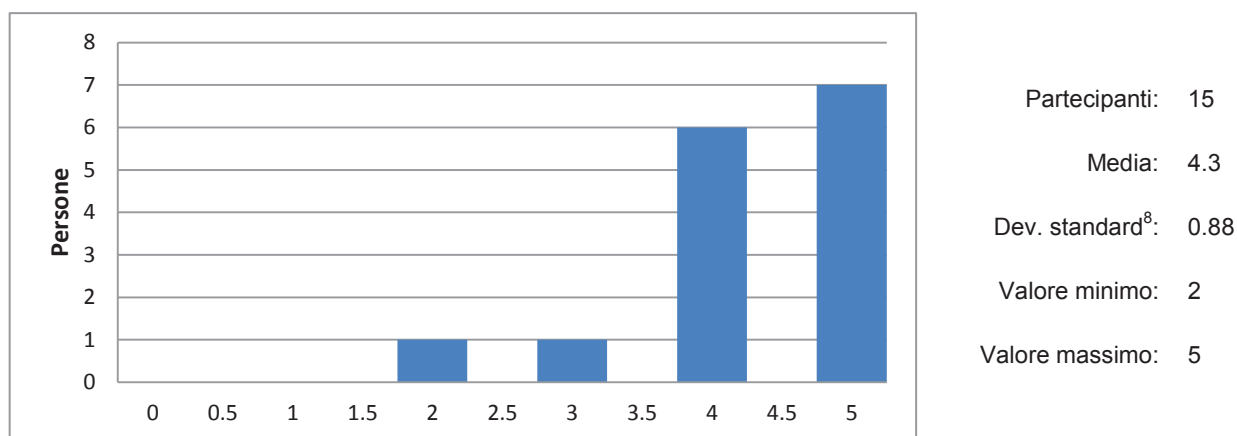
VOCABOLO	COMMENTO
Divenire una	Verbo che racchiude un cambiamento e una trasformazione, coerentemente con la volontà ed il desiderio di rilanciare la regione del Malcantone Ovest.
regione	In linea con la terminologia della politica economica regionale.
attrattiva e	Un insieme di qualità, una sorta di “catalizzatore” che favorisce ed accelera il formarsi e lo svilupparsi di tendenze di processi, ecc., in piena coerenza con le opportunità e le minacce identificate.
d'avanguardia per	In anticipo sui tempi e sulle tendenze (concetto di “guardare avanti”), innovativo anche sotto l'aspetto progettuale.
residenti e visitatori	Il pubblico destinatario (i “clienti”), composto dai cittadini (coloro che vivono nel/il territorio) e dai visitatori (coloro che attraversano e visitano la regione), termine, quest'ultimo, che ha un'altra connotazione e accezione rispetto a “turisti” (spesso abusato). Il termine “visitatori”, oltre a contemplare i turisti, fa riferimento anche alla gente di giornata e più prossima alla regione (per es. una persona di Lugano, del bellinzonese, ecc.).

garantendo il	Verbo che vuole dare un senso di continuità nel tempo, una sorta di vincolo e di contratto progettuale. “Garantendo”, inoltre, è un termine molto più forte e impegnativo rispetto a “promuovendo”.
miglior	una sorta di “eccellenza”, la ricerca del risultato ottimale.
equilibrio possibile tra	Condizione o situazione in cui forze diverse si compensano tra loro. In fisica si intende lo stato di quiete di un corpo, espressione coerente con i valori della regione, soprattutto con il valore “tranquillità”.
urbanizzazione e	Volontà di contrastare gli effetti indesiderati di questo fenomeno in forte espansione nella regione (e non solo) e di fare leva su quelli positivi.
paesaggio	Uno dei tratti tipici e distintivi della regione.

8.2 La valutazione della visione da parte del Gruppo di supervisione

Attraverso un sondaggio elettronico, è stato chiesto al Gruppo di supervisione (rappresentanti e rispettivi sostituti dei dodici comuni) di valutare e indicare quanto fosse realistica la visione secondo una scala da 0 (per niente) a 5 (estremamente). Il sondaggio ha dato il seguente esito.

Grafico 1: Valutazione della visione



Il Gruppo di supervisione trova la visione del Malcantone realistica. Infatti, la media si attesta ad un valore relativamente elevato, pari a 4.3, con oltretutto una bassa dispersione, sinonimo, questo, di un certo allineamento nelle risposte. Ben 13 persone hanno infatti valutato la visione con un valore superiore o uguale a 4, di cui più della metà con il valore massimo.

⁸ La deviazione standard, o scarto quadratico medio, esprime la dispersione dei dati rispetto alla sua media.

8.3 Il Malcantone Ovest visto dai giovani e dai giovanissimi

Nelle due classi di V. elementare è stata svolta un'attività nella quale è stato chiesto agli allievi di chiudere gli occhi, pensare al Malcantone e di pronunciare tutte le parole che gli vengono in mente quando pensano a questa regione. Tra i vocaboli più presenti si evidenziano il paesaggio ed il territorio (molto presenti i termini quali *montagna*, *sentieri*, *boschi*, *lago*, *fiumi*, ecc.). Anche la problematica del traffico è emersa tra i giovanissimi, non solo per quanto concerne la viabilità ma anche per i continui cantieri – e rumori – che quotidianamente sono presenti sulle varie tratte. Interessante, inoltre, sottolineare come anche le attività economiche (commerci, industrie, ecc.) siano emerse con una certa frequenza, abbinate ad un'immagine di persone sempre più indaffarate e frettolose. Considerata la giovane età degli allievi, non potevano mancare le strutture ludiche-ricreative-culturali. Alle due classi è stato inoltre chiesto, al fine di ricavare una loro rappresentazione del Malcantone, di disegnare ciò che vedono nel percorso casa-scuola. Qui di seguito si espongono alcune rappresentazioni.

Figura 4: Alcuni disegni degli allievi di V. elementare



Agli allievi di IV media è stato invece chiesto di formulare una frase – una sorta di “slogan” – inerente il Malcantone Ovest. L'attività ha dato il seguente risultato.

*Il Malcantone con più giovani
rende il futuro più dinamico*

*Venite nel Malcantone,
dove c'è tanta natura e simpatiche persone*

*Speriamo in un mondo migliore,
incominciando dal Malcantone*

*Lontano forse andrai se opportunità non troverai,
ma il Malcantone nel cuore terrai!*

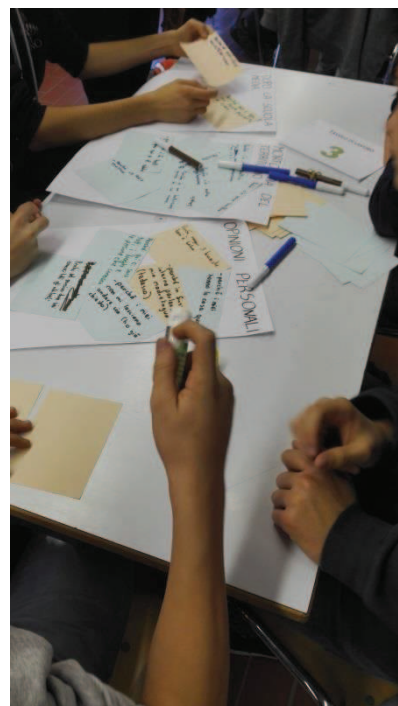
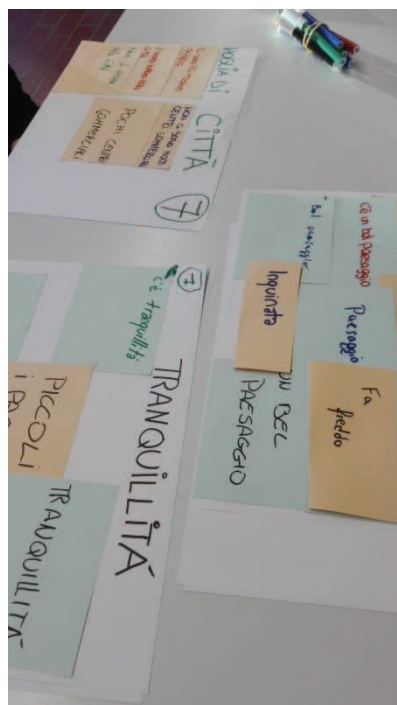
*Il Malcantone è una meraviglia,
gioia e divertimento per ogni famiglia*

*Terra di colori, natura e amori che da sempre
animano questa regione. Viva il Malcantone!*

*Malcantone 2050: frontiere sicure,
meno traffico e più strutture*

*Magnifico, Ambiente, Lucente, Coinvolgente, Affascinante,
Nostrano, Tranquillo, Onesto, Nettamente Entusiasmante*

Come si può osservare, quanto emerso dagli studenti di quarta media ben si allinea non solo con i risultati del Gruppo tecnico, ma anche con quanto riscontrato dal sondaggio presso la popolazione, a conferma del radicamento di alcuni valori anche tra le nuove generazioni. Ciononostante, vengono altresì evidenziate alcune criticità – anch'esse considerate durante le varie sessioni di lavoro con il Gruppo tecnico – sulle quali è importante interrogarsi al fine di evitare di scoraggiare e perdere i futuri cittadini della regione.



9 La missione del Malcantone Ovest

La missione serve a stabilire qual è il fine di un'entità, la ragione stessa della sua esistenza, permette di fissare la strada da seguire partendo da quella che è la sua situazione attuale (forze e debolezze) e disegnando il futuro che si intende realizzare (visione). Contrariamente alla visione, che si estende su un orizzonte temporale di lungo-lunghissimo termine, la missione risulta essere più immediata e, in un certo qual modo, operativa. Essa, infatti, è soprattutto uno strumento interno e per gli addetti ai lavori⁹. Per il Gruppo tecnico, la missione del Malcantone Ovest è la seguente:

Creiamo, attraverso soluzioni condivise, la Regione che elabora e attua progetti di qualità di vita in costante equilibrio tra tecnologia, società e ambiente.

Come per la visione, anche la missione è stata sottoposta ad un'attenta e minuziosa scelta dei suoi singoli vocaboli che la compongono. Nella tabella seguente si presenta l'analisi lessicale.

Tabella 2: Analisi lessicale della missione del Malcantone Ovest

VOCABOLO	COMMENTO	
Creiamo,	Verbo d'azione che sottintende il fare e la voglia di agire.	
attraverso soluzioni	Vocabolo molto forte (le diagnosi sono già state fatte ed i problemi li conosciamo già; noi elaboriamo ed attuiamo soluzioni).	Non solo tra Comuni, ma anche attraverso il coinvolgimento di cittadini, di aziende, di associazioni, di istituzioni, ecc., così come la loro combinazione. Viene inoltre messa in evidenza la modalità attraverso la quale raggiungere l'obiettivo.
condivise,	Senso di comunità, di appartenenza, di partecipazione, di coinvolgimento, ecc.	
la Regione che	Non una regione qualsiasi, ma la Regione con la "r" maiuscola, in quanto ci si vuole distinguere per qualcosa (anche nel modo di agire), Si vuole (ri)creare la Regione che, fondamentalmente, a tutt'oggi non esiste più come un tempo.	
elabora e attua	Senso di progettualità (verbi più attivi e operativi rispetto all'ormai abusato "promuovere"). Il termine "elabora" sottintende tra l'altro anche una riflessione, un confronto, coerentemente con la modalità con la quale si intende operare.	
progetti di	Non per forza progetti ex-novo, ma anche esistenti. Questi progetti (le "soluzioni") devono essere intesi anche come piccoli progetti che, nell'insieme, permettono di perseguire e raggiungere l'obiettivo finale.	

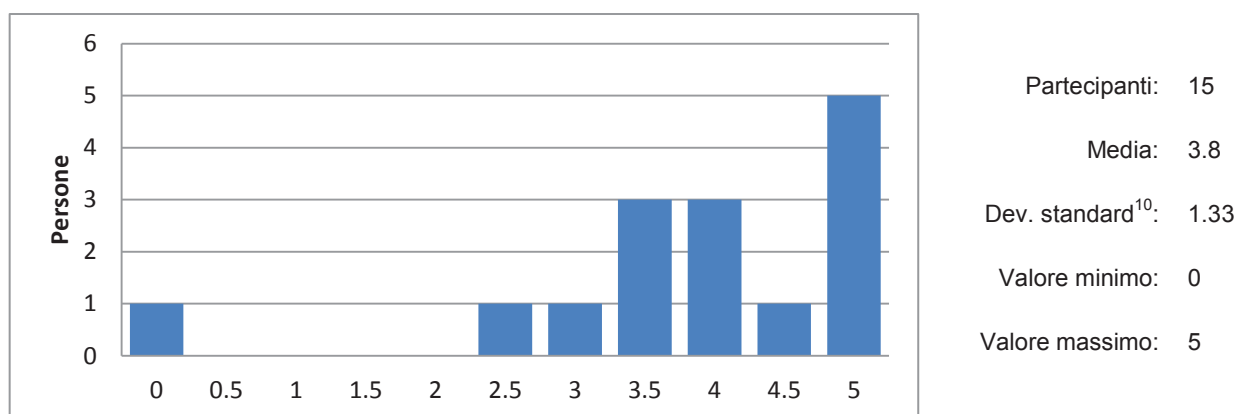
⁹ Per questo motivo, spesso, la missione viene formulata con un verbo d'azione alla prima persona plurale dell'indicativo presente.

qualità di vita	La ricerca del ben-essere di uno o più individui, di una comunità, di una regione, ecc. Da intendersi anche come piccoli progetti concreti che contribuiscono e concorrono alla ricerca di questa qualità di vita.
in costante equilibrio	Non solo nell'accezione di condizione di riposo per effetto compensatrice delle forze in gioco (bilanciamento), ma anche come la conservazione di un determinato assetto (identità) in un contesto in continuo mutamento.
tra tecnologia,	Inteso anche come sviluppo tecnologico, condizione necessaria per implementare progetti futuri.
società e	Organizzazione di persone che si riuniscono per cooperare ad un fine comune.
ambiente	Valorizzazione dell'eterogeneità della regione e delle sue peculiarità.

9.1 La valutazione della missione da parte del Gruppo di supervisione

Come per la visione, anche la missione è stata oggetto di valutazione da parte del Gruppo di supervisione. Sempre secondo una scala Likert da 0 (per niente) a 5 (estremamente) si è chiesto quanto la missione rispecchi la realtà. Nel grafico seguente si riportano i risultati.

Grafico 2: Valutazione della missione



Rispetto alla visione, la missione ha ricevuto una valutazione leggermente più bassa. La media, infatti, si attesta a 3.8. Ad incidere negativamente è il voto minimo (che equivale a “per niente realistica”) dato da un componente del Gruppo di supervisione. Tuttavia, gli altri membri si situano nella seconda parte del grafico. La frequenza maggiore la si constata nel valore massimo, equivalente a “estremamente realistica”.

¹⁰ La deviazione standard, o scarto quadratico medio, esprime la dispersione dei dati rispetto alla sua media.

10 Gli assi strategici del Malcantone Ovest

La realizzazione di una visione poggia sempre su un numero limitato di assi strategici selezionati coerentemente con gli intendimenti di fondo. Gli assi strategici, infatti, possono essere interpretati come i campi d'azione e gli ambiti sui quali è indispensabile intervenire per concretizzare la visione e la missione¹¹. Per quanto attiene il Malcantone Ovest, il Gruppo tecnico ha individuato 5 assi strategici su cui fare leva per lo sviluppo futuro dell'intero comprensorio, segnatamente¹²:

- **Ben-essere e salute**
- **Energia e mobilità**
- **Tecnologia e produzione**
- **Territorio e ambiente**
- **Turismo, cultura e svago**

Gli assi strategici di cui sopra non devono essere intesi e interpretati come dei “silos” o dei compartimenti stagni, bensì come un sistema modulare, collegati e interconnessi tra loro. I progetti, infatti, possono avere delle caratteristiche orizzontali e trasversali, che coinvolgono più assi. Per ogni asse strategico si è individuato e definito un progetto catalizzatore sul quale fare leva per sviluppare ulteriore progettualità (dei sotto-progetti). È importante infatti che ci sia un progetto di una certa dimensione, sia esso nuovo oppure già in sviluppo, che possa fungere da nodo principale attorno al quale costruire una serie di attività.

10.1 Le condizioni di base degli assi strategici

Per concretizzare gli assi strategici è importante disporre di alcune condizioni di base senza le quali la realizzazione dei rispettivi progetti risulta difficoltosa. Il Gruppo tecnico ha individuato ed identificato tre *conditio sine qua non*, segnatamente:

- *Pianificazione e organizzazione del territorio*

Se la pianificazione e l'organizzazione del territorio non è in linea – o quantomeno non prende in considerazione – con tutto ciò che si prevede di fare con gli assi, quest'ultimi resteranno incompiuti. Risulta pertanto importante soffermarsi sulle logiche di uso del territorio, in termini di processi localizzativi delle attività economiche e sociali, ma non solo. Per “garantire il migliore equilibrio possibile tra urbanizzazione e paesaggio” (visione dixit),

¹¹ È importante evidenziare come un asse strategico può essere rappresentato anche da un grosso progetto che, per dimensione e/o importanza, coinvolge tutta la regione.

¹² Gli assi strategici sono esposti in ordine alfabetico, in quanto tutti gli assi hanno la stessa importanza.

è necessario guidare e controllare il processo di mutamento dell'ecosistema globale, con particolare riguardo alla sostenibilità urbana.

- *Messa in rete*

Se si vogliono delle soluzioni condivise (come recita la missione) ed erogare delle offerte integrate, è importante la messa in rete tra gli attori – istituzionali, economici, associativi, ecc. – al fine di fare sistema (approccio sistemico). Oggigiorno è inimmaginabile affrontare individualmente problemi che per loro natura sono sempre più complessi, multidisciplinari, interconnessi, ecc. La collaborazione, quindi, risulta quindi una sorta di “necessità”.

- *Infrastruttura informatica e digitale*

La tecnologia dell'informazione e della comunicazione rientra oggi tra le infrastrutture di base di un territorio ed è considerata come uno dei fattori di localizzazione delle imprese (industriali e di servizio). Il Malcantone, sotto questo aspetto, presenta alcune lacune. L'obiettivo risulta quindi quello di predisporre il territorio con una tecnologia utile, funzionale e al passo con i tempi (banda larga, fibra ottica, ecc.).

10.2 L'asse strategico *Ben-essere e salute*

Progetto catalizzatore: Istituto svizzero di clinica biofisica applicata alla salute e al benessere

Il tema “salute e benessere” può essere considerato a tutti gli effetti uno dei megatrend in atto a livello mondiale. Basti infatti pensare all'allungamento dell'aspettativa di vita e del numero di anziani, al costante progresso della tecnologia medica (Medtech e Biotech), alla crescente domanda di terapie preventive ed anti-aging, ad una crescita dei servizi di cura della salute e di assistenza (Health e Personale care), all'aumento della mobilità delle persone e del turismo della salute, ecc. Queste macrotendenze, di fatto, aprono innumerevoli opportunità. Per questo motivo è nata la volontà anche nel nostro Cantone di supportare attivamente tale settore. Nella pianificazione cantonale a lungo termine (Rapporto sugli indirizzi 2003) il tema “salute e benessere” figura infatti tra i progetti prioritari d'intervento. Anche il programma d'attuazione della politica regionale prevede una specifica filiera legata a questi temi. Il Malcantone potrebbe quindi trovare e ritagliarsi un proprio posizionamento all'interno di questo sistema.

L'asse strategico *Ben-essere e salute*, con il suo progetto catalizzatore, risulta essere ambizioso, in quanto vuole varcare i confini regionali. Infatti, esso si contraddistingue per la sua connotazione e valenza nazionale, se non addirittura internazionale. Le caratteristiche territoriali, paesaggistiche e geomorfologiche del Malcantone ben si prestano allo sviluppo di questo asse. Il progetto catalizzatore è rappresentato dalla creazione di un Istituto svizzero di clinica biofisica applicata alla

salute e al benessere¹³. La biofisica è una branca della fisica dedicata allo studio dei problemi biologici con i metodi propri della fisica. I confini attuali di questa disciplina arrivano fino alla cibernetica, alla teoria dell'informazione, alla chimica fisica, vale a dire il triangolo materia-energia-informazione.

Seppur la creazione di questo asse faccia perno su un progetto nuovo, segnatamente l'Istituto svizzero di clinica biofisica applicata alla salute e al benessere – che, tuttavia, potrebbe essere costituito in tempi relativamente brevi, attraverso dei capitali pubblici-privati – il Malcantone presenta già oggi importanti strutture e infrastrutture attive nel campo della salute, quali ad esempio la Clinica di Riabilitazione di Novaggio e l'Ospedale Malcantonese di Castelrotto. Per lo sviluppo dell'asse si potrebbe fare leva sulla comprovata esperienza e competenza del Dott. Med. Alberto Foletti, uno specialista nel campo della medicina integrata e delle metodiche di terapia di informazione biofisica attivo nella regione Luganese, il quale, assieme al signor Roberto Perucchi, direttore dell'Ospedale Malcantonese, ha già avviato una serie di attività in questo ambito.

Sviluppare questo asse significa inoltre creare delle opportunità di lavoro nel settore della cura del corpo e dello spirito, con evidenti risvolti anche sulle attività turistiche. Al fine di coltivare e diffondere una cultura del movimento e offrire un pacchetto completo legato alle tematiche del ben-essere e della salute, sarà necessario contemplare, in una logica sistemica, anche le strutture sportive presenti sul territorio, così come le sue zone di svago (Centro sportivo di Caslano, laghetto di Astano, ecc.).

10.3 L'asse strategico Energia e mobilità

Progetto catalizzatore: Regione Energia Malcantone Ovest (REMO)

L'asse strategico *Energia e mobilità* deve fare leva sul progetto Regione Energia, un progetto già in atto che coinvolge tutti i dodici comuni del comprensorio Malcantone Ovest. Il progetto Regione Energia¹⁴, sostenuto dall'Ufficio federale dell'energia (UFE), consente ad una regione di affrontare le proprie necessità in un contesto di miglioramento energetico. I Comuni che la costituiscono rafforzano le sinergie tra loro e mirano a soluzioni intercomunali. Per il programma 2014-2015, hanno beneficiato di un sostegno 8 regioni, tra cui il Malcantone Ovest. A fine novembre 2015 si è conclusa la prima fase del programma denominato "Regione Energia Malcantone Ovest" (REMO), che ha portato all'attenzione dell'UFE una serie di proposte da approfondire in una fase successiva, così come alcuni progetti immediati che consolideranno i legami tra i Comuni, segnatamente:

¹³ Solitamente la forma giuridica prevista per queste entità è rappresentata dalla Fondazione.

¹⁴ Per maggiori informazioni consultare il sito all'indirizzo www.energie-region.ch/it.

- elaborazione di un Piano Energetico Comunale (PECo) a livello regionale per l'analisi approfondita del Bilancio e per la definizione di misure concrete, con riferimenti territoriali (già in corso);
- proposta di uno sportello energetico regionale a disposizione per le domande della popolazione residente e delle attività economiche locali in merito alle energie rinnovabili e a misure di efficienza energetica (attualmente al vaglio degli Esecutivi);
- proposta di regolamenti per la promozione dell'efficienza e delle energie rinnovabili.

Il progetto REMO non contempla solo gli elementi energetici, bensì anche quelli legati alla mobilità. Quest'ultimo è con ogni probabilità il tema più sentito tra i cittadini del Malcantone, come emerso dal Gruppo tecnico, dal sondaggio alla popolazione e dalle attività condotte nei due istituti scolastici. Al fine di innescare un cambiamento, il cui impatto lo si vedrà nel medio-lungo termine, sarà importante lavorare sulla cultura della mobilità, così come avviare un processo di sensibilizzazione a 360°. Questa cultura deve essere diffusa in tutti gli ambienti e consessi (nelle scuole, nelle aziende, nelle organizzazioni, nelle istituzioni, ecc.), al fine di divenire parte integrante della vita di ogni cittadino. Da questa cultura possono nascere – e alcuni sono già nati – dei progetti (nuovi modelli di trasporto, ciclopiste, bike sharing, banca dati per il car sharing per le aziende, ecc.). S'impone quindi un cambiamento di prospettiva: la mobilità non deve più essere considerata solo come un tema da demonizzare, bensì un argomento su cui sviluppare nuova progettualità. Si tratta di un obiettivo ambizioso ma potrebbe risultare la “chiave del successo” del Malcantone. Per impennare la società e sensibilizzarla su questo nuovo approccio alla mobilità risulta importante fare leva sui progetti e sulle azioni concrete, anche di piccole dimensioni. È con l'esperienza (l'azione concreta) che si innesca il cambiamento. Anche un servizio pubblico efficace ed efficiente permette di diffondere questa cultura. Per gli spostamenti nella regione, il servizio pubblico dovrebbe divenire nel tempo la prima scelta di modalità di trasporto, così da liberare le strade per chi non può farne a meno (per esempio per l'artigiano che deve continuamente spostarsi, le associazioni che si occupano della distribuzione dei pasti a domicilio, ecc.).

Bisogna tuttavia ricordare come la conformità del territorio e l'elemento stagionalità (soprattutto in inverno) non permettono alla regione una piena realizzazione del concetto di mobilità lenta. Si potrebbe però attuare un modello di mobilità lenta a “complemento”, inteso quest'ultimo come “l'ultimo chilometro” all'interno del quale lo spostamento avviene in base ai principi della mobilità sostenibile. Se la mobilità in pianura (di tipo orizzontale) diventa funzionale, si potrebbe prevedere e immaginare un sistema di mobilità verticale attraverso delle navette che collegano i vari paesi con il fondovalle¹⁵. Queste navette – che in alcuni luoghi sono addirittura senza conducenti –

¹⁵ Basti pensare al modello di trasporto a “liscia di pesce” in Vallese. Contrariamente all'esperienza vallesana, nel Malcantone questo sistema andrebbe a svilupparsi su un unico versante.

potrebbero sostituire, o perlomeno ridurre, l'attuale servizio di autopostali, i quali, a volte, devono percorrere dei lunghi tragitti tra i vari comuni della regione per trasportare poche persone, con tempi di percorrenza altrettanto lunghi.

10.4 L'asse strategico Tecnologia e produzione

Progetto catalizzatore: Centro di servizi per l'artigianato e le PMI

L'asse strategico *Tecnologia e produzione* vuole fungere ed essere da stimolo per l'intera economia (e produzione) della regione, con servizi di un certo tipo che vadano al di là del turismo, che rimane comunque una vocazione importante. Il progetto catalizzatore di questo asse strategico è costituito dalla creazione di un Centro di servizi per l'artigianato e le piccole e medie imprese (PMI), un progetto ex-novo che potrebbe sfruttare il megatrend legato al movimento dei maker, vale a dire degli artigiani digitali, i quali rappresentano un'estensione su base tecnologica del tradizionale mondo dell'artigiano. Questo movimento contemporaneo, in forte espansione negli Stati Uniti e che sempre più è presente anche alle nostre latitudini, unisce persone di diversa formazione e orientamento professionale che condividono l'interesse verso l'apprendimento di capacità tecniche e la loro applicazione creativa al fine di sviluppare innovazioni e soluzioni originali. Si tratta di un fenomeno culturale diffusosi per una naturale evoluzione del "fai-da-te" verso una dimensione sociale facilitata dalla rete internet, in cui la sperimentazione e la risoluzione di problemi non sono più un fatto personale ma si inseriscono in una o più comunità attraverso la dimensione della collaborazione. È importante sottolineare come le caratteristiche paesaggistiche, naturalistiche e storico-culturali del Malcantone, soprattutto il medio e alto Malcantone, ben si prestano al movimento dei maker. Quest'ultimi, infatti, prediligono e scelgono località in cui regna un ambiente ameno, piacevole e sereno, dove la natura la fa da padrona, in grado di sprigionare e far emergere tutto il potenziale creativo insito in queste persone. Tra gli interessi tipici degli artigiani digitali vi sono realizzazioni di tipo ingegneristico, come apparecchiature elettroniche, realizzazioni robotiche, dispositivi per la stampa 3D, apparecchiature a controllo numerico, solo per citarne alcuni. Sono altresì comprese attività più convenzionali, come la lavorazione dei metalli, del legno e della pietra. Il futuro Centro di servizi per l'artigianato e le PMI potrebbe essere inteso come una sorta di OpenLab o FabLab, vale a dire una piccola officina che offre servizi personalizzati di fabbricazione digitale¹⁶. Si tratta di uno spazio il cui scopo è far incontrare persone e dare loro la possibilità di ideare, progettare e costruire praticamente qualsiasi cosa in un ambiente di condivisione di spazi, di attrezzature, di idee e di progetti. Oltre ad essere un luogo fisico, queste strutture divengono anche una sorta di piattaforma digitale, così da sfruttare anche le

¹⁶ Nel nostro Cantone sono già presenti queste strutture. Un esempio è rappresentato dall'OpenLab di Lamone (www.openlabgroup.com).

potenzialità offerte dalla rete internet¹⁷. Questo centro potrebbe quindi fungere da sportello per gli artigiani (tradizionali e non) di tutta la regione.

10.5 L'asse strategico Territorio e ambiente

Progetto catalizzatore: Centro di competenze in ambito forestale

L'asse strategico *Territorio e ambiente* si contraddistingue per la sua dimensione non solo locale e regionale, ma anche cantonale. Al centro di questo asse si situa il Centro competenze in ambito forestale, una nuova struttura che, oltre all'aspetto produttivo legato al territorio e all'ambiente, vuole contraddistinguersi come luogo di formazione. Il futuro centro potrebbe essere una costola della Sezione forestale, la quale si occupa, all'interno del Dipartimento del Territorio, degli aspetti di applicazione della legislazione federale e cantonale riguardante il bosco e le foreste (dissodamenti e accertamenti forestali, interventi selvicolturali, tagli di bosco e piantagioni, opere di premunizione contro i pericoli naturali, pianificazione forestale e formazione professionale del personale che si trova ad operare nel bosco, ecc.).

Il Malcantone ha una lunga tradizione in questo specifico ambito e, quindi, potrebbe far convergere queste competenze, capacità e conoscenze in un luogo fisico, in una sorta di logica hub-and-spoke¹⁸. In questo contesto, il Malcantone potrebbe prendere spunto dall'esperienza maturata con l'Azienda Forestale Regionale del Malcantone, che nel 1987 è stata insignita del Premio Binding¹⁹ grazie allo sviluppo di un moderno modello di azienda forestale con un orientamento verso il futuro, divenuto poi riferimento per tante altre aziende. Il Centro di competenze in ambito forestale non dovrebbe limitarsi unicamente alla tutela ed al mantenimento del territorio (rete di sentieri), ma offrire anche servizi aggiuntivi relativi alla guida e alla collaborazione nelle attività turistiche, così come essere anche un centro di formazione in cui sarà possibile abbinare teoria all'esperienza diretta sul campo. Molteplici sono le possibilità formative in ambito forestale, che spaziano dall'apprendistato in selvicoltura sino alla formazione di ingegnere forestale, senza dimenticare i possibili corsi di aggiornamento e di formazione continua.

¹⁷ Sempre più i progetti innovativi cercano finanziamenti attraverso la rete internet (il cosiddetto crowdfunding).

¹⁸ Con il termine hub-and-spoke si intende un modello di sviluppo di una rete, dove vi è una sede principale (hub) e delle sedi distaccate (spoke). L'hub potrebbe essere rappresentato dal Centro di competenze in ambito forestale mentre gli attori e gli stakeholder della regione i vari spokes.

¹⁹ Il Premio Binding viene conferito annualmente, a partire dal 1987, a un proprietario svizzero di un'area forestale. Il premio ammonta a 50'000 CHF più 150'000 CHF per attività relative al progetto premiato. I premiati sono proprietari svizzeri di aree forestali che dimostrano un impegno esemplare a lungo termine per la cura e la manutenzione della propria foresta.

10.6 L'asse strategico Turismo, cultura e svago

Progetto catalizzatore: Piattaforma Malcantone

L'asse strategico *Turismo, cultura e svago* deve fare leva sul progetto "Piattaforma Malcantone", una struttura fisica e/o informatica che dovrebbe servire a sviluppare progettualità più sistemica attorno alle varie iniziative legate ai temi dell'asse. La logica di fondo consiste sostanzialmente nel mettere in rete quanto già presente nella regione. Il Malcantone può vantare un'offerta fittissima di sentieri, di musei, di offerte eno-gastronomiche, di infrastrutture e strutture sportive e di svago, ecc. Tuttavia tale offerta risulta sparsa e le iniziative non collegate tra loro. Attualmente, infatti, sembra mancare un vero e proprio "prodotto" integrato finale. I destinatari di questo asse non sono solo i visitatori, ma anche i cittadini stessi del Malcantone, i quali devono riscoprire le bellezze del proprio territorio ed il suo patrimonio artistico-culturale ed eno-gastronomico. Si ricorda ad esempio che il Malcantone è la culla del Merlot e la regione è stata pioniera per quanto concerne la creazione di sentieri tematici (Sentiero delle Meraviglie, Sentiero del Castagno, ecc.).

Oggigiorno il turista (il visitatore) non vuole più solo calpestare un territorio, ma desidera conoscerlo, capirlo, comprenderlo e, soprattutto, viverlo. Bisogna quindi innovare anche nell'offerta turistica. Ad esempio, la riscoperta dei sentieri tematici, seppur importante, non è più sufficiente, in quanto l'ultima frontiera è rappresentata dal "vivere il viaggio e l'esperienza", come confermato da numerose iniziative e progetti in atto nel mondo. I sentieri ed i percorsi non devono quindi essere un semplice susseguirsi di monumenti o di luoghi senza personalità (accezione passiva del territorio), bensì devono animarsi ed essere animati affinché la popolazione locale ed i turisti possano farne parte (vivere un'esperienza). Questi nuovi sentieri e percorsi devono essere concepiti con una logica modulare, così da soddisfare le esigenze di una domanda sempre più differenziata (gente di passaggio, scolaresche, turisti senior, uscite aziendali, ecc.).

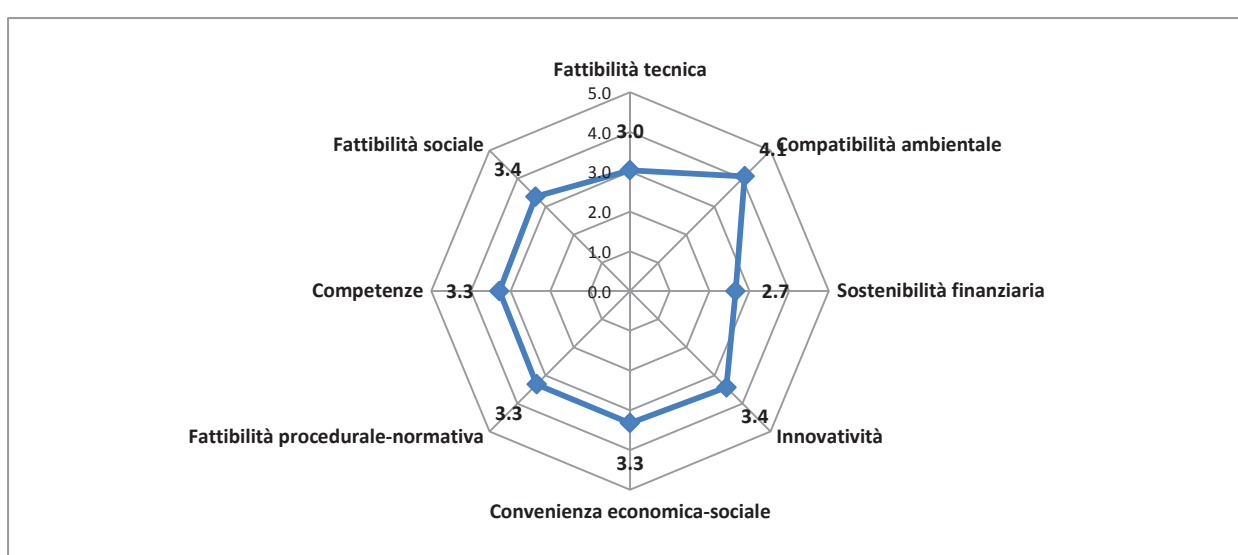
Per la realizzazione di questo asse sarà importante considerare, al fine di evitare degli incroci e ridondanze, le altre strutture cantonali e regionali dedite a questo scopo (in primis l'ente turistico). Fondamentale sarà quindi la collaborazione ed il gioco congiunto non solo con queste entità, ma anche con i patriziati, i privati, le associazioni di categoria, gli albergatori, i ristoratori, ecc. Anche le offerte sportive e di svago dovrebbero essere maggiormente considerate in un'ottica integrata. Ciò andrebbe a beneficio non solo dei cittadini della regione, ma anche, e soprattutto, dei visitatori. Molti progetti sono già in atto. Basti pensare all'iniziativa palestra aperta, ai Grappoli di Sessa, al Centro sportivo di Caslano, solo per citarne alcuni. In una fase iniziale bisogna fare sistema attorno a questi progetti. Spesso, inoltre, non si è a conoscenza del ventaglio di offerte e delle

opportunità di svago e di sport presenti nella regione. Risulta quindi importante un lavoro di comunicazione e di informazione²⁰.

10.7 Prima valutazione della fattibilità degli assi strategici (percezione)

In questo sottocapitolo si presentano i risultati del breve sondaggio sottoposto al Gruppo di supervisione (rappresentanti e sostituti) e al Gruppo tecnico (partecipanti ai workshop della seconda fase del progetto), inchiesta atta a valutare, in base ad una prima percezione²¹, la fattibilità degli assi strategici secondo alcuni criteri²².

Grafico 3: Valutazione degli assi strategici (Gruppo di supervisione)



Seppur i valori medi tendano ad appiattire e allineare i risultati²³, la valutazione complessiva degli assi strategici da parte del Gruppo di supervisione è risultata generalmente buona e positiva, anche se sono emerse alcune criticità. Gli assi sono stati valutati positivamente soprattutto per la loro compatibilità ambientale, elemento, questo, essenziale in quanto la natura, il paesaggio ed il territorio sono tra i valori basilari della regione. La fattibilità sociale, vale a dire il grado di consenso e di accettazione degli assi da parte della comunità, così come la convenienza economica-sociale, ossia il grado di utilità per la cittadinanza, si situano su buoni livelli, oltretutto con una bassa

²⁰ Questa operazione di marketing potrebbe essere chiamata *in-forma*, termine dal duplice significato in quanto racchiude l'elemento legato alla salute e il verbo informare.

²¹ Per una valutazione di dettaglio è necessario allestire un masterplan o uno studio di fattibilità.

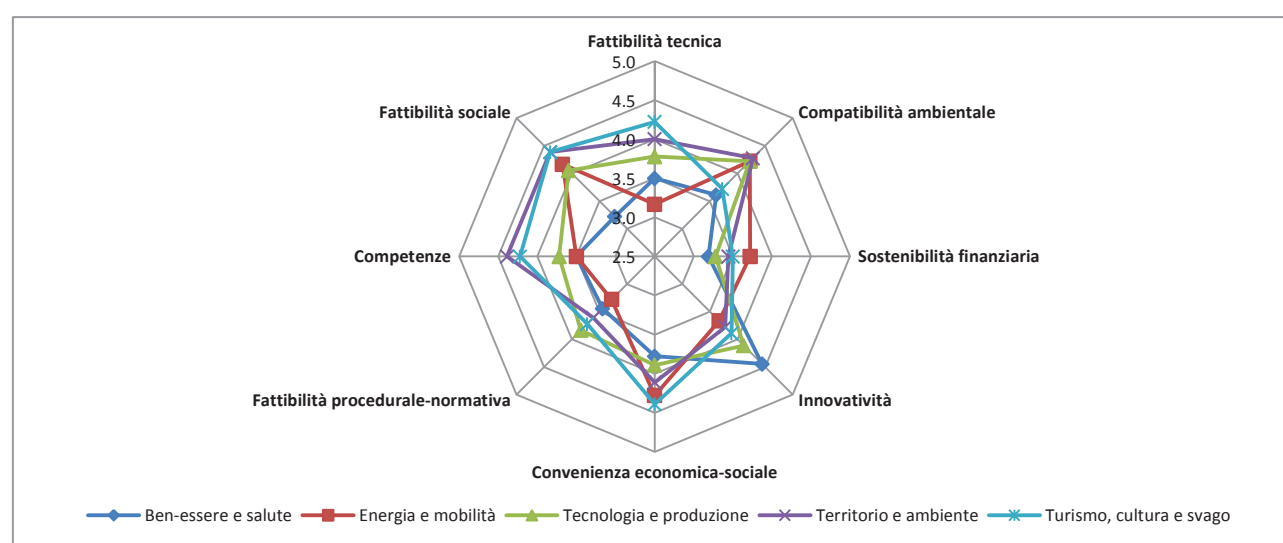
²² Il Gruppo di supervisione, non avendo a disposizione tutte le informazioni per una valutazione di dettaglio, è stato chiamato a valutare gli assi strategici nel loro insieme. Il Gruppo tecnico, invece, ha valutato ogni singolo asse.

²³ Per questo motivo è importante vedere anche la dispersione attorno alla media (deviazione standard).

deviazione standard²⁴. Questi assi, quindi, rispondono ai bisogni e alle necessità dei residenti, ma non solo. Anche l'innovatività è risultata buona, con tuttavia valori che tra i partecipanti si discostano molto. Ciononostante, la mediana per questo criterio, ossia il valore che si trova nel mezzo della distribuzione, è tra le più elevate, con un valore pari a 3.75. I criteri della fattibilità tecnica e della sostenibilità finanziaria sono tra i più bassi. Risulta pertanto importante, nel prosieguo dei lavori, elaborare dei progetti di massima e degli studi di fattibilità in merito ai vari progetti, così da avere informazioni più precise e dettagliate.

La valutazione dei singoli assi da parte del Gruppo tecnico ha portato invece ai seguenti risultati.

Grafico 4: Valutazione dei singoli assi strategici (Gruppo tecnico)



Nel loro insieme, gli assi strategici hanno ricevuto buone valutazioni. Risultano infatti innovativi, con un buon grado di consenso e accettazione da parte della comunità e utilità per la società. A detta del Gruppo tecnico, le lacune principali sono rappresentate nella fattibilità tecnica e procedurale-normativa. Gli assi strategici con il punteggio più elevato risultano essere, ex-aequo, quello del *Territorio e ambiente* e del *Turismo, cultura e svago*, seguiti da *Tecnologia e produzione*, *Energia e mobilità* e, infine, *Ben-essere e salute*. Quest'ultimo si contraddistingue soprattutto per il suo aspetto originale e innovativo, anche se la sostenibilità finanziaria e la fattibilità sociale, almeno a livello di percezione allo stato attuale delle informazioni, si situano tra i valori più bassi. L'asse *Energia e mobilità* ha un elevato valore per la sua convenienza economica-sociale e, a detta di alcuni, dovrebbe essere l'asse prioritario, in quanto il problema principale del Malcantone è quello relativo al traffico. L'asse *Tecnologia e produzione* ha valori discreti in tutti i suoi criteri e, pertanto, risulta essere un buon compromesso. L'asse *Territorio e ambiente* eccelle nella fattibilità sociale e nelle competenze in grado di implementare gli elementi ed i progetti

²⁴ Fattibilità sociale: 0.91; convenienza economica-sociale: 0.80.

dell'asse. Infine, l'asse *Turismo, cultura e svago* si distingue per l'elevata convenienza economica-sociale e la fattibilità sociale, anche se si evidenziano alcune criticità per la sua compatibilità ambientale e, soprattutto, per la sostenibilità finanziaria.

10.8 Le preoccupazioni dei giovani e alcune proposte di soluzione

L'attività presso la Scuola media di Bedigliora ha messo in luce anche alcune preoccupazioni da parte dei giovani, intesi come possibili impedimenti alla realizzazione del proprio scenario del Malcantone del futuro. I principali vincoli e problematiche riguardano l'assenza di opportunità lavorative per le persone indigene e della regione, la carenza di infrastrutture (di svago, commerciali, ecc.), non solo per i residenti ma anche per i turisti e, non meno importante, ad un servizio di trasporto pubblico non propriamente ottimale.



È altresì emersa una certa sensibilità per quanto attiene agli aspetti ambientali. Più sotto-gruppi, infatti, hanno evidenziato una certa preoccupazione legata all'incremento dell'inquinamento dovuto al forte traffico che caratterizza la regione, così come ad un continuo processo di urbanizzazione a discapito delle zone e delle aree verdi. Inoltre, si segnala come vi sia anche tra i giovani un certo timore nel perdere alcune tradizioni – culturali e sociali, ma non solo – della regione. Gli studenti, per far fronte al problema dell'inquinamento e della continua urbanizzazione, consigliano di preservare gli spazi naturalistici, così come la ricerca di un equilibrio tra boschi e zone urbane. I mezzi pubblici, inoltre, dovrebbero essere rivisti e ridimensionati in base alle esigenze ed ai

bisogni dei cittadini del Malcantone. Sarebbe auspicabile l'introduzione di mezzi di trasporto alternativi e non inquinanti, così come una rivisitazione del concetto di mobilità lenta (passerelle, percorsi pedonali, ecc.). Bisogna inoltre incentivare lo sfruttamento e la diffusione di fonti e di energie rinnovabili, non solo tra gli attori privati, ma anche pubblici. Le misure e le soluzioni proposte, oltre a giovare e andare a beneficio dei cittadini del Malcantone, possono favorire il turismo, settore, quest'ultimo, riconosciuto anche tra i giovani come una specializzazione e vocazione della regione.

11 La governance del Malcantone Ovest

La governance permette di trasformare il piano strategico in un prodotto finale, in quanto si definiscono gli organismi responsabili dello sviluppo. La governance può essere intesa a più livelli, dal macro (definizione della strategia) al micro (implementazione dei progetti). Se, da una parte, la forma di governance a livello macro presuppone una certa stabilità, dall'altra, a livello micro, questa dovrebbe essere adattata in base alla dimensione ed al posizionamento del progetto nel proprio ciclo di vita.

11.1 Il sondaggio sulla governance

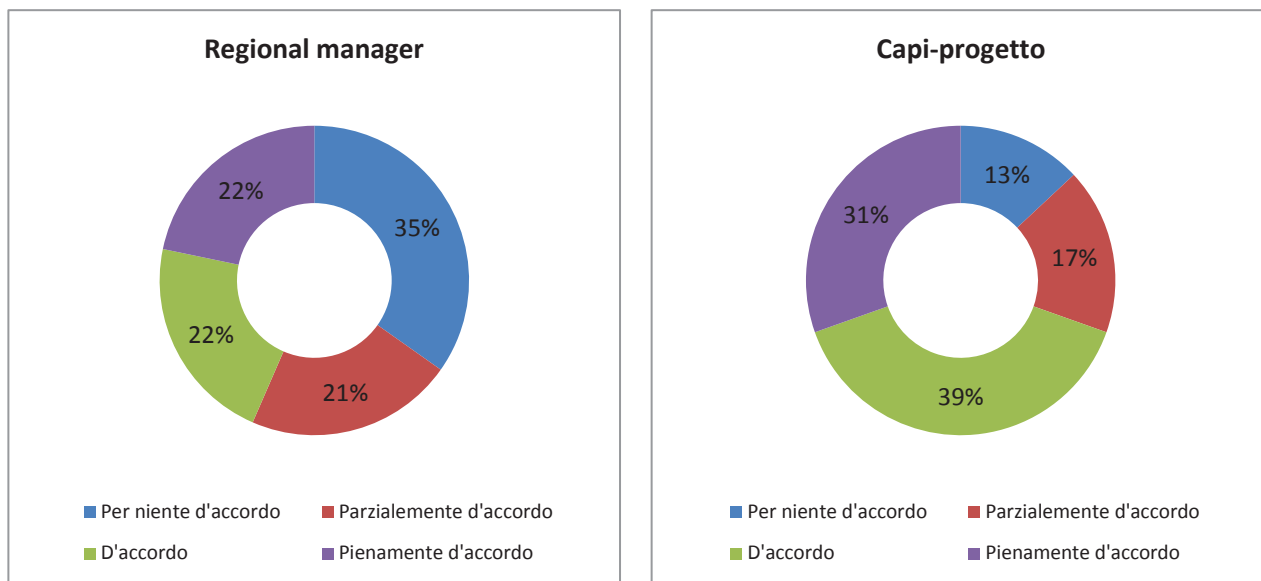
Secondo il sondaggio sottoposto al Gruppo di supervisione ed al Gruppo tecnico, la forma di governo più adatta per l'implementazione del piano strategico risulta la creazione di una società mista (con capitale pubblico-privato) co-partecipata dai principali portatori di interessi. In futuro, una volta accumulata una certa esperienza in progetti di sviluppo, anche una possibile aggregazione potrebbe risultare una forma di governance efficace, efficiente e sostenibile per lo sviluppo futuro del Malcantone Ovest.

Tabella 3: Valutazione della forma di governance

	Creazione di un ente pubblico	Creazione di un'azienda pubblica	Creazione di una società mista	Aggregazione
Per niente d'accordo	6	7	2	2
Parzialmente d'accordo	4	11	5	4
D'accordo	10	3	4	8
Pienamente d'accordo	2	1	10	7
Non so	1	1	1	1

Quasi la totalità dei rispondenti ha affermato che lo sviluppo futuro del Malcantone Ovest dovrebbe prevedere delle alleanze strategiche con gli altri comprensori e territori, la cui importanza diminuisce con l'aumentare della distanza. In effetti, ben 20 persone sono d'accordo o pienamente d'accordo nell'instaurare alleanze strategiche con il Malcantone Est, 13 con il luganese, 8 con altre regioni del Cantone, 6 con la vicina Italia e 4 con altre regioni della Svizzera.

La valutazione in merito alle figure che dovrebbero occuparsi della governance ha dato il seguente esito.

Grafico 5: Valutazione delle figure della governance

Il 44% dei rispondenti è d'accordo e pienamente d'accordo nell'introduzione di un Regional manager per lo sviluppo futuro del comprensorio Malcantone Ovest. Ciononostante, ben il 35% dei partecipanti al sondaggio non vuole questa figura. Vi è pertanto una spaccatura in merito all'inserimento di questa figura. Vigge tuttavia un certo consenso sull'introduzione di capi-progetti responsabili per l'implementazione dei singoli assi strategici.

12 Le considerazioni del Team inno3

In questo capitolo si espongono le considerazioni e riflessioni del Team inno3 in merito ai lavori ed ai risultati emersi dalle sessioni di lavoro, così come dalle attività extra condotte nell'ambito dello studio strategico. È altresì proposto un possibile piano d'azione per l'implementazione del piano strategico.

12.1 Considerazioni sulla visione

La visione proposta dal Gruppo tecnico risulta chiara, ben precisa, ambiziosa ma nello stesso tempo realizzabile. La visione è soprattutto un contratto progettuale duraturo nel tempo tra gli operatori ed i propri stakeholder. Nel suo insieme, risulta allineata con i valori della regione. Essa è altresì coerente con le forze (interne al sistema) e le opportunità (esterne al sistema). Ciò che la contraddistingue dagli altri modelli di sviluppo delle regioni è soprattutto la volontà di trovare il migliore equilibrio tra urbanizzazione e paesaggio, tematiche, queste, che solitamente sono trattate in maniera distinta (*aut-aut*). Inoltre, la visione non si rivolge unicamente ai residenti (chi vive nel Malcantone), ma ha anche come beneficiari i visitatori, termine, quest'ultimo che ha un'altra accezione rispetto a turisti. Vi è quindi una certa attenzione anche per le persone che risiedono al di fuori del comprensorio (gente che attraversa il Malcantone).

Conditio sine qua non per la realizzazione di questa visione risulta essere il recupero di quel fermento progettuale che, nel passato, ha caratterizzato la regione Malcantone, fungendo addirittura da *best practice*, non solo per le iniziative ed i progetti implementati, ma anche per la sua progettualità e modalità di lavoro. Il termine *d'avanguardia*, in questo senso, assume una duplice connotazione, in quanto vuole riferirsi sia alla modalità di lavoro sia alla capacità di anticipare le tendenze. Infatti, analogamente alle imprese, anche i territori devono essere pronti ad affrontare e gestire i cambiamenti che si manifestano nell'ambiente. In un mondo dove l'orizzonte temporale è, spesso, quello di corto-medio termine, le opportunità offerte dai trend e dai megatrend possono comportare un notevole vantaggio competitivo. L'identificazione dei trend è una condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto il vero valore risiede nella loro corretta interpretazione. In questo ambito risulta importante svolgere continuamente attività di foresight, vale a dire quel processo strategico che permette l'esplorazione del futuro o dei futuri possibili, al fine di comprendere, cogliere e sfruttare le opportunità che si manifestano nel micro e/o nel macro ambiente.

12.2 Considerazioni sulla missione

La missione, che può essere considerata come l'elemento operativo della visione²⁵, deve essere soprattutto uno "strumento" interno per gli operatori e gli addetti ai lavori. Pertanto, sarà importante un primo lavoro di *engagement* attorno alla stessa al fine di appropriarsene il più possibile. La missione proposta dal Gruppo tecnico risulta debitamente circoscritta, ma sufficientemente ampia da comprendervi le possibili evoluzioni future. Risulta ben evidente la volontà di creare una Regione (oltretutto con la "r" maiuscola), secondo una logica di spazi funzionali e non legata ai singoli confini comunali e istituzionali.

La missione, oltre a esplicitare la ragione d'essere, contempla anche la modalità di lavoro. L'inciso *attraverso soluzioni condivise* vuole infatti evidenziare sin da subito il *modus operandi*, vale a dire attraverso un processo partecipativo, di co-creazione, di coinvolgimento e di condivisione. Tutto ciò non deve essere inteso e interpretato come un dogma o una ideologia, bensì come la volontà di trovare delle risposte a problemi sempre più complessi e multidisciplinari. Diventa pertanto una sorta di "necessità" in quanto l'isolazionismo, nei progetti di sviluppo regionale e territoriale, si è rivelata una strategia perdente. Bisogna pertanto adottare una logica sistemica. Il settore pubblico non sempre è in grado di far fronte a tutti i problemi, così come non sempre queste problematiche sono di sua completa competenza. Bisogna quindi coinvolgere altri attori, siano essi enti pubblici o privati, cittadini, organizzazioni profit e no profit, associazioni, istituti di ricerca e di formazione, ecc. In questo contesto il capitale relazionale e sociale risulta importante, così come la fiducia tra i vari attori. Il cambio di prospettiva (da *problemi* a *soluzioni*) rappresenta inoltre una sorta di salto di paradigma, la volontà di osservare e vedere i fenomeni sotto un'altra prospettiva, oltre a mettere in evidenza la determinazione degli attori nel trovare delle soluzioni. Ne è un esempio il tema del traffico. Fino a quando quest'ultimo sarà considerato come un mero problema, la logica preponderante sarà quella del non fare e del non agire. Ciò che ora si intende favorire, è un comportamento più proattivo, intraprendente e, in un certo qual modo, imprenditoriale, atto a trovare delle soluzioni in grado di soddisfare i bisogni (manifesti o latenti) dei propri "clienti".

Il concetto di *qualità di vita* deve essere inteso anche – e soprattutto – come piccoli progetti che, insieme, concorrono all'incremento di un benessere collettivo. Se lo si considera come un obiettivo più aulico, difficilmente lo si potrà realizzare. È infatti l'insieme di tutti i progetti e le iniziative a fare la differenza. Ad esempio, anche un piccolo progetto nell'ambito della salute influisce sulla qualità di vita, così come una iniziativa nel campo della mobilità lenta e sostenibile.

Infine, la triangolazione *tecnologia, società e ambiente*, comprende tutte le dimensioni caratterizzanti lo sviluppo di sistemi locali e territoriali. La trasformazione di questi concetti astratti in azioni concrete è rappresentata dagli assi strategici e dai rispettivi progetti.

²⁵ Metaforicamente, la visione rappresenta la destinazione mentre la missione la rotta ed i tragitto da seguire.

12.3 Considerazioni sugli assi strategici

Secondo il parere del Team inno3, il Malcantone Ovest dovrebbe fare leva sugli assi strategici individuati e sviluppati dal Gruppo tecnico. Seppur questi debbano ancora essere approfonditi, rappresentano delle interessanti vie di sviluppo per la regione. Per la realizzazione e l'implementazione degli assi strategici sarà quindi importante, prima di dare avvio a qualsiasi iniziativa e progetto, l'elaborazione di un concetto (progetto di massima, masterplan, studio di fattibilità, ecc.). Per dare continuità al processo partecipativo che ha caratterizzato il presente studio, nell'elaborazione di dettaglio si consiglia di coinvolgere, secondo una logica di reticolazione orizzontale e verticale, i vari stakeholder.

Gli assi strategici, e soprattutto i progetti, non devono essere considerati secondo una logica verticale (silos), bensì come un sistema modulare, flessibile e interconnesso (orizzontale). Per questo motivo, il coordinamento tra i vari assi risulta un'operazione fondamentale. Per dare avvio alle future attività di sviluppo locale e regionale, si è identificato, per ogni asse, un progetto catalizzatore. Dal punto di vista del Team inno3, i progetti catalizzatori risultano innovativi e originali, in grado di dare impulso alla regione. A nostro avviso, risulta particolarmente interessante il progetto catalizzatore dell'asse *Ben-essere e salute*, rappresentato dall'Istituto svizzero di clinica biofisica applicata alla salute e al benessere, una struttura che attualmente non esiste altrove. Ciò che dovrebbe contraddistinguere i progetti catalizzatori è la loro valenza sovracomunale, in quanto devono fungere da stimolo per implementare nuove iniziative. Nei processi di sviluppo territoriale, generalmente si riflette in termini di progettualità, eliminando di fatto quasi spontaneamente le barriere che intercorrono tra i vari Comuni. Ciò può valere anche per i singoli progetti. Ad esempio, l'attuazione della nuova frontiera dei sentieri tematici dell'asse strategico *Turismo, cultura e svago* risulta impensabile se ogni comune si limita al proprio comprensorio. Per seminare, coltivare e diffondere questa cultura della progettualità, si consiglia di fare leva sui progetti e sulle azioni concrete già in atto, anche di piccole dimensioni e di modesta portata. È infatti con l'esperienza – e quindi con l'azione concreta – che si dà avvio e si attiva il cambiamento. Sarà altresì importante dare la possibilità di concretizzare idee e progetti latenti. I promotori di progetti potenziali, spesso ignorati, devono avere la possibilità di far conoscere le proprie idee, di farle evolvere collettivamente e di accedere a forme di sostegno per attuarle.

Gli assi strategici, ed i rispettivi progetti catalizzatori, fanno riferimento ad elementi specifici già presenti nel territorio. Si è cercato quindi di valorizzare e fare leva sul capitale endogeno della regione. Essi risultano allineati e coerenti con i valori, la visione e la missione del Malcantone. Nel caso si decidesse di implementare lo studio strategico, sarà vitale, in una fase iniziale, definire la priorità d'attuazione dei vari assi e dei rispettivi progetti catalizzatori.

Per la realizzazione degli assi strategici sono state individuate tre condizioni base, segnatamente la pianificazione e organizzazione del territorio, la messa in rete e l'infrastruttura informatica e

digitale. Se, da una parte, le prime due condizioni possono essere influenzate e attuate con una certa facilità da parte degli attori del Malcantone, dall'altra l'infrastruttura informatica e digitale presenta qualche problema supplementare, in quanto generalmente le nuove tecnologie e, ad esempio, l'introduzione della banda larga, richiedono ingenti investimenti in termini di impianti e apparecchi.

12.4 Considerazioni sulla governance

La governance può essere intesa a più livelli, dal macro (definizione della strategia) al micro (implementazione dei singoli progetti). Se, da una parte, la forma di governance a livello macro presuppone una certa stabilità, dall'altra, a livello micro, questa dovrebbe essere adattata in base alla dimensione ed al posizionamento del progetto nel proprio ciclo di vita. Le riflessioni qui esposte si riferiscono soprattutto alla governance più generale. Ciononostante, è utile sin da subito evidenziare come la stessa dipende molto dall'impostazione che il Gruppo di supervisione vuole dare al presente studio.

Generalmente, nei progetti regionali, la partecipazione e la condivisione risultano essere sempre più le condizioni necessarie e quasi imprescindibili per indurre processi di cambiamento e di sviluppo (regiosuisse, 2011). In questo contesto, risultano fondamentali le collaborazioni ed il coinvolgimento attivo delle associazioni tematiche (turismo, energia, legno, acqua, cultura, sanità, ecc.), l'economia (aziende, associazioni, ecc.), l'agricoltura, le altre regioni, gli uffici cantonali e federali, gli istituti di formazione, la popolazione locale, i partner nell'ambito della cooperazione transfrontaliera, solo per citarne alcune. Inoltre, la trasparenza del processo decisionale e un'informazione periodica alla popolazione favoriscono il sentimento di fiducia. Il campo d'azione e operativo della struttura di governance dovrebbe comprendere tutte le attività che contribuiscono allo sviluppo regionale. In questo senso, bisogna operare in spazi funzionali, vale a dire in aree definite non tanto dai confini comunali, distrettuali, ecc., quanto piuttosto dalla concentrazione delle attività culturali, sociali, economiche, ecc.

Il Team inno3 propone la creazione di una sovrastruttura strategica e operativa per le future attività di sviluppo locale e regionale. Si tratta di una sorta di "Azienda Malcantone", una società di sviluppo nella forma di una partnership pubblica-privata, in cui gli azionisti sono i 12 Comuni, il Consiglio di amministrazione una rappresentanza degli attori – istituzionali, economici, associativi, ecc. – del territorio e un Regional manager a fungere da Amministratore delegato. Tra i possibili compiti chiave e attività della struttura responsabile dello sviluppo regionale si segnalano (regiosuisse, 2011):

- l'elaborazione delle strategie di sviluppo con gli attori della regione;
- la creazione di un contesto favorevole alla costituzione di un'identità regionale e a investimenti socialmente ed ecologicamente sostenibili;

- la comunicazione delle strategie di sviluppo, così come delle attività e dei progetti nella regione;
- favorire i contatti tra gli attori;
- fungere da mediatore tra le istituzioni politiche e territoriali ed i gruppi di interessi;
- garantire una consulenza professionale agli attori dello sviluppo regionale;
- la gestione e transfer delle conoscenze;
- aiutare gli attori ad avviare, coordinare, ottimizzare, organizzare, realizzare e valutare i progetti (gestione dei progetti) e elaborare – laddove possibile e necessario – progetti propri di sviluppo regionale;
- valutare i progetti esistenti;
- controllare l'implementazione della strategia (secondo specifiche metriche).

Il profilo professionale del Regional manager è molto articolato. Il coinvolgimento di terzi o la creazione di un team può rappresentare un'efficace soluzione integrativa e agevolare la specializzazione dei singoli collaboratori. Egli, infatti, dovrebbe avere competenze professionali (formazione tecnica e conoscenze in settori specifici e rilevanti per lo sviluppo regionale), competenze regionali (solide conoscenze della regione e del suo potenziale di sviluppo), competenze sociali e relazionali (capire e riunire esigenze diverse e favorire cooperazioni proficue), competenze progettuali (supportare gli attori regionali nello sviluppo, nella pianificazione, nella gestione e nella valutazione di progetti), competenze di processo (analizzare le condizioni esistenti, elaborare strategie conformi e reagire ai cambiamenti), capacità di gestire limiti settoriali (superare i confini tra unità amministrative e gruppi di interesse), competenze tecnico-gestionali (utilizzare metodologie di ricerca, di analisi e tecniche di conduzione organizzativa) e competenze personali (personalità idonea, aperta, innovativa, dotata di spirito critico e capace di creare consenso).

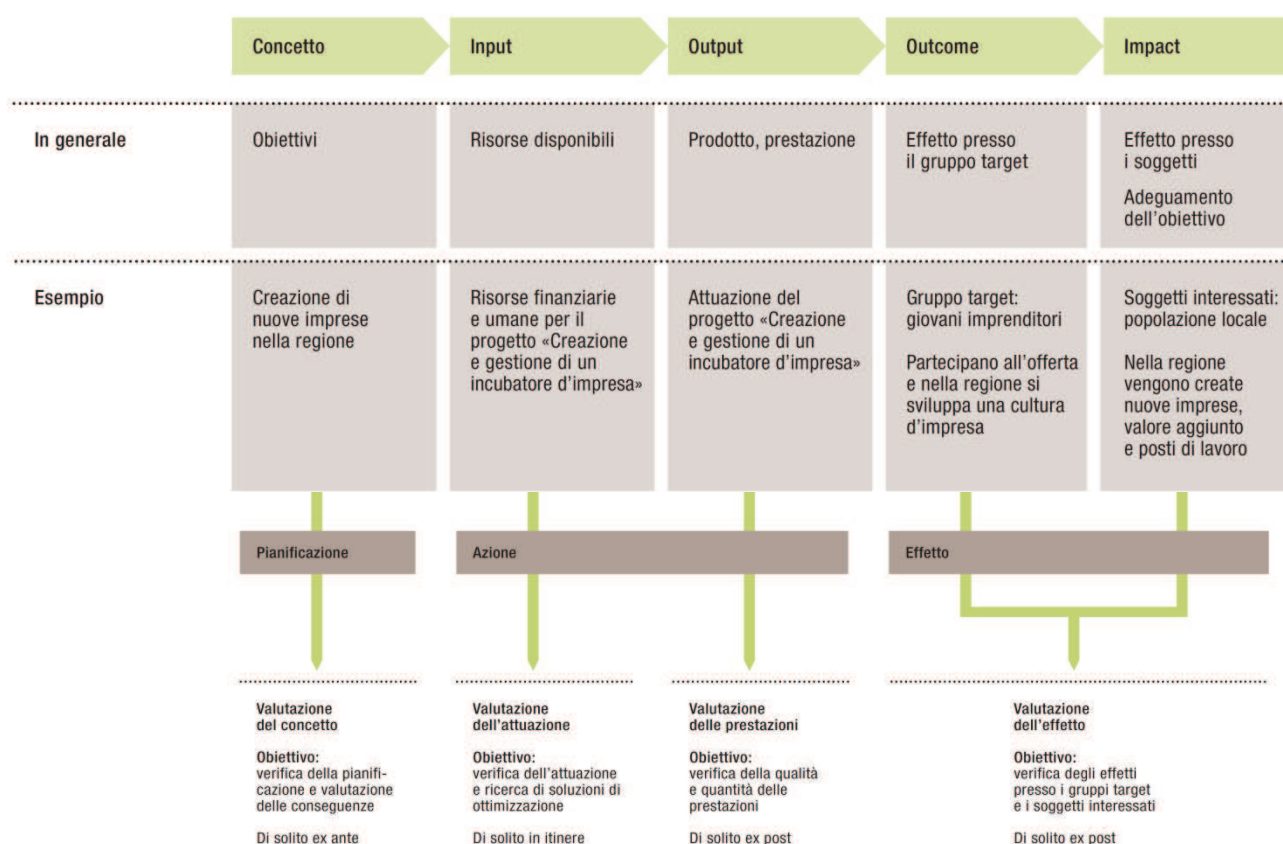
Per quanto concerne le possibilità di finanziamento della struttura, queste dipendono direttamente dalla forma organizzativa scelta. Tra le diverse possibilità si segnalano i contributi dei comuni o delle organizzazioni rappresentate presso i committenti (contributo di base prestabilito o contributo pro capite), dei finanziamenti di base o completi da parte della regione e/o del Cantone (finanziamenti vincolati a un contratto di prestazioni chiaramente definito per le attività previste), dei finanziamenti subordinati a un progetto (caso in cui la struttura assuma compiti di gestione e consulenza centrali nell'ambito di un progetto), introiti derivanti dai servizi erogati dalla struttura (ad esempio per consulenze, studi e ricerche, attività legate alla gestione dei progetti, ecc.) e sponsorizzazioni (supporto concreto fornito da banche, associazioni o imprese regionali per un progetto).

Nella sua fase d'implementazione, l'approccio proposto dal Centro competenze inno3 è quello denominato "Start-up territoriale" (Alberton, Guerra, & Mini, 2010). In una prima fase, si

applicheranno misure speciali di sostegno soprattutto tecnico-gestionale. Ciò significa mettere a disposizione della regione, per una durata da definire, risorse umane, tecnologiche ed economiche in grado di gestire le fasi di avvio del nuovo processo di sviluppo della regione. In queste prime fasi è altresì auspicabile un accompagnamento esterno, per esempio un consulente con competenze tecniche-economico-gestionali, che si occupi, tra le altre cose, di formare ed educare i futuri responsabili della gestione dello sviluppo locale. Queste risorse possono essere finanziate attraverso la Nuova politica regionale. Trascorsa la fase di start-up, l'attuazione della strategia entra nella sua fase di crescita e sviluppo, durante la quale l'accompagnamento può essere gradualmente ridotto ad un livello minimo e le nuove risorse formate entreranno a tutti gli effetti in funzione. Superata questa fase critica, la regione è pronta per innescare processi innovativi e nuovi cicli di sviluppo regionale basati sulla crescita endogena.

Sarà altresì importante, per la nuova governance, dotarsi di un sistema di indicatori e di un modello di misura e valutazione dell'implementazione della strategia. Tra i possibili strumenti, si segnala il modello d'efficacia (regiosuisse, 2013), attraverso il quale è possibile illustrare in modo sintetico l'efficacia di un programma o di un progetto come collegamento lineare tra azione e effetto, come rappresentato nella figura seguente.

Figura 5: Modello d'efficacia



Fonte: regiosuisse, 2013

L'orientamento all'efficacia è importante per i responsabili (del programma, degli assi strategici, del progetto, ecc.) in quanto funge da base non solo per verificare se i mezzi disponibili vengono impiegati in modo efficiente ed efficace, ma anche di dare una risposta ad interrogativi fondamentali (stiamo facendo le cose giuste? Miglioriamo la situazione target? Come possiamo migliorare il nostro lavoro? Ecc.). Il lavoro orientato all'efficacia dovrebbe interessare tutte le fasi di un progetto o di un programma, ossia la fase di pianificazione, di attuazione e di valutazione. Durante la creazione di un modello d'efficacia le ipotesi implicite sui collegamenti attesi tra gli obiettivi, le misure di attuazione (input), le prestazioni (output), gli effetti presso i gruppi target (outcome), gli effetti presso i soggetti interessati, nonché gli effetti a lungo termine previsti dal sistema (impact) vengono rappresentati in modo esplicito. L'obiettivo è di fare chiarezza circa il mandato e le aspettative. Il gruppo target comprende quei gruppi di persone o imprese che entrano in contatto immediatamente con l'output. I soggetti interessati sono invece persone o imprese che, a causa del comportamento modificato dei gruppi target, subiscono un vantaggio o uno svantaggio. Le fasi del lavoro orientato all'efficacia prevedono sostanzialmente cinque fasi: 1) individuare gli obiettivi di programma e di progetto; 2) elaborare il modello d'efficacia; 3) pianificare la valutazione; 4) rilevazione dei dati e 5) analizzare i dati e utilizzare le conoscenze acquisite.

12.6 Suggerimenti per il piano d'azione

Considerato l'insieme dei risultati dei lavori condotti nell'ambito del presente studio, come pure gli studi svolti dal Centro competenze inno3, il Team SUPSI propone agli attori del comprensorio Malcantone Ovest un possibile piano d'azione da seguire per dare concretezza allo studio strategico. La figura nella pagina seguente schematizza il percorso che il Team SUPSI suggerisce di seguire, segnatamente:

- un primo lavoro di condivisione e di approvazione da parte del Gruppo di supervisione dei risultati emersi nell'ambito del presente studio, vale a dire della visione, della missione, degli assi strategici e dei rispettivi progetti;
- la nomina, da parte del Gruppo di supervisione, dei capi-progetti (responsabili degli assi strategici). Queste persone, con un eventuale supporto e accompagnamento esterno, saranno chiamati ad elaborare un masterplan per ogni singolo asse;
- definizione della struttura di governo che, secondo il Team inno3, dovrebbe scaturire nella creazione dell'"Azienda Malcantone", una società di sviluppo nella forma di una partnership pubblica-privata, il cui "amministratore delegato" è un Regional manager da formare adeguatamente;
- l'implementazione del piano strategico seguendo una prima fase di "start-up" e, successivamente, una fase a regime.

Nel percorso di cui sopra, secondo il Team inno3, gli attori del Malcantone Ovest potrebbero farsi accompagnare da competenze scientifico-metodologico e tecnico-gestionale esterne. Per quanto concerne l'implementazione del piano strategico, l'accompagnamento potrebbe essere previsto solo nella fase di start-up e, in seguito, gradualmente ridotto fino a scomparire del tutto. Il Team inno3 auspica che si possa dare continuità alle attività sin qui svolte, in quanto il costo del non fare, forse, risulta più alto del costo del fare.



13 Bibliografia

- Alberton, S. e Huber, A. (2014). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3
- Alberton, S., Mini, V., & Guerra, G. (2010). The Grey Areas of the competitiveness Approach. *AISRE-ASRDLF Annual Conference*. Aosta.
- Cataldo, T. (con la supervisione di Alberton, S. e Huber, A.) (2014). *Malcantone Ovest. Documento di lavoro a supporto dei workshop*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3
- Collis, D., & Montgomery, C. (2004). *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Corecco, S. (2009). *Il Locarnese visto dai suoi cittadini ed amministratori*. Bellinzona: DI-DFE-DT.
- Durkheim, E. (1955). *Pragmatisme et sociologie*. Parigi: Vrin.
- European Commission (1999). *Territorial competitiveness. Creating a territorial development strategy in light of the LEADER experience*. LEADER European Observatory.
- Huber, A. (con la supervisione di Alberton, S.) (2015). *Studio strategico Malcantone Ovest. Dal presente al futuro in un'ottica strategica. Risultati della serata pubblica e pianificazione della fase II*. Lugano-Manno: SUPSI-DEASS-inno3
- Mead, G. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Raffestin, C. (1981). *Pour une géographie du pouvoir*. Paris : Litec.
- Regiosuisse (2013). *Scheda di risultato 1. Comunità delle conoscenze (CdC). NPR orientata all'efficacia. Lavoro orientato all'efficacia nella NPR*. Briga: regiosuisse.
- Regiosuisse (2011). *Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale. Scheda pratica*. Briga: regiosuisse.
- Regiosuisse (2011). *Management regionale. Scheda pratica*. Briga: regiosuisse.