



## **Documento 3**

# **Dalle specializzazioni ai futuribili della regione Locarnese e Vallemaggia**

Rapporto di sintesi

**Istituto di ricerche economiche  
(IRE)  
Centro per l'osservazione delle  
dinamiche economiche (CODE)**

**Siegfried Alberton & Fabio Bossi,**

Lugano, marzo 2003

# Indice

Introduzione	2
Schema modulare di Monitoreg RLVM	3
Diagnosi del sistema	4
Insegnamenti principali dell'analisi quantitativa	5
Le traiettorie di sviluppo regionale sotto la lente del Management territoriale	10
Punti di partenza dell'analisi	11
I risultati	12
Valutazione grado competitività regionale	13
Scenari di sviluppo / macro tendenze	14
Scenari di sviluppo / dalle specializzazioni ai futuribili	15
Variabili sensibili e motrici	16
Scenari di sviluppo / temi catalizzatori	19
Vocazioni, specializzazioni e futuribili	20
Responsabili dello sviluppo	21
Leve di sviluppo dei futuribili	22
Opzioni strategiche	24
Opzioni strategiche e scenari	25
Fattibilità e sostenibilità dei futuribili	26
Scelta del modello di sviluppo	27
Motori di sviluppo	28
Insegnamenti e tesi conclusive	29

# *Monitoreg RLVM*

Sintesi del rapporto: "Dalle vocazioni e specializzazioni ai futuribili della Regione Locarnese e Vallemaggia"

---

Siegfried Alberton

Fabio Bossi

Lugano, marzo 2003



# Introduzione

---

- Ricordiamo che lo scopo dello studio Monitoreg consiste nel creare uno strumento che permetta alle istituzioni locali una corretta valorizzazione dei vantaggi competitivi della propria regione
- L'analisi di tipo sia quantitativa che qualitativa segue un percorso prospettico a tappe come descritto nello schema presentato nella scheda che segue

# Schema modulare di Monitoreg RLVM

<b>Modulo 1</b>	<i>Costruzione della base</i>	Analisi quantitativa che ha permesso l'identificazione delle specializzazioni economiche attuali della RLVM (che la distinguono dalle altre regioni ticinesi) e il delineamento di due aree funzionali principali.	Lavoro di laboratorio
<b>Modulo 2</b>	<i>Diagnosi del sistema RLVM</i>	Analisi qualitativa che ha permesso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- di rilevare le forze, le debolezze, i rischi e le opportunità del sistema socioeconomico regionale;</li> <li>- l'identificazione delle vocazioni e la verifica della solidità delle specializzazioni attuali;</li> <li>- l'elaborazione di un censimento dei principali progetti e un'analisi delle politiche di sviluppo adottate sinora nella regione sulla base dei principi del Management territoriale.</li> </ul> Dall'intreccio dei risultati del modulo uno e due, ci è poi stato possibile: <ul style="list-style-type: none"> <li>- determinare il grado di competitività della RLVM (secondo la teoria di M. Porter)</li> <li>- fare alcune ipotesi preliminari sugli scenari potenziali futuri.</li> </ul>	Lavoro sul terreno e in laboratorio
<b>Modulo 3</b>	<i>Verifica preliminare della diagnosi</i>	Verifica dei risultati ottenuti nel modulo due e rilevamento dei primi elementi di fattibilità/sostenibilità degli scenari delineatisi, grazie all'organizzazione di un focus group con partecipanti provenienti da tutti gli ambiti socioeconomici della regione.	Lavoro sul terreno e in laboratorio
<b>Modulo 4</b>	<i>Disegno dei futuribili della RLVM</i>	Combinazione delle macro tendenze internazionali, nazionali e cantonali con le tendenze delle RLVM. Identificazione delle variabili sensibili e motrici che possono avere un'influenza sui futuribili della RLVM, e verifica preliminare della fattibilità/sostenibilità in termini tecnico organizzativi, economici, sociali e ambientali in un'ottica di posizionamento strategico.	Lavoro in laboratorio
<b>Modulo 5</b>	<i>Verifica finale</i>	Verifica definitiva della diagnosi, del disegno dei futuribili e della loro fattibilità e opportunità, attraverso lavori di gruppo, serate pubbliche e incontri con attori regionali.	Lavoro sul terreno

# Diagnosi del sistema

---

- Nel primo rapporto intermedio sono stati presentati i risultati dell'analisi quantitativa sulle caratteristiche socio economiche, territoriali e istituzionali della regione (cfr. Modulo 1)
- Nel secondo rapporto intermedio sono stati presentati in modo sintetico i risultati delle analisi condotte nell'ambito del modulo 2,3 e 4.
- In questo rapporto finale sono presentati i risultati complessivi in modo sintetico, mentre per i dettagli concerne i diversi moduli si rimanda al rapporto finale interno (CODE dicembre, 2001).

# Insegnamenti principali dell'analisi quantitativa

Per i dettagli rimandiamo il lettore al rapporto completo

<b>Caratteristiche socio topografiche</b>	La RLVM ha un territorio che rappresenta il 40% di quello cantonale, ma ha una densità di popolazione media (56 ab/km <sup>2</sup> ) equivalente alla metà di quella cantonale (113,4 ab/km <sup>2</sup> ).
<b>Caratteristiche socio demografiche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ La popolazione cresce a ritmi inferiori alla media cantonale (1990-1999)</li><li>❑ La RLVM è una regione dall'età media della popolazione elevata</li><li>❑ La densità di persone aventi diplomi professionali o titoli accademici nella RLVM è seconda solo a quella di Lugano nel 1990, <u>ma perde una posizione nei dati del censimento 2000 poiché il mendrisiotto conosce un incremento consistente grazie all'insediamento dell'Accademia di architettura</u></li><li>❑ Nella RLVM nel 1990 scarseggiano i profili socio-professionali più strategici ai fini dell'innovazione e <u>nel 2000 la situazione risulta peggiorata</u>. Questa relativa scarsità di profili socio-professionali più strategici sono stati confermati anche dalla nostra inchiesta (Inchiesta IRE-SPEL 2001).</li></ul>

## Caratteristiche del sistema produttivo/1

### Evoluzione 85-98 85 -01 del numero di addetti in un confronto intercomprensoriale

Addetti	Sponda destra	Gambarogno	Verzasca Valle	Verzasca Piano	Centovalli	Terre di Pedemonte	Onsernone	Lavizzara	Rovana	Fondo Valle Maggia	Totale
<b>TOT 85</b>	<b>21644</b>	<b>1486</b>	<b>110</b>	<b>2351</b>	<b>299</b>	<b>378</b>	<b>126</b>	<b>151</b>	<b>41</b>	<b>1217</b>	<b>27803</b>
% sul TOT RLVM	77.8%	5.3%	0.4%	8.5%	1.1%	1.4%	0.5%	0.5%	0.1%	4.4%	
<b>TOT 98</b>	<b>20160</b>	<b>1304</b>	<b>141</b>	<b>2759</b>	<b>304</b>	<b>447</b>	<b>186</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>1308</b>	<b>26847</b>
% sul TOT RLVM	75.1%	4.9%	0.5%	10.3%	1.1%	1.7%	0.7%	0.5%	0.4%	4.9%	
<b>TOT 01</b>	<b>20810</b>	<b>1393</b>	<b>185</b>	<b>3425</b>	<b>306</b>	<b>510</b>	<b>171</b>	<b>148</b>	<b>90</b>	<b>1342</b>	<b>28380</b>
% sul TOT RLVM	73.3%	4.9%	0.7%	12.1%	1.1%	1.8%	0.6%	0.5%	0.3%	4.7%	
<b>Variaz ass 85-01</b>	<b>-834</b>	<b>-93</b>	<b>75</b>	<b>1074</b>	<b>7</b>	<b>132</b>	<b>45</b>	<b>-3</b>	<b>49</b>	<b>125</b>	<b>577</b>
Variaz ass 98-01	650	89	44	666	2	63	-15	10	-10	34	1533
<b>Var quote 85-01</b>	<b>94.2%</b>	<b>91.8%</b>	<b>164.8%</b>	<b>142.7%</b>	<b>100.3%</b>	<b>132.2%</b>	<b>133.0%</b>	<b>96.0%</b>	<b>215.0%</b>	<b>108.0%</b>	
Var quote 98-01	97.6%	101.1%	124.1%	117.4%	95.2%	107.9%	87.0%	101.5%	85.1%	97.1%	

□ **A livello di comprensori**, la Sponda destra continua a perdere importanza relativa nella regione, sia osservando l'evoluzione degli ultimi 16 anni (85-01), sia negli ultimi 3 anni. I comprensori più dinamici, escludendo la Rovana che ha valori relativi elevati ma bassi in termini assoluti, sono quelli della Verzasca (Piano e Valle), dove il numero di addetti cresce sia in termini assoluti che relativi e per entrambi i periodi d'osservazione. Seguono le Terre di Pedemonte. Il Gambarogno e la Lavizzara in questi ultimi tre anni stanno recuperando il terreno perso sull'arco degli ultimi 16 anni, mentre le Centovalli, l'Onsernone, la Rovana e Fondo Vallemaggia negli ultimi tre anni stanno conoscendo un ridimensionamento della loro importanza relativa, che rimane tuttavia in crescita sull'arco degli ultimi 16 anni.

□ **Dalle analisi dei dati 1998** sono emersi alcuni rami di specializzazione con capacità innovative interessanti: tra i rami più strategici menzioniamo: la fabbricazione di prodotti in metallo (28), di apparecchi medicali e di precisione (33) e di apparecchi radiotelevisivi e per le comunicazioni (32). Seguono poi i rami "fabbricazione di altri prodotti minerali e non metalliferi" (26), "commercio all'ingrosso e intermediari del commercio" (51). Da ultimo, tra i rami non in forte crescita, ma fortemente localizzati nella RLVM vale la pena sottolineare i rami "fabbricazione di macchinari e apparecchi meccanici" (29).

□ Dal **censimento delle aziende 2001**, emergono però delle novità poco incoraggianti. Infatti, **l'industria** della RLVM ha perso la specializzazione in diversi rami: non è più specializzata nell'industria della carta e del cartone (21), divenuta la massima specializzazione del luganese; ma soprattutto **non è più specializzata** nella fabbricazione di macchinari e apparecchiature meccaniche (29), né nella fabbricazione di apparecchi medicali e di precisione (33), che costituivano due pilastri importanti della specializzazione regionale **nella meccatronica!** In compenso, ha guadagnato la specializzazione nella fabbricazione di altri prodotti minerali non metallici (26).

**I servizi** della RLVM hanno perso la specializzazione nelle attività organizzative e associative (91), ma guadagnato quella nel "commercio al dettaglio riparazione di beni personali e per la casa" (52), come anche quella nelle attività immobiliari

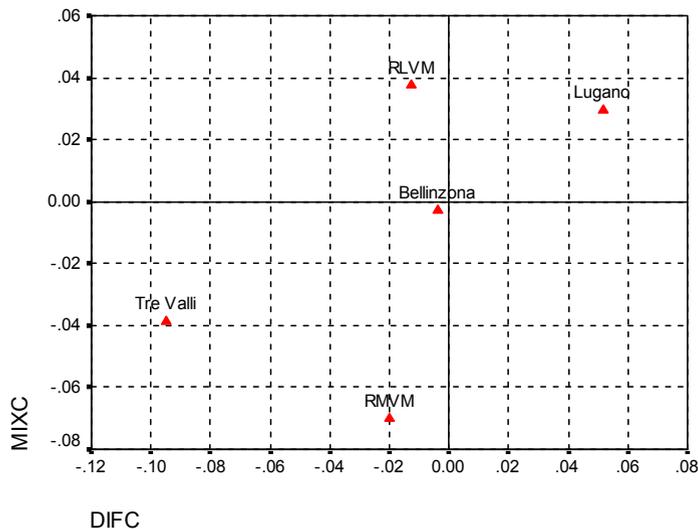
Osservazione: Maggiori dettagli sulle caratteristiche del sistema produttivo possono essere ricavati dall'opuscolo riassuntivo dell'analisi economica svolta nella regione attraverso un'inchiesta presso le imprese.

## Caratteristiche del sistema produttivo/2

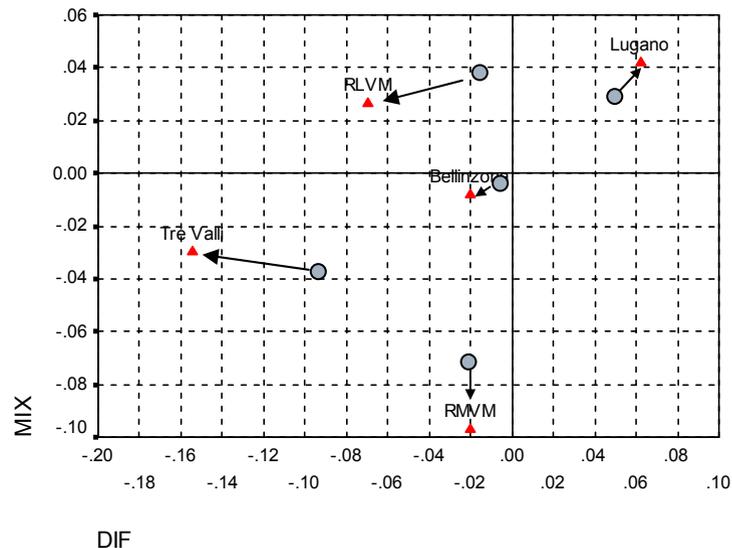
- La RLVM ha un sistema produttivo ben strutturato per rami (effetto MIX), ma non sufficiente a garantire effetti competitivi ottimali (effetto DIF).
- Confrontando le due evoluzioni temporali (85-98; 85-01), constatiamo un peggioramento della situazione delle regioni che già non erano sopra la media cantonale e un miglioramento della regione di Lugano, che era l'unica ben strutturata e con un buon effetto competitivo.

### Effetti di composizione e competizione delle regioni ticinesi 85-98 e 85-01

Confronto tra le regioni ticinesi 85-98 (Addetti)



Confronto tra le regioni ticinesi 85-01 (Addetti)



## Caratteristiche del sistema produttivo/3

- Grazie al peso di alcuni importanti comuni della Sponda destra del Verbano (e di alcuni altri), il moltiplicatore medio della RLVM si colloca ad un livello piuttosto simile a quello del Sottoceneri, ma rispetto al Luganese il divario è passato da 0.5 a quasi 7 punti percentuali.
- Nel 2001, i comuni in compensazione sono divenuti il 48% (equivalente a 29 comuni) del totale della regione (61 comuni, dopo la fusione di Auressio, Berzona e Loco)

### *Moltiplicatori medi regionali (1990-2000)*

	Mendrisio	Luganese	Locarnese e Vallemaggia	Bellinzona	Tre Valli
1990	77.1	79.7	80.2	90.7	93.4
1991	77.1	79.9	81.0	90.7	94.1
1992	80.4	81.1	81.7	95.1	95.2
1993	80.9	82.2	82.7	96.2	95.7
1994	81.9	82.5	83.6	95.4	95.6
1995	83.0	82.1	82.8	95.5	95.7
1996	85.3	82.3	84.1	96.0	95.8
1997	85.1	83.3	85.3	96.6	96.3
1998	85.0	83.1	85.6	96.2	96.1
1999	84.0	80.8	85.6	94.4	96.3
2000	85.5	78.7	85.4	94.5	97.2

Fonte: Daniela Baroni, USTAT, 2001

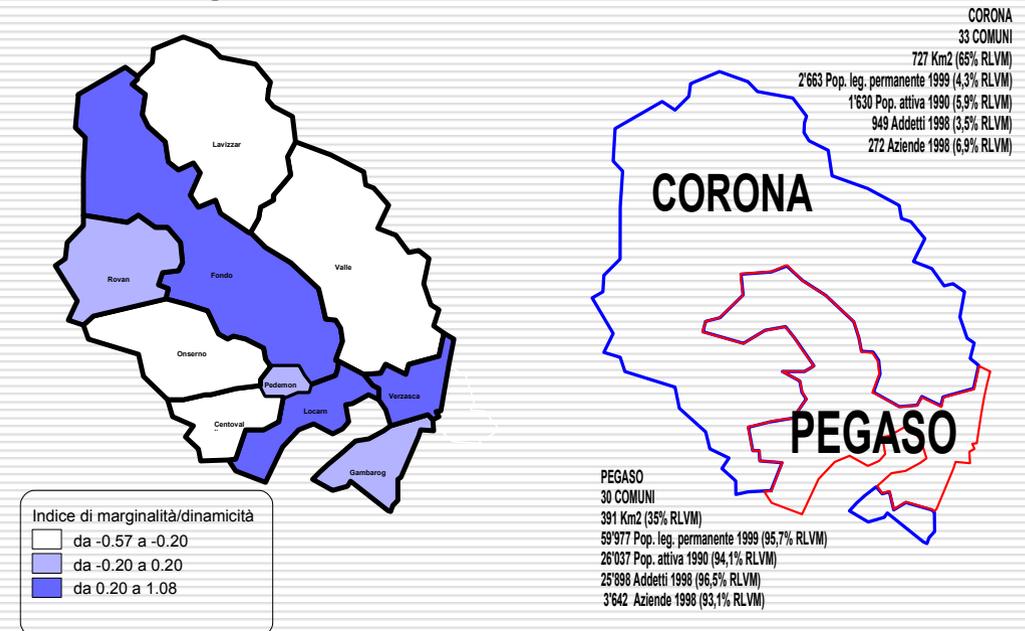
## Caratteristiche del sistema produttivo/4

- la RLVM può essere divisa in due aree funzionali:
  - una che abbiamo chiamato **Pegaso** della RLVM per la sua somiglianza con la costellazione omonima e nella quale si concentrano le dinamiche socioeconomiche più accentuate
  - e una che abbiamo chiamato **Corona** della RLVM, che risulta più povera di risorse socioeconomiche.
- La **Corona** vive una situazione di marginalità socioeconomica, che può essere definita come un depotenziamento strutturale della capacità di reazione del sistema locale prodotta dal processo di spopolamento attraverso un incrocio di effetti recessivi.

## Componenti dell'indice di marginalità-dinamicità

- Variazione assoluta e relativa della popolazione economica residente (1991-1998);
- variazione assoluta e relativa della popolazione attiva (1980-1990);
- variazione assoluta e relativa degli addetti (1985-1998);
- variazione assoluta e relativa delle aziende (1985-1998);
- variazione della media comprensoriale del moltiplicatore d'imposta comunale (1995-2000);
- variazione assoluta e relativa delle categorie socio-professionali più elevate (1980-1990);
- variazione assoluta e relativa della presenza di laureati (1980-1990);
- Personal Computer per addetto (2001);
- % delle esportazioni sulla cifra d'affari realizzata (2001);
- innovazioni di prodotto (2001)

## Indice di marginalità-dinamicità e aree funzionali della RLVM



# Le traiettorie di sviluppo regionale sotto la lente del Management territoriale

---

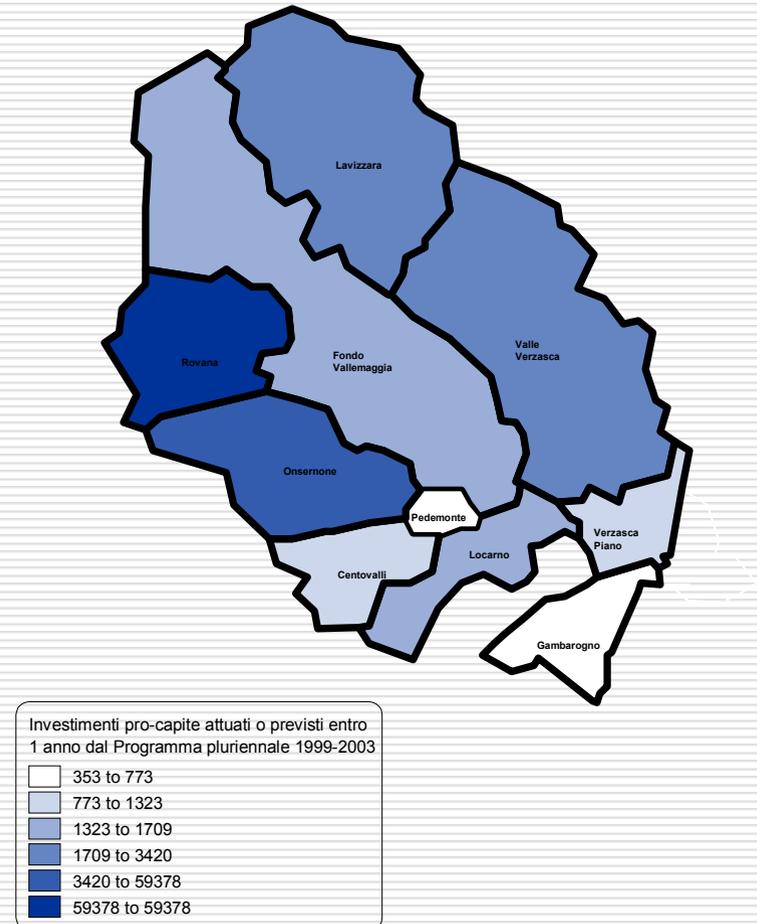
- Il concetto di management territoriale si concentra sulle modalità attraverso le quali le collettività locali definiscono e attuano progetti, misure, iniziative ecc. aventi un impatto sul territorio (\*).
- Secondo i principi del management territoriale, elaborare e porre in essere delle politiche, progetti, misure,... significa per una collettività o per gli attori implicati in queste iniziative:
  - Considerare simultaneamente quattro criteri: efficacia, equità, sostenibilità e creatività territoriale (in modo da non considerare solo gli aspetti economici);
  - Considerare l'insieme degli attori che influenzano i risultati di una politica, di una misura o di un progetto in modo da non trascurarne le difficoltà di appropriazione;
  - Considerare l'importanza dell'interfacciamento alle diverse scale territoriali dei progetti promossi a livello locale (logica del coordinamento per evitare inefficienze dovute a doppioni e a visioni troppo localistiche e settoriali);
  - Seguire in modo permanente (monitorare) l'evoluzione del contesto territoriale e gli effetti delle politiche (progetti, misure,..) in modo da sviluppare un processo di apprendimento durevole e una memoria collettiva che permetta ad una collettività di anticipare e non di subire le dinamiche di sviluppo.

---

(\*) S. Decoutère, J. Ruegg., D. Joye,(eds), Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique, PPUR, Lausanne, 1996

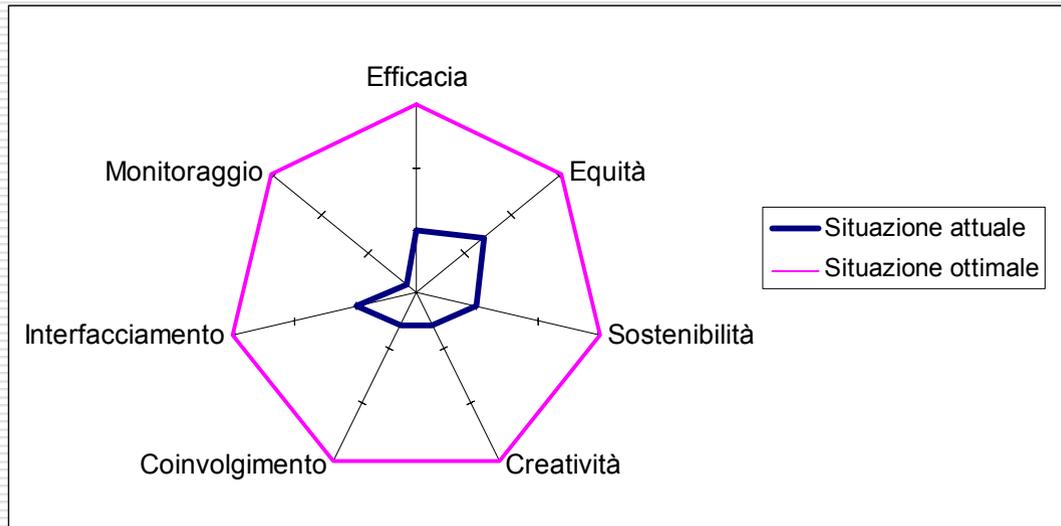
# Punti di partenza dell'analisi

- L'analisi secondo l'ottica del management territoriale è stata svolta a partire:
  - dall'insieme dei progetti e delle informazione segnalatici dall'Ente Regionale (RLVM);
  - da 7 documenti programmatici generali, settoriali e comprensoriali, 13 studi realizzati in passato sulla RLVM, 35 interviste fatte a operatori della regione, un'inchiesta economica svolta presso le imprese della regione e informazioni d'attualità riportate dai quotidiani.



# I risultati

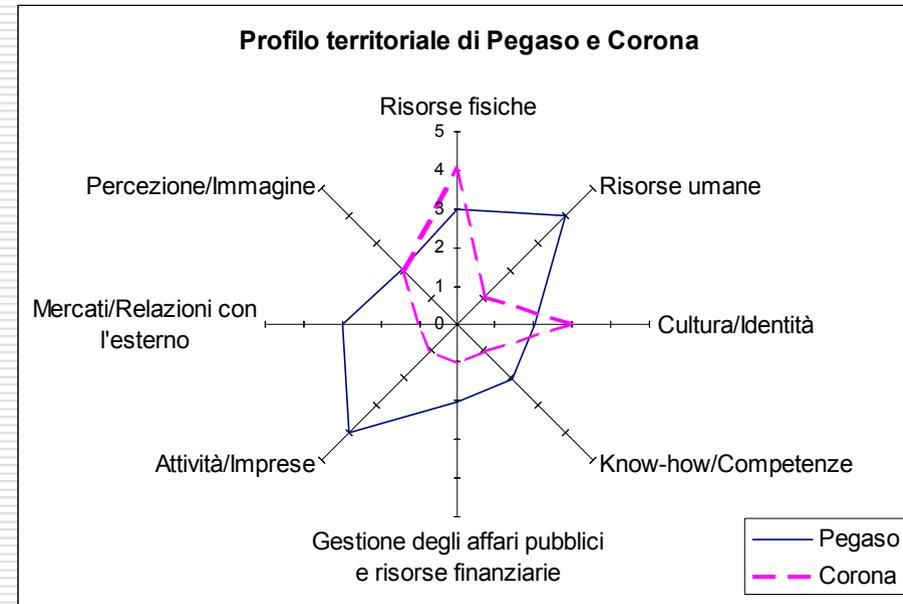
- Per quanto il giudizio di alcuni elementi del MT possa essere soggettiva, da un punto di vista delle nuove esigenze della competitività territoriale, la situazione attuale risulta sotto-ottimale. Tra le ragioni fondamentali di questo risultato troviamo:
  - l'adozione di un modello di sviluppo e di strumenti di politica regionale non più adatti al contesto socioeconomico e territoriale odierno;
  - la poca forza istituzionale (legittimità) degli organi responsabili dell'attuazione della politica regionale;
  - una mancanza di analisi delle dinamiche territoriali



# Valutazione grado competitività regionale

- La misura della competitività è stata realizzata a partire dallo schema concettuale di Porter (condizione dei fattori, presenza di settori correlati e di supporto in una logica di cluster o distretto, rivalità d'impresa, condizioni della domanda) e lo schema della competitività territoriale (\*).
- Con questa rappresentazione grafica si può notare come le due aree funzionali siano quasi sempre complementari: dove una è carente, l'altra è ben dotata, e viceversa. L'unica eccezione, dove entrambe devono cercare di migliorare, è l'immagine: quella esterna è infatti da considerarsi di media qualità (è una regione che viene considerata ottimale per delle vacanze "rigeneratrici", ma non altrettanto buona per installarvi delle aziende), quella interna è invece debole (c'è poca fiducia nelle proprie potenzialità e regna una certa rassegnazione a questo stato).

## Il capitale territoriale



(\*) Nel rapporto finale abbiamo dettagliato anche queste analisi per ogni loro componente.

# Scenari di sviluppo/macrotendenze

	<b>Livello internazionale</b>	<b>Nazionale</b>	<b>Cantonale</b>
<b>SUL PIANO SOCIALE E DEMOGRAFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Aumento delle tensioni sociali</li> <li>➢Aumento del fondamentalismo religioso</li> <li>➢Aumento della insicurezza e instabilità</li> <li>➢Conflitti identitari</li> <li>➢Crescita media della popolazione</li> <li>➢Concentrazione urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Crescita lenta della popolazione</li> <li>➢Invecchiamento della popolazione</li> <li>➢Riduzione della popolazione attiva</li> <li>➢Aumento delle tensioni generazionali</li> <li>➢Aumento dell'insicurezza</li> <li>➢Concentrazione urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Crescita moderata</li> <li>➢Invecchiamento della popolazione</li> <li>➢Rivitalizzazione della solidarietà interregionale e della coesione cantonale</li> <li>➢Tensioni generazionali</li> <li>➢Concentrazione urbana (economica nella regione del luganese e politica-amministrativa nel bellinzonese)</li> </ul>
<b>SUL PIANO ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crescita rallentata</li> <li>•Aumento delle disparità tra regioni vincenti e regioni perdenti</li> <li>•Incremento della competitività territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Crescita rallentata</li> <li>➢Regioni vincenti: grossi centri urbani</li> <li>➢Regioni perdenti: regioni periferiche e di montagna</li> <li>➢Aumento competizione tra regioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Crescita rallentata</li> <li>➢Aumento disparità interregionali</li> <li>➢Polarizzazione della crescita</li> <li>➢Competizione interregionale inefficace</li> </ul>
<b>SUL PIANO TECNOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dinamismo inventivo positivo</li> <li>•Dinamismo innovativo positivo a volte difficoltoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Dinamismo inventivo e dinamismo innovativo relativamente difficoltosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dinamismo inventivo e innovativo in evoluzione ma concentrato territorialmente</li> </ul>
<b>SUL PIANO AMBIENTALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Rischi ambientali da medio a elevati (effetto serra, surriscaldamento del pianeta, cambiamenti climatici, abbandono territori montani, abbandono dell'agricoltura, ecc.)</li> </ul>		
<b>SUL PIANO POLITICO E ISTITUZIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Aumento delle tensioni internazionali</li> <li>➢Aumento conflitti regionali</li> <li>➢Necessità di un nuovo ordine mondiale maggiormente garante degli equilibri regionali</li> <li>➢Revisione delle politiche di sicurezza</li> <li>➢Restrizioni delle libertà personali</li> <li>➢Revisione delle politiche e delle pratiche di sviluppo e di crescita economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Politica internazionale centrata su accordi bilaterali</li> <li>➢Rivitalizzazione del federalismo e della coesione nazionale</li> <li>➢Nuova Perequazione finanziaria federale</li> <li>➢Nuova politica di organizzazione e di assetto del territorio nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessità di una nuova politica di sviluppo regionale integrata</li> </ul>

# Scenari di sviluppo/ Dalle specializzazioni ai futuribili

---

- Come si combinano le macro tendenze in atto descritte alla sezione precedente con le tendenze, le vocazioni e le specializzazioni rilevate nella RLVM? Quali futuribili di sviluppo possiamo desumere da questa combinazione e quale è il grado di fattibilità di questi scenari considerate le caratteristiche socioeconomiche, sociodemografiche, sociopolitiche e istituzionali della RLVM?
- A partire dalle analisi e dalle valutazioni svolte nei diversi moduli dello studio ci siamo chiesti quali siano le variabili motrici che possono determinare più di altre il futuro della regione e quali siano le variabili sensibili che invece generano le più grandi incertezze
- Le tabelle allegate specificano queste due tipologie di variabili

# Variabili sensibili e motrici

Dimensioni	Variabili sensibili		Variabili motrici	
	Pegaso	Corona	Pegaso	Corona
<b>Demografica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capitale umano presente ma insufficiente<sup>[1]</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capitale umano largamente insufficiente</li> <li>•Spopolamento e invecchiamento</li> <li>•Circolo vizioso della marginalità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aumento popolazione straniera e confederata nella corona urbana<sup>[2]</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Potenziale evolutivo concentrato attorno a progetti specifici (Bosco Gurin)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fattori avanzati - specializzati sotto ottimali</li> </ul>			
<b>Economica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dinamica imprenditoriale inferiore al resto del cantone</li> <li>•Forte specializzazione in rami tradizionali, scarsamente innovativi e a basso valore aggiunto (alberghi e ristoranti, edilizia)</li> <li>•Mancanza di cluster produttivi o di servizio</li> <li>•Ricambio generazionale nel settore della pietra difficoltoso</li> <li>•Scarsa attitudine alla collaborazione</li> <li>•Eventi di importanza anche internazionale sotto utilizzati (Film festival)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debole dinamica e densità imprenditoriale</li> <li>•Dinamica innovativa sotto ottimale</li> <li>•Vocazioni e specificità economiche sotto utilizzate (risorse naturali e paesaggistiche, agriturismo; scuola scultura Peccia)</li> <li>•Ricambio generazionale difficile nell'agricoltura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Densità imprenditoriale seconda solo alla regione del luganese</li> <li>•Specializzazione in alcuni rami economici dinamici, innovativi e ad alto valore aggiunto: (meccatronica)</li> <li>•Presenza settori di attività dalle potenzialità innovative (pietra, sanità e servizi sociali, cinema e teatro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presenza di attività economiche tradizionali dai potenziali innovativi (turismo, agricoltura, idroelettrico)</li> <li>•Riposizionamento del ruolo dell'agricoltura in particolare nella sua integrazione alle attività turistiche (rottura del circolo vizioso della marginalità)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competitività economica sotto ottimale</li> <li>•Economia ancora essenzialmente intensa nel fattore lavoro</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Struttura economica per rami relativamente buona (effetto di composizione positivo)</li> </ul>	

[1] La densità di persone con diplomi universitari o di scuole superiori è notevolmente inferiore a quella presente nella regione del luganese già agli inizi degli anni 1990. Negli anni successivi sono nate l'USI e la SUPSI per cui il divario potrebbe nel frattempo già essere ulteriormente aumentato. Scarsi anche la manodopera qualificata e i profili professionali elevati rispondenti alla domanda specifica dell'economia regionale. Risorse strategiche per l'innovazione e l'imprenditorialità scarse quindi.

[2] Variabile importante per la funzione residenziale di questi territori.

# Variabili sensibili e motrici

Dimensioni	Variabili sensibili		Variabili motrici	
	Pegaso	Corona	Pegaso	Corona
<b>Tecnologica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensione all'innovazione sotto ottimale</li> <li>• Dotazione discreta in NTIC ma uso limitato e parziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa propensione all'innovazione</li> <li>• Dotazione e uso delle NTIC sotto ottimali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensione all'innovazione e allo sfruttamento delle potenzialità tecnologiche di singoli comparti economici (meccatronica)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture formative e di ricerca sotto ottimali</li> <li>• Fattori avanzati – specializzati sotto ottimali</li> </ul>			
<b>Territoriale /ambientale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione del concetto PTLV sotto ottimale e difficoltoso</li> <li>• Accessibilità della regione relativamente svantaggiata da vie di comunicazione poco efficaci e efficienti</li> <li>• Sfruttamento sotto ottimale delle risorse naturali e ambientali quale elemento della competitività ambientale della regione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio di degrado ambientale<sup>[3]</sup></li> <li>• Accessibilità interna verso le valli difficoltosa</li> <li>• Ruolo potenziale del polo di Cevio-Bignasco non sufficientemente compreso</li> <li>• Risorse naturali e ambientali attrattive e ben preservate</li> <li>• Realizzazione dei concetti previsti dal PTLV allargandolo anche alle valli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementarità con la Corona</li> <li>• Vocazione residenziale nella cintura urbana</li> <li>• Vocazione industriale-innovativa</li> <li>• Vocazione turistico ricreativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementarità con il Pegaso</li> <li>• Vocazione agrituristica, ricreativa e naturalistica</li> <li>• Incentivazione del ruolo dell'agricoltura nella sua funzione di preservazione del territorio</li> <li>• Progetti di valorizzazione delle risorse naturali esistenti a scopo economico (Parco nazionale, se allargato a tutta la Corona)</li> <li>• Rafforzamento del polo Cevio-Bignasco quale centro motore della Corona</li> </ul>
<b>Sociale/ culturale/ identitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di un'immagine identitaria regionale (immagine di marca che contraddistingue la regione dalle altre)<sup>[4]</sup></li> <li>• Mancanza di visioni strategiche e progettuali generalmente condivise (doppioni o progetti di simile natura e valenza ma concorrenti che spesso si annullano vicendevolmente)<sup>[5]</sup></li> <li>• Mancanza di un progetto di sviluppo regionale integrato di medio lungo termine in un'ottica di competitività territoriale</li> <li>• Complessi di inferiorità (mancanza di fiducia nei propri mezzi e rassegnazione) rispetto al polo luganese</li> <li>• Atteggiamenti difensivi, litigiosi e di rivendicazione</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazioni di identità, culture e correnti intellettuali esterne (es: Monte Verità, ambienti del teatro e della cinematografia, scuola internazionale di scultura di Peccia)</li> <li>• Promozione della cultura della complementarità tra Pegaso e Corona attraverso progetti, attività, e eventi comuni</li> </ul>	

[3] Spopolamento, abbandono dell'agricoltura, avanzata del bosco.

[4] L'immagine di marca è un elemento importante della competitività territoriale. Costituisce quelle che gli anglosassoni nel linguaggio del marketing chiamano Unique Selling Propositions, veri e propri vantaggi differenziali rispetto alle altre regioni del cantone e esterne al cantone. Lavorare sull'immagine (interna e esterna) significa anche lottare contro gli stereotipi che spesso le regioni e i comuni stessi concorrono a forgiare.

[5] Vi sono visioni strategiche isolate e settoriali. Doppioni che spesso generano giochi a somma zero. Nell'attuale contesto economico e, in quello futuro, è importante anticipare l'evoluzione dei mercati, integrare le nuove tecnologie, accrescere le competenze. In breve, di agire in modo strategico. Ciò significa completare e inglobare in modo coerente strategie e progetti singoli, settoriali, puntuali, in una logica che crea valore aggiunto e senso a lungo termine. Agire per agire non ha quindi che effetti relativamente limitati e a corto termine.

# Variabili sensibili e motrici

Dimensioni	Variabili sensibili		Variabili motrici	
	Pegaso	Corona	Pegaso	Corona
<b>Istituzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Importanti problemi finanziari (fatte salve alcune eccezioni)</li> <li>•Efficacia realizzativa sotto ottimale</li> <li>•Legittimità politica, mezzi finanziari, profilo organizzativo e competenze dell'Ente regionale insufficienti e inadeguati per operare nel nuovo contesto competitivo<sup>[1]</sup></li> <li>•Ridefinizione della ripartizione dei compiti tra Cantone e comuni</li> <li>•Perdita progressiva dell'autonomia e della capacità operativa, finanziaria, decisionale, progettuale e innovativa a livello comunale<sup>[2]</sup></li> <li>•Modalità di definizione, attuazione e valutazione dei progetti regionali inadeguate rispetto ai nuovi concetti del Management territoriale<sup>[3]</sup></li> <li>•Difficoltà a disegnare e soprattutto a condividere ed attuare progetti di medio lungo termine</li> <li>•Sentimento d'impotenza in seno alle varie istituzioni<sup>[4]</sup></li> <li>•Mancanza di un comune Leader</li> <li>•Politica d'agglomerato sotto ottimale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presenza di coscienza della necessità di un cambiamento (discussioni spontanee sulle fusioni)</li> <li>•Istituzione della figura del Regional Manager per la gestione efficace e efficiente del processo di disegno, di attuazione, di monitoraggio e di valutazione continua di progetti locali e regionali di valenza sovracomunale nell'ottica del MT<sup>[5]</sup></li> <li>•Trasformazione dell'Ente regionale in una vera e propria agenzia dello sviluppo sull'esempio europeo<sup>[6]</sup></li> <li>•Portare avanti il processo di aggregazioni comunali</li> <li>•Stabilire una nuova perequazione finanziaria e una nuova ripartizione delle competenze e delle responsabilità tra cantone e comuni, in sintonia con gli obiettivi di sviluppo delle varie regioni del cantone</li> <li>•Mancanza di un comune Leader</li> </ul>	

©IRE\_CODE-2001

[1] Questa valutazione è scaturita in modo chiaro sia dall'analisi SWOT che dalle discussioni intercorse in occasione del Focus Group.

[2] Questi limiti sono accentuati dalle dimensioni (economiche, finanziarie, sociali, culturali, ambientali) sempre più sovracomunali e globali dei problemi a cui i comuni sono confrontati.

[3] Da qui scaturisce la scarsa efficacia realizzativa, la noncuranza della sostenibilità finanziaria e sociale dei progetti, la coordinazione sotto ottimale dei vari progetti regionali e degli attori coinvolti alle diverse scale istituzionali, la mancanza di regole sulle procedure da rispettare per la realizzazione di progetti e la mancanza di un monitoraggio e di una valutazione continui dei progetti.

[4] Concorrenza fiscale intercomunale, effetti degli sgravi fiscali decisi a livello cantonale; ristrutturazioni di importanti imprese innovative, comuni importanti in compensazione, progetti d'importanza locale e regionale osteggiati o rifiutati, difficoltà di presa di decisioni strategiche in assenza d'informazioni sullo stato socioeconomico e territoriale della regione e sugli effetti di decisioni prese a livelli istituzionali superiori.

[5] Necessità di definire indicatori sintetici delle dinamiche socioeconomiche per la rilevazione e il monitoraggio continuo delle medesime dinamiche, presupposto indispensabile per la gestione strategica dello sviluppo regionale nell'ottica della competitività (economica, ambientale, sociale).

[6] Le agenzie di sviluppo sono strutture orientate al business, ma includono anche persone con esperienze e competenze maturate nelle amministrazioni locali, nelle strutture educative e di formazione, come pure nelle associazioni professionali e nel settore del volontariato. Sono strutture che necessitano quindi di competenze multiple per essere efficaci e efficienti. Sono create per aumentare la competitività territoriale (economica, sociale, ambientale).

Questa trasformazione può essere accompagnata dalla costituzione di un Gruppo di Azione Locale (GAL) nel Pegaso e uno nella Corona, sull'esempio delle iniziative Leader in campo europeo. I GAL sono strutture flessibili e efficaci che svolgono il ruolo di catalizzatore e di interfaccia tra le domande degli operatori locali e gli organismi pubblici e privati. Per esempio in Toscana, il GAL Mugello/Val di Sieve è composto da 15 comuni e una Comunità montana (corrispondenti delle nostre regioni di montagna) e da ben 42 organizzazioni private. Strutture come i GAL favoriscono la creatività sociale, culturale, economica e tecnologica, presupposti essenziali per l'innovazione.

# Scenari di sviluppo/ temi catalizzatori

---

- Sulla base delle specializzazioni e delle variabili motrici, nonché sulla base dei progetti repertoriati (in corso o in divenire) abbiamo disegnato 4 futuribili basati su altrettanti temi catalizzatori:
  - *la meccatronica (N.B.: Non più di specializzazione nel 2001. Resta un basic sector, ma la specializzazione è passata al Luganese.)*
  - la pietra,
  - il cinema e il teatro,
  - la rigenerazione del corpo e dello spirito

# Vacazioni, specializzazioni e futuribili

	Vocazioni RLVM	Specializzazioni attuali RLVM	Specializzazioni future (temi catalizzatori)
<b>Pegaso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Turismo (lacuale, congressuale, residenziale legato a eventi)</li> <li>•Residenza primaria (suburbana)</li> <li>•Industria</li> <li>•Servizi e commercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Industria meccatronica</li> <li>•Industria della pietra</li> <li>•Alberghi e ristorazione</li> <li>•Sanità e servizi sociali</li> <li>•Edilizia</li> </ul>	<p><i>Meccatronica (persa nel 2001)</i></p> <p><b>Pietra</b></p> <p><b>Cinema e teatro</b></p>
			<p><b>Turismo rigeneratore</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rigenerazione</li> </ul> <p>+</p>
<b>Corona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Paesaggio, ambiente naturale</li> <li>•Agriturismo</li> <li>•Turismo ricreativo, naturalistico, storico, escursionistico</li> <li>•Artigianato</li> <li>•Residenza secondaria</li> <li>•Industria idroelettrica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Paesaggio naturale</li> </ul>
	<b>Opzione di sviluppo difensiva</b>		
	<b>Opzione di sviluppo offensiva</b>		

©IRE\_CODE-2001

# Responsabili dello sviluppo

---

- A partire dalle specificità regionali e alcune iniziative in corso i futuribili coinvolgono maggiormente le risorse di una delle due aree funzionali.
- Vi sono alcuni progetti che toccano trasversalmente il territorio della RLVM e dunque di favorire la collaborazione (es. Parco Nazionale).
- Qui di seguito esponiamo alcuni elementi (specializzazioni attuali, atouts, progetti e iniziative) sui quali far leva per sviluppare questi temi catalizzatori.

# Leve di sviluppo dei futuribili

Futuribili	Descrizione
<p><i>Meccatronica</i></p> <p><i>Non più di specializzazione nel 2001. Resta un Basic sector Ma la specializzazione è passata al Luganese.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valorizzare meglio questa specializzazione facendola riconoscere come tale già all'interno della regione. Si tratta di società innovative e ad alto valore aggiunto dal significato importante per la struttura economica della regione.</li> <li>➤ Fare in modo che i vantaggi competitivi maturati negli anni non solo vengano mantenuti, ma addirittura crescano. Per far questo sarebbe auspicabile una strategia volta a sviluppare nel tempo un vero e proprio cluster della meccatronica (attività produttive + attività complementari e correlate a monte della produzione (R&amp;S) e a valle della produzione (marketing, vendita e logistica) + attività trasversali di formazione del capitale umano.</li> <li>◆ <b>Strutture, progetti, iniziative in discussione o in corso:</b> ZIIC Riazzino; SUP o altra struttura formativa superiore nel campo della meccatronica.</li> </ul>
<p><b>Pietra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valorizzazione di un settore di specializzazione regionale (peso specifico importante e in crescita all'interno della regione), dai potenziali innovativi interessanti ma non sfruttati (vedi studio R. Bianchi, 1997). Valorizzare un vantaggio differenziale importante fondato su elementi di esclusività legati alla tradizione.</li> <li>➤ Sfruttare l'elevata conoscenza tecnica del materiale di base sulla quale costruire prodotti e processi produttivi innovativi (nuovi usi, nuove forme organizzative, nuovi processi produttivi, nuovi mercati, ecc.), sviluppando collaborazioni con accademia di architettura, settore materiali dei Politecnici federali, con settore commerciale, ecc.</li> <li>➤ Far transitare il settore da artigianale (famigliare) a industriale con una ristrutturazione mirata a creare un cluster della pietra.</li> <li>◆ <b>Strutture, progetti o iniziative in discussione o in corso:</b> Progetto Regio Plus "Pietra su pietra"; scuola di scultura a Peccia.</li> </ul>

# Leve di sviluppo dei futuribili

Futuribili	Descrizione
<b>Cinema e teatro</b>	<p>⇒ Integrare l'evento annuale d'importanza internazionale del festival in una nuova industria o filiera produttiva nel campo della cinematografia con agganci al mondo del teatro e dello spettacolo in generale, seguendo una strategia di specializzazione in mercati di nicchia emergenti come quelli facenti uso delle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione. L'evento annuale diventerebbe un prodotto anche di questa filiera e non una manifestazione isolata e puntuale. Potrebbe servire a creare ulteriori vantaggi competitivi e localizzativi rispetto a quelli attuali. Questa nuova filiera è coerente con il tema catalizzatore relativo al turismo della rigenerazione del corpo e dello spirito</p> <p>◆ <b>Strutture, progetti o iniziative in discussione o in corso:</b> Festival internazionale del Film, Scuola estiva USI, proposta di Facoltà dell'USI legata al cinema, teatro Dimitri, progetto di Centro Congressi-Teatro-Casinò (?), Fondazione Montecinemaverità</p>
<b>Rigenerazione del corpo e dello spirito</b>	<p>⇒ Valorizzare i potenziali più importanti della Regione Locarnese e Vallemaggia: natura, paesaggio e attività turistiche e ricreative ad esse legate.</p> <p>Sviluppare una filiera specifica e differenziale rispetto alle altre regioni del cantone, in particolare la regione di Lugano: la filiera legata alla cura del corpo e dello spirito attraverso attività legate al tema catalizzatore del cinema e teatro, come pure alle attività legate al turismo residenziale e ricreativo-culturale-storico-escursionistico (manutenzione del paesaggio e dell'ambiente, agriturismo, artigianato artistico, albergheria e ristorazione, Wellness, sport tradizionali e estremi ecc.)</p> <p>Puntare su quanto già esiste dando maggiore coerenza e organicità ai progetti e alle iniziative proposte (label specifici per prodotti o pacchetti di prodotti specifici e innovativi)</p> <p>Sviluppare la filiera puntando sull'elemento forte della complementarità tra Pegaso e Corona che offre possibilità di offrire una paletta completa di prodotti. Fare di questa complementarità il fattore differenziale rispetto alle offerte di altre destinazioni.</p> <p>Offrire un'alternativa valida al turismo individuale targato business della regione del luganese</p> <p>◆ <b>Strutture, progetti o iniziative in discussione o in corso:</b> Progetto di Parco nazionale se concepito come progetto imprenditoriale dai risvolti non solo paesaggistici e naturalistici ma anche economici (natura e paesaggio come risorsa economica e fonte di vantaggio competitivo); Progetto Bosco Gurin; sottoprogetti Regio Plus "Pietra su pietra"; Centro balneare regionale coordinato con progetto Acquapark e/o con il progetto "Vela"; progetto Golf Losone; progetti a sostegno dell'agriturismo; progetti infrastrutturali vari (porti, piste ciclabili, campeggi, stazioni sciistiche, piscine,...); Centro nazionale sport di Tenero; progetti di manutenzione, recupero e valorizzazione del paesaggio, ecc.</p>

# Opzioni strategiche

---

- La fattibilità dei futuribili dipende da fattori relativamente oggettivi (rilevati con la nostra analisi), ma pure dalla scelta dell'opzione strategica che s'intende seguire (scelta che spetta agli operatori regionali):
  - *OPZIONE DIFENSIVA*: Questa opzione poggia essenzialmente sul proseguimento della situazione attuale. Non considera dunque la definizione di temi catalizzatori sui quali investire in futuro con l'intento di trasformare e sviluppare ulteriormente le specializzazioni attuali presenti nella regione.
  - *OPZIONE OFFENSIVA*: Questa opzione intende influenzare le macrotendenze, puntando sulla definizione di temi catalizzatori sui quali investire per ridurre i fattori di incertezza e massimizzare le opportunità di sviluppo, facendo leva sulle variabili motrici. Questo scenario è ambizioso e non si limita a tamponare le tendenze negative in atto attraverso misure di breve periodo. Presuppone, infatti, azioni innovative e, soprattutto, azioni non facilmente riproducibili o imitabili.

# Opzioni strategiche e scenari

---

## □ **OPZIONE DIFENSIVA:**

Seguire questa opzione significa assumersi il **rischio di un declino ulteriore dei territori della Corona e della perdita di competitività del Pegaso**. In particolare, l'opzione è poco sostenibile e controproducente per il Pegaso, dal punto di vista economico - finanziario, sociale, ambientale e del posizionamento strategico a livello interregionale.

## □ **OPZIONE OFFENSIVA:**

L'opzione necessita qualche **riflessione sulla fattibilità e sostenibilità**, consapevoli del fatto che il primo elemento di questa fattibilità consiste nella convinta volontà di cambiare, rimettendo in discussione logiche comportamentali acquisite nel tempo, pronti a ridefinire i propri destini secondo l'evoluzione dei nuovi contesti demografico, economico, sociale, ambientale, istituzionale e del posizionamento strategico interregionale. Ciò significa pure ripensare le modalità di definizione e di attuazione di progetti di sviluppo, come pure gli strumenti e le misure adattate a queste nuove modalità.

# Fattibilità e sostenibilità dei futuribili

T1: la meccatronica

T2: la pietra

T3: il cinema e il teatro

T4: la rigenerazione del corpo e dello spirito

Fattibilità/ sostenibilità	T1					T2					T3					T4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Economica																				
Sociale																				
Territ./Ambientale																				
Posizionamento																				

# Scelta del modello di sviluppo

---

- il Pegaso e la Corona - necessitano di un modello di sviluppo specifico, ancorché complementare. Pretendere di definire un modello unico per i due territori potrebbe risultare poco efficace e condurre ad un ulteriore inasprimento degli squilibri.
- Vale quindi il principio: a territori specifici, modelli specifici; a problemi specifici, misure specifiche.
- Ciò significa propendere per un modello più "urbano" per il Pegaso e un modello più "montano" per la Corona. Significa pure riaprire il dibattito sul ruolo di polo di Cevio-Bignasco nella Corona e dell'agglomerato urbano di Locarno nel Pegaso. Senza i due poli leader o "motori", questi modelli di sviluppo non sono realizzabili (cfr. prossima pagina).

# Motori di sviluppo

---

	Agglomerato	Polo Cevio/Bignasco
Meccatronica	MOTORE	
Pietra		MOTORE
Cinema e teatro	MOTORE	
Turismo di rigenerazione del corpo e dello spirito		MOTORE

# Insegnamenti e tesi conclusive

---

- 1. L'ente pubblico, unitamente agli altri componenti della governance, deve essere un attore attivo nel processo di competitività territoriale*
- 2. Il parziale conseguimento degli obiettivi della politica regionale rende prioritaria una revisione dei suoi "meccanismi tecnico - istituzionali"*
- 3. L'attuale situazione istituzionale e i problemi di consenso attorno ai progetti di valenza regionale sono corresponsabili dell'insufficiente competitività della RLVM*
- 4. Lo sviluppo socioeconomico della RLVM dovrà essere ricercato attraverso il miglioramento della sua competitività territoriale e la messa in valore delle sue vocazioni e specializzazioni*
- 5. È necessario approfittare degli insegnamenti e degli spunti di riflessione emersi dal progetto Monitoreg per promuovere e partecipare attivamente alla definizione della nuova politica regionale e dei nuovi orientamenti di sviluppo cantonale*