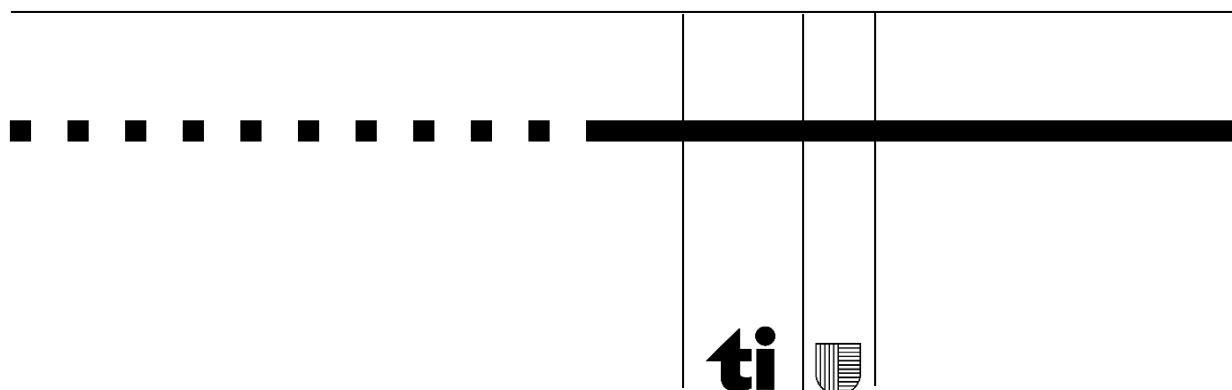

Repubblica e Cantone
Ticino

Dipartimento delle finanze
e dell'economia

Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino

Base di discussione per l'allestimento della Convenzione di
programma tra il Cantone Ticino e la Confederazione

Bellinzona, 8 luglio 2015



Sommario

Premessa.....	3
Introduzione.....	4
1. Retrospectiva 2014 e considerazioni finali sul periodo 2012-2015.....	5
2. Il Cantone Ticino: analisi del contesto socioeconomico e SWOT	9
3. Orientamento strategico e modalità di gestione della politica regionale	15
3.1. Coerenza del Programma d'attuazione con la strategia di sviluppo economico	15
3.1.1. La politica dell'innovazione.....	17
3.1.2. La politica turistica cantonale	19
3.2. Coerenza con il piano direttore, le aree funzionali e il ruolo dei centri regionali.....	22
3.3. Cooperazione intercantonale	23
3.3.1. Programma San Gottardo 2020	23
3.3.2. Collaborazione intercantionale Cantone Ticino e Cantone dei Grigioni	24
3.3.3. Altre collaborazioni intercantionali.....	25
3.4. Impegno del Cantone a favore della cooperazione transfrontaliera	25
3.5. Coerenza con la strategia sugli impianti di risalita cantonale	26
3.6. Gli Enti regionali per lo sviluppo.....	26
4. Obiettivi programmatici	28
4.1. Priorità 2016-2019.....	28
4.2. Le priorità in ambito PMI	30
4.2.1. Consolidamento del sistema regionale dell'innovazione (SRI)	31
4.2.2. Formazione della manodopera.....	36
4.2.3. Centri di competenza e reti interaziendali	36
4.2.4. Sviluppo specializzazioni intelligenti	38
4.2.5. Tecnopolo Ticino e poli di sviluppo economico	39
4.3. Le priorità in ambito Turismo.....	42
4.3.1. Trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico	44
4.3.2. Qualificazione degli operatori turistici.....	45
4.3.3. Collaborazioni interaziendali	45
4.3.4. Valorizzazione turistica dell'offerta	46
4.3.5. Posizionamento e sviluppo delle destinazioni	47
4.4. Riposizionamento delle regioni periferiche - Il programma d'impulso della Confederazione	47
4.4.1. Consolidamento dei Masterplan e mobilitazione degli attori regionali	48
4.4.2. Lancio di progetti turistici esemplari	49
4.4.3. Riorientamento e completamento dell'offerta turistica regionale	50
4.5. Verifica della sostenibilità del programma d'attuazione	50
5. Procedure	53
6. Zona d'impatto territoriale	56
7. Piano di spesa, di finanziamento e di realizzazione	56
8. Richiesta contributi federali 2016-2019.....	59
9. Glossario, abbreviazioni e documenti correlati	60

Premessa

Il Consiglio di Stato ha avviato da alcuni anni un percorso strutturato per affrontare in maniera sistematica il tema dello sviluppo economico e della competitività del Ticino. Il presente programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 rappresenta, in questo percorso, una nuova importante tappa nel consolidamento della strategia di sviluppo economico.

In particolare, dopo il radicale riorientamento della politica economica regionale, che sta alla base del nuovo approccio metodologico, tutte le politiche settoriali sono state oggetto di attenta analisi, con l'obiettivo di valutarne l'efficacia e in particolare la capacità di incidere in maniera determinante e proattiva sullo sviluppo dell'economia cantonale.

L'introduzione della politica economica regionale ha in particolare avuto il pregio di avere stimolato il passaggio a un modello di sostegno allo sviluppo economico che avesse maggior riguardo alla logica di sistema, favorendo le attività di messa in rete e il sostegno alle condizioni precompetitive - in particolare lo stimolo all'innovazione, il trasferimento tecnologico e il miglioramento delle condizioni quadro - garantendo nel contempo il coordinamento con altre politiche e leggi settoriali.

Questa filosofia ha permesso di affrontare in maniera strutturata diverse revisioni legislative, quali quella della Legge per l'innovazione economica e della Legge del turismo, senza dimenticare la Legge sul rilancio dell'occupazione e la Legge sull'agricoltura, e di porre le basi per la più ampia strategia di sviluppo economico.

Il presente programma d'attuazione della politica economica regionale rappresenta l'occasione per presentare in maniera chiara e strutturata la strategia di sviluppo economico - sviluppata con perseveranza nel corso degli anni - che il Cantone intende perseguire nel quadriennio 2016-2019.

Il Dipartimento delle finanze e dell'economia, per il tramite della Divisione dell'economia e dell'Ufficio per lo sviluppo economico, ringrazia tutti gli attori che - con idee, suggerimenti e riflessioni anche critiche - hanno contribuito alla definizione dei contenuti del presente ambizioso programma.

Introduzione

Il lungo percorso strutturato, gli svariati approfondimenti scientifici, il coinvolgimento costante dei principali partner economici e istituzionali sul territorio e le relazioni intessute a livello nazionale e internazionale hanno permesso di identificare tre principali obiettivi di sviluppo economico: l'aumento della competitività delle PMI, il rafforzamento delle destinazioni turistiche e il riposizionamento delle regioni periferiche. Questi tre obiettivi sono accomunati dalla ferma volontà di mantenere e creare posti di lavoro interessanti e adeguatamente retribuiti per i residenti.

Malgrado la chiarezza di enunciazione degli obiettivi, la strategia per il loro raggiungimento è particolarmente complessa in quanto presuppone l'applicazione di diverse politiche e leggi settoriali, l'attuazione sinergica di diverse misure e iniziative nonché il coordinamento di vari attori, tutto questo declinato a livello regionale, cantonale, nazionale e internazionale.

Malgrado molti fattori che influiscono sulla competitività della nostra economia non siano direttamente influenzabili, il Cantone Ticino - proprio grazie al nuovo paradigma della politica economica regionale - si è dotato delle migliori premesse per affrontare le numerose sfide poste da un'economia sempre più globale e interconnessa: analisi e monitoraggio della competitività territoriale, applicazione coordinata e sinergica delle politiche settoriali, condivisione strategica e coordinamento operativo così come la ricerca di collaborazioni nazionali e internazionali sono gli elementi basilari della strategia di sviluppo economico, volta a stimolare la competitività del nostro territorio. Considerate le pressioni che sta vivendo il nostro Cantone sia dal punto di vista territoriale che da quello del mercato del lavoro, una particolare attenzione, nell'attuazione della strategia di sviluppo economico, sarà posta al rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese.

Per espletare pienamente i suoi effetti, è però necessario che alle numerose misure messe in atto dal Cantone corrisponda una spiccata progettualità, un marcato spirito imprenditoriale e un'adeguata sensibilità da parte del settore privato, senza il quale nessuna politica pubblica potrà mai essere efficace. Il Cantone, grazie al nuovo programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 e alle recenti riforme della Legge sull'innovazione economica e della Legge per il turismo, è pronto a sostenere adeguatamente quegli imprenditori e quelle iniziative che contribuiranno a rendere più competitive le PMI, a rafforzare il settore turistico e a rilanciare le nostre regioni periferiche.

Il presente documento riassume gli orientamenti strategici e gli obiettivi di sviluppo economico che il Cantone Ticino intende perseguire nel periodo 2016-2019.

Considerata la complessità del tema dello sviluppo economico, il presente documento è da intendersi quale linea guida per il prossimo quadriennio. Se gli obiettivi e le priorità d'intervento sono chiaramente identificate, le singole misure o i progetti descritti non sono da considerarsi esaustivi, ma fungono da esempi di iniziative potenzialmente finanziabili ai sensi della politica economica regionale.

Dopo una breve parte retrospettiva (capitolo 1) e una parte analitica (capitolo 2), la politica economica regionale è contestualizzata nella più ampia politica di sviluppo economico (capitolo 3). Il quarto capitolo, presenta gli obiettivi di politica economica regionale per il periodo 2016-2019. Poiché alla base di ogni obiettivo e di diverse misure sono stati elaborati degli appositi approfondimenti scientifici, per non appesantire il testo si è optato per un semplice rimando agli stessi, rinunciando ad una descrizione dettagliata dei risultati dei lavori svolti. Nei capitoli 4.2, 4.3 e 4.4. sono descritti i contenuti promozionali e le misure dei singoli obiettivi, indicando, per agevolarne la comprensione, alcuni esempi di progetto. Il capitolo 4 termina infine con la verifica della sostenibilità del programma d'attuazione 2016-2019. I capitoli seguenti illustrano le procedure (capitolo 5), la zona d'impatto territoriale (capitolo 6), i mezzi finanziari previsti (capitolo 7) e la richiesta di contributi federali per il raggiungimento degli obiettivi fissati (capitolo 8). Il documento termina con un breve glossario, la descrizione delle abbreviazioni e la lista dei principali studi alla base del presente programma.

1. Retrospectiva 2014 e considerazioni finali sul periodo 2012-2015

Nel corso del 2014 il Canton Ticino ha proseguito con l'attuazione della politica economica regionale su tutto il territorio cantonale e, grazie alla partecipazione al programma San Gottardo 2020, al progetto nazionale di valorizzazione dei beni Unesco e alle discussioni sui contenuti del nuovo programma di cooperazione transfrontaliera Interreg Italia-Svizzera, ha assicurato anche il sostegno a progetti che travalicano i confini cantonali. Grazie al raggiungimento, già nel corso del 2014, di quasi tutti gli obiettivi del quadriennio, e alla realizzazione di due importanti riforme di legge - nuova Legge sul turismo e nuova Legge per l'innovazione economica (in questo periodo al vaglio del Gran Consiglio) - il Ticino si presenta, alla vigilia del nuovo periodo di programmazione 2016-19, con un solido bagaglio d'esperienze e con i presupposti per un'attuazione ancora più efficace e sinergica degli strumenti di sostegno allo sviluppo economico.

Aumento della capacità innovativa e della concorrenzialità delle PMI orientate all'esportazione

Il settore delle piccole e medie imprese (PMI) ha continuato a beneficiare in misura importante degli aiuti di politica economica regionale, grazie in particolare alle attività di promozione dell'innovazione assicurate dalla Fondazione AGIRE, progetto faro del quadriennio e futuro nodo centrale del sistema regionale d'innovazione (SRI) Ticino.

Dalla sua creazione nel 2011 AGIRE ha realizzato, in proprio o tramite partner riconosciuti, attività di trasferimento tecnologico e del sapere a favore di start-up e progetti imprenditoriali innovativi, incoraggiando la messa in rete e la ricerca di partner e collaboratori, assicurando l'assistenza nell'uso degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale, nel finanziamento e nello sviluppo aziendale, nelle negoziazioni di licenza su brevetti e nella stesura di contratti di collaborazione per progetti di ricerca. Dall'audit effettuato nel corso del 2014 è emerso che sia gli obiettivi quantitativi (numero di incontri con aziende e centri di ricerca, messa in rete di aziende, sostegno ad aziende e centri di ricerca), sia quelli qualitativi (riconoscimento come identità di ruolo per i diversi attori del sistema), sono stati raggiunti con successo. Vi sono anche alcuni accorgimenti suggeriti - consolidamento del ruolo di AGIRE all'interno del SRI, monitoraggio dei progetti d'innovazione, armonizzazione delle procedure, mappatura e istituzionalizzazione delle collaborazioni con gli altri attori del SRI - che il Cantone ha prontamente fatto propri negoziando con la Fondazione AGIRE un nuovo contratto di prestazione per l'anno 2015 e stabilendo le priorità per il nuovo periodo 2016-2019. In questo modo, sono date le premesse per un'efficace promozione dell'innovazione anche per il prossimo quadriennio.

A completamento delle attività di sostegno all'innovazione assicurate dalla Fondazione AGIRE, il Cantone ha inoltre continuato ad assicurare, grazie al progetto Tecnopolo Ticino, la disponibilità di spazi atti ad ospitare e a mettere in rete start-up e aziende innovative. Due sedi sono state aperte nel corso del 2013 - la sede centrale a Manno e una sede decentralizzata a Chiasso - e ora il Cantone, per il tramite della Fondazione AGIRE, ha pronto il concetto per la realizzazione di altre tre sedi che completeranno l'offerta regionale per l'insediamento di imprese innovative nei settori di punta. In questo contesto s'inserisce anche la candidatura ticinese al Parco Nazionale per l'Innovazione dedicato al settore "Fashion & Data Logistics" inoltrato alle autorità federali nel corso del 2014, il cui approfondimento, nonostante il mancato riconoscimento riscontrato in questa fase sul piano nazionale, prosegue.

Nel corso del 2014 è stata inoltre costituita, con il voto all'unanimità dal Gran Consiglio ticinese, la Fondazione Centro di competenza mobilità sostenibile e ferroviaria presso le Officine FFS di Bellinzona, che permetterà non solo di sostenere le attività presso le Officine FFS di Bellinzona, ma di favorire anche concrete prospettive di sviluppo nel settore della mobilità ferroviaria locale e internazionale. Il Centro è stato concepito come una struttura modulare, nella quale confluiranno tutte le competenze presenti nel settore. Lo scopo è di favorire l'innovazione, la messa in rete, il trasferimento di competenze e lo sviluppo di percorsi formativi e di ricerca in questo campo che, grazie alla prossima apertura della galleria di base AlpTransit del San Gottardo, riceverà nuovi importanti impulsi.

Il 2014 è stato anche il primo anno di attività della Fondazione Ticino Film Commission, che è stata presentata alla stampa e al pubblico durante il Festival internazionale del Film di Locarno. Il progetto - una prima a livello svizzero - mira ad attirare sul territorio e ad offrire un servizio di assistenza (gestione dei permessi di ripresa, contatto con le aziende e le istituzioni locali, ecc.) a produttori di film, documentari e spot pubblicitari che sceglieranno il Ticino come location, generando ricadute economiche dirette e veicolando l'immagine del Ticino nel mondo. Una prima produzione è stata accolta a Lugano, altre sono in corso

d'esame. Per il Canton Ticino, la Film Commission è un progetto esemplare, le cui attività sono oggetto di monitoraggio da parte dell'Istituto di ricerche economiche dell'Università della Svizzera Italiana.

Sempre nell'ambito dei lavori legati alla filiera dell'audiovisivo, si segnala lo stanziamento, nel corso del 2014, del credito per la realizzazione del nuovo Palazzo del Cinema di Locarno che, oltre a dare una sede al Festival internazionale del Film, consentirà di creare rinnovate sinergie nel settore dell'audiovisivo grazie all'incontro e allo sviluppo di collaborazioni tra gli operatori del settore cinematografico e della produzione audiovisiva.

E' inoltre proseguita la fase test del modello di successione aziendale volto a facilitare la trasmissione d'impresa, progetto che interessa una decina di imprese e che dovrebbe portare nel 2015 alla messa a punto di un manuale (tool) che codifichi l'esecuzione del processo, presentando strumenti e criticità, e a una serie di raccomandazioni all'indirizzo del Cantone riguardo alle possibili misure da introdurre per il sostegno della fase di trasmissione.

Infine, sono proseguiti anche i lavori nelle filiere bosco-legno (Locarno Ovest) e agro-alimentare (rete del terroir).

Riposizionamento e rafforzamento del turismo cantonale

Nell'ambito del sostegno al settore turistico, con l'entrata in vigore della nuova Legge sul turismo, la creazione dell'Agenzia turistica cantonale (ATT) e la riorganizzazione delle strutture regionali completata nel corso del 2014, sono da considerare ultimati i lavori volti a dotare il Cantone di una nuova organizzazione turistica, una rivoluzione attesa da tempo che permetterà di rafforzare la destinazione Ticino e le sue regioni grazie a una maggiore concentrazione di risorse e a una crescente professionalizzazione e specializzazione di tutti gli attori. Insieme agli sforzi per un continuo miglioramento nella qualità e nel grado d'innovazione dei progetti turistici, all'aumento della conoscenza e alle iniziative per una formazione professionale indirizzata agli attori turistici, la rivoluzione dell'assetto organizzativo preconizzata dalla nuova legge non mancherà di fornire nuovi stimoli alla competitività delle regioni turistiche, in particolare nel prossimo quadriennio.

Grazie alla partecipazione di 75 alberghi del Canton Ticino al programma d'impulso del settore alberghiero – programma voluto dall'Ufficio per lo sviluppo economico e promosso in collaborazione con la Società Svizzera di credito alberghiero (SCA), che consiste nella valutazione della competitività del settore alberghiero tramite un'analisi quanto più ampia possibile delle strutture ricettive ticinesi - il Cantone dispone oggi delle conoscenze per migliorare la strategia di sostegno al settore turistico, con nuove misure che confluiscono nel Programma d'attuazione 2016-19 in particolare per quanto riguarda lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze e delle competenze degli operatori, la messa in rete delle offerte turistiche e il miglioramento della competitività delle destinazioni.

E' inoltre stato implementato il progetto di valorizzazione dei sentieri escursionistici promosso da Ticino Turismo, volto a far conoscere e proporre al turista i migliori itinerari turistici attraverso soluzioni innovative e durature.

Sono proseguiti infine i progetti di valorizzazione della montagna, il progetto nazionale di valorizzazione dei beni UNESCO senza contare i progetti già decisi e tuttora in corso quali la carta turistica e il corso di formazione per operatori turistici.

Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere

Nell'ambito delle collaborazioni intercantionali e transfrontaliere, è da considerarsi raggiunto l'obiettivo della collaborazione intercantionale in seno al Programma San Gottardo 2020 (PSG 2020), che ha portato all'identificazione di diversi progetti supportati dagli attori locali e pronti all'attuazione. Tuttavia, non tutte le iniziative promosse hanno potuto dispiegare in pieno le loro potenzialità (in particolare i progetti strategici Nordic San Gottardo e Bike San Gottardo, che però sono parte integrante del prossimo periodo). La partecipazione del Ticino al PSG 2020 ha assicurato, anche nel 2014, la realizzazione di progetti sovra-regionali nella regione del San Gottardo, contribuendo in particolare ad integrare l'offerta turistica e a rafforzare la collaborazione e la messa in rete delle organizzazioni turistiche regionali. Da segnalare in particolare il lancio del nuovo sito turistico e lo sviluppo di pacchetti turistici in ottica Expo 2015 in corso a Milano. In seno al PSG 2020 sono state inoltre poste le basi per importanti progetti con potenziali ricadute in termini di competitività territoriale, come il riconoscimento e la valorizzazione della tratta alpina della ferrovia

del Gottardo, la valorizzazione della produzione casearia della regione, identificata con il nuovo marchio, la realizzazione di spazi d'esperienza in vista dell'esposizione nazionale Gottardo 2020, o ancora l'approfondimento sui potenziali dell'agricoltura nella regione.

È proseguita infine, anche nel corso del 2014, l'esperienza del Ticino quale Cantone capofila del programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Svizzera 2007-2013. La partecipazione del Ticino a questo programma ha stimolato lo sviluppo delle reti d'impresa nell'area transfrontaliera e lo sfruttamento delle potenzialità di collaborazione esistenti tra aziende e università, contribuendo a rafforzare l'obiettivo del sostegno alle PMI e a incentivare lo scambio di idee e di conoscenze reciproche in un ambito non facile come quello delle relazioni transfrontaliere.

Per il prossimo periodo, il Canton Ticino, quale cantone capofila del programma operativo Interreg V, intende puntare sulla qualità dei progetti, garantendo al contempo la coerenza con gli strumenti di politica economica regionale e con le politiche settoriali in vigore a livello cantonale. L'intento, per il prossimo futuro, è quello di approfittare dello strumento di Interreg per dare una continuità territoriale a leggi settoriali che per definizione sono dedicate unicamente all'azione su suolo nazionale. Il nuovo programma operativo è stato accettato dal Comitato di sorveglianza nel corso del 2014 e depositato alla Commissione europea nella primavera del 2015.

Da segnalare infine, che in data 25 settembre 2014 il Canton Ticino e il Cantone dei Grigioni hanno firmato una convenzione concernente la collaborazione intercantonale sul fronte delle politiche di sviluppo economico e di sviluppo territoriale.

Governance

Per quanto concerne gli elementi di governance, nel 2014 il Cantone ha continuato a sostenere le organizzazioni regionali (Enti regionali per lo sviluppo) nei loro compiti di divulgazione degli obiettivi di politica economica regionale, per la partecipazione alle piattaforme di lavoro e per l'accompagnamento e la consulenza di progetti specifici ai sensi della politica economica regionale.

Gli Enti regionali per lo sviluppo hanno consolidato ulteriormente il loro ruolo di antenne sul territorio, offrendo consulenza ai promotori, imprenditori ed enti pubblici e contribuendo alla messa in rete delle conoscenze e degli attori, garantendo il flusso di informazioni e la divulgazione degli obiettivi di politica economica regionale. Nell'ambito dell'animazione e dell'accompagnamento dei progetti sostenuti attraverso la politica economica regionale, le organizzazioni regionali hanno offerto un contributo molto differenziato, anche se va rilevata, per tutti e quattro gli enti regionali, l'importanza assunta dalla gestione delle misure previste dal Decreto complementare (fondi di promozione regionale e progetti strategici).

Infine, nell'ambito del sostegno alle zone a basso potenziale, nel 2014 il Canton Ticino ha lanciato, in collaborazione con gli Enti regionali per lo sviluppo, un programma specifico con il quale intende aiutare le regioni periferiche del Cantone a sviluppare una propria visione e a identificare le relative strategie di sviluppo, al fine di creare le premesse per l'avvio di progetti con ricadute economiche positive nel medio e lungo termine. Nel 2014 si è concluso il primo progetto pilota in Valle di Blenio, grazie al quale gli attori locali si sono dotati di un piano d'azione unitario e di una visione generale incentrata sul riconoscimento del turismo quale attività economica con le maggiori potenzialità di sviluppo. Grazie alla presenza di una notevole offerta sportiva e ricreativa e di un patrimonio paesaggistico di pregio, in particolare, sembra delinearsi un riposizionamento dell'Alta Valle verso un'offerta turistica legata agli sport per gruppi.

Nel 2014 è stato sostenuto inoltre l'approfondimento di un progetto esemplare volto alla creazione, nella regione dell'Alta Leventina, di un nuovo attrattore legato agli sport invernali - la pista di ghiaccio più lunga del mondo -, mentre nei primi mesi del 2015 sono stati sostenuti altri due Masterplan in Alta Vallemaggia e nelle Centovalli. Le esperienze raccolte in questo primo quadriennio hanno permesso di identificare le necessità e di calibrare gli aiuti, che nel prossimo quadriennio saranno per lo più orientati al riposizionamento turistico di queste regioni.

Il coinvolgimento di un gran numero di attori istituzionali e di privati nelle piattaforme e nei gruppi di lavoro ha assicurato, nel quadriennio 2012-15, una graduale convergenza degli strumenti di sostegno allo sviluppo economico. In particolare, tutte le misure di politica economica regionale sono state adottate in modo coordinato e sinergico, contribuendo allo sviluppo sostenibile dell'economia cantonale.

I successi raccolti in questi quattro anni dimostrano come la politica economica regionale in Canton Ticino costituisca ormai uno strumento irrinunciabile di sostegno all'economia, in particolare per il miglioramento delle condizioni quadro - trasferimento del sapere, sviluppo delle competenze, messa in rete delle offerte - nel settore delle PMI e del turismo, in misura sinergica e complementare rispetto agli altri strumenti di sostegno allo sviluppo economico. Una contestualizzazione aggiornata del ruolo della politica economica regionale nell'ambito della strategia cantonale di sviluppo economico è fornita nel capitolo 3.1.

2. Il Cantone Ticino: analisi del contesto socioeconomico e SWOT

Il Cantone Ticino, così come la Svizzera, non è una realtà nella quale la soddisfazione dei bisogni primari è messa in discussione. La qualità di vita è elevata e il benessere generalizzato, il che si rispecchia nell'elevato livello del prodotto interno lordo (PIL) pro capite e nella crescita dell'economia cantonale, superiore rispetto a molte regioni europee vicine. Il Ticino beneficia inoltre delle eccellenti condizioni quadro svizzere (imposizione fiscale moderata, stabilità politica, mercato del lavoro flessibile e qualificato) e da una favorevole posizione geografica sull'asse nord-sud, ben servita dalle principali reti di trasporto internazionale.

Tuttavia, recenti approfondimenti commissionati all'Istituto di ricerche economiche dell'USI¹ e all'istituto BAK Basel Economics² gettano una luce sul divario (crescente) della performance economica ticinese nei confronti delle altre regioni svizzere, rispetto alle quali il Ticino perde terreno in particolare sul fronte della produttività e delle condizioni salariali, oltre a registrare ritardi storici nella formazione, nella ricerca e nell'innovazione solo in parte colmati dalla recente costituzione del polo universitario della Svizzera italiana. Il quadro è complicato dalla grave situazione di crisi che vive l'Italia e dall'abbandono della soglia minima di cambio operata dalla Banca Nazionale Svizzera, che contribuiscono a mettere sotto pressione il mercato del lavoro e i settori tradizionalmente più esposti alla concorrenza internazionale, in particolare l'industria e il turismo.

Mercato del lavoro

E proprio sul fronte occupazionale, il Ticino appare a prima vista una regione molto dinamica, con una crescita importante tra il 2002 e il 2012 del numero di nuove imprese e di occupati (anche nel confronto con la media svizzera, in particolare a seguito dell'aumento considerevole del numero di lavoratori frontalieri). Tuttavia, questa crescita dimensionale non è stata accompagnata da una dinamica altrettanto positiva della produttività, che, già inferiore al dato medio nazionale, si è ulteriormente ridotta nel periodo 2008-2012, mostrando un percorso divergente negativo rispetto alla media svizzera.

Questo differenziale di crescita, che sembra appunto ampliarsi nel tempo, assume particolare importanza anche in un confronto transfrontaliero, in quanto le province italiane vicine sono state invece interessate, nello stesso periodo, da una dinamica positiva della produttività (in particolare Varese e Como).

La performance insoddisfacente dal lato della produttività si accompagna a una situazione strutturalmente debole sul fronte dei livelli salariali, già inferiori rispetto a tutte le altre grandi regioni svizzere, ma la cui forbice si sta ulteriormente ampliando. Queste differenze salariali si spiegano solo in parte con la struttura economica del Ticino, caratterizzata da elevate percentuali di lavoratori nei settori a basso salario. Anche la percentuale di lavoratori frontalieri contribuisce infatti a spiegare le importanti differenze salariali, specie in alcuni settori classificabili come ad alto valore aggiunto.

Infine, in Ticino la percentuale di lavoratori che occupa un posto per il quale non sono richieste qualifiche è più elevata che in altre regioni. Se, infatti, la quota di lavoratori con formazione elevata è in aumento, grazie anche alla presenza delle università, resta importante anche la quota di persone con una formazione inferiore o pari alla scuola dell'obbligo. Si denota quindi una forte eterogeneità (dualità) dal punto di vista della formazione, ciò che genera delle difficoltà nell'incrocio tra formazione ed esigenze dell'economia. Se a questo si aggiunge il fatto che il nostro cantone registra anche il tasso di occupazione più basso in Svizzera, si può immaginare che in Ticino esistano ampi margini di miglioramento nel rapporto tra domanda e offerta di lavoro.

Per questo, il Cantone intende sostenere, in accordo con le associazioni di categoria, progetti di sviluppo e qualificazione della manodopera residente e la creazione di centri di competenza interaziendali (cfr. capitoli 4.2.2 e 4.2.3).

¹ IRE (2015) Documento di sostegno all'USE per l'allestimento del Programma d'attuazione della Politica Regionale (NPR) 2016-2019. Lugano: marzo 2015.

² BAK (2014) Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale e smart specialisation. Basilea: dicembre 2014.

Specializzazioni produttive

L'economia ticinese è fortemente diversificata, ciò che le garantisce una certa stabilità nel lungo periodo. Tuttavia, diversamente da altre regioni, e con l'unica esclusione del settore finanziario – peraltro confrontato con l'importante sfida di un necessario riorientamento – in Ticino non esistono veri e propri settori di eccellenza, riconoscibili a tutti per l'apporto in termini di competitività e innovazione. Esistono diverse realtà industriali altamente specializzate e con prodotti di elevata qualità, ma si tratta di attività perlopiù di nicchia, il cui apporto in termini di offerta di impieghi, opportunità di formazione, indotto economico è nel complesso limitata.

Grazie alle esistenti specializzazioni in settori ad alto valore aggiunto e con un potenziale di crescita elevato, come il ramo finanziario, l'industria farmaceutica e il commercio all'ingrosso (compreso il commercio di materie prime), e alla crescita di altri settori, come i servizi per le imprese e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la struttura economica ticinese presenta tuttavia interessanti opportunità di sviluppo.

Per questo motivo, è intenzione del Cantone favorire lo sviluppo di questi settori, in particolare attraverso l'individuazione, il coinvolgimento e la messa in rete dei principali attori (associazioni di categoria e istituti universitari), con l'obiettivo di farne dei veri e propri poli di eccellenza (cfr. Capitolo 4.2.4).

Innovazione

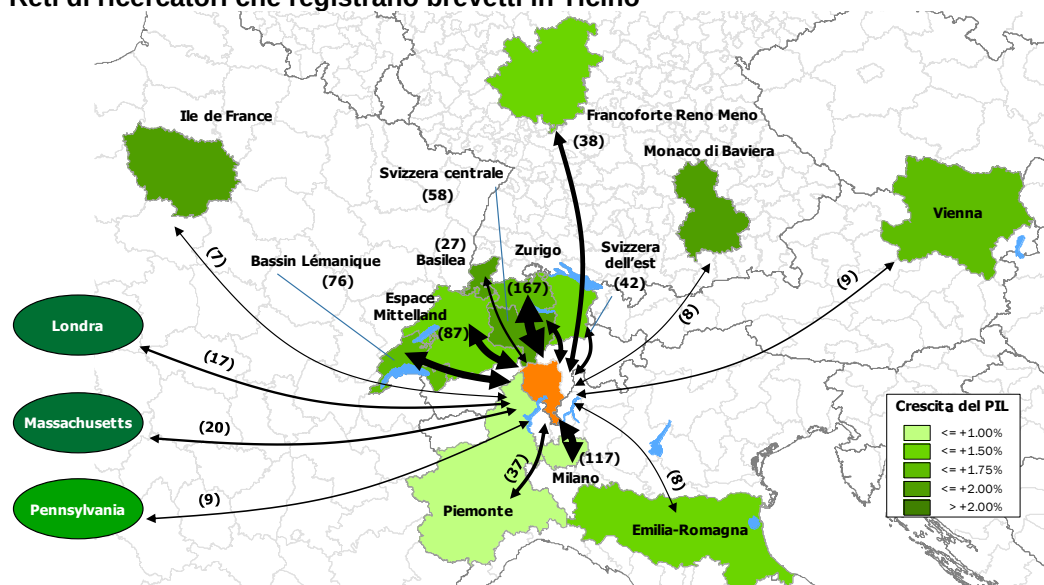
Sul fronte dell'innovazione, il Ticino sconta, nel confronto nazionale e internazionale, un ritardo storico che il giovane polo universitario della Svizzera italiana riesce solo in parte a colmare. Questo ritardo si riflette sulla densità di pubblicazioni, nettamente inferiore ai parametri registrati non solo nelle regioni svizzere più innovative (Basilea, Zurigo, Bacino del Lemano), ma anche rispetto alla media svizzera ed europea. Anche gli investimenti delle aziende in attività di ricerca e sviluppo appaiono inferiori al dato medio nazionale e molto lontani dai cantoni più innovatori. Il risultato è che, in termini di densità di brevetti, il Ticino si ritrova all'ultimo posto tra le Grandi regioni svizzere.

Grazie alle specializzazioni esistenti in settori ad alto contenuto innovativo, in particolare nell'industria farmaceutica e nella fabbricazione di apparecchiature mediche, tuttavia, è possibile immaginare uno sviluppo positivo del panorama della ricerca e dell'innovazione in Ticino, grazie anche alla presenza di centri di ricerca riconosciuti a livello internazionale quali, ad esempio, il Centro Svizzero di Calcolo Scientifico (CSCS), il Cardiocentro Ticino (CCT) Fondazione Cardiocentro, l'Istituto di ricerca in Biomedicina (IRB), l'Istituto oncologico della Svizzera italiana (IOSI) o, ancora, il Neurocentro (NSI). Questi rappresentano inoltre un humus fertile per la nascita o la crescita d'iniziative imprenditoriali innovative.

Si tratta ora di mettere in rete tutte queste competenze, e di assicurare il coordinamento orizzontale e verticale anche con le istituzioni federali e internazionali, tenuto conto dell'importante ruolo che sarà chiamata ad assumere in particolare la Fondazione AGIRE, in modo da consolidare il sistema e da renderlo un vero e proprio sistema regionale d'innovazione (cfr. Capitolo 4.2.1).

A livello delle collaborazioni scientifiche (reti di ricerca), i ricercatori attivi in Ticino appaiono collaborare in particolare con i centri di ricerca della Svizzera tedesca (in particolare nell'area Zurigo/Argovia) e con Milano. Meno evidenti, invece, e potenzialmente migliorabili, i collegamenti con i centri di ricerca localizzati in regioni a forte innovazione (in particolare, in Svizzera, con la regione di Basilea e il Bacino del Lemano). A questo proposito, lo sviluppo e il rafforzamento delle relazioni tra il sistema regionale dell'innovazione del Canton Ticino e le altre regioni Svizzere, i partner transfrontalieri e l'eccellenza internazionale è ritenuto prioritario per i prossimi anni, in particolare grazie all'attività della Fondazione AGIRE (cfr. Capitolo 4.2.1).

Reti di ricercatori che registrano brevetti in Ticino



Il grafico illustra le collaborazioni dei ricercatori ticinesi che registrano brevetti con i ricercatori di altre regioni. Tra parentesi è riportato, per ogni regione, il numero di collaborazioni per i brevetti tra i ricercatori della rispettiva regione e il Ticino nel periodo 1991-2011. In questo caso la collaborazione per i brevetti si riferisce a una domanda di brevetto presentata da almeno un ricercatore che lavora in Ticino e da uno che lavora in un'altra regione. Le regioni sono colorate in funzione della rispettiva crescita del PIL (PPA in USD): quanto maggiore è la crescita del PIL, tanto più scura è la sfumatura. Le collaborazioni con la regione di Bergamo (15) sono state aggiunte al numero di quelle con la regione di Milano (102).

Fonte: OCSE, database REGPAT, 2014, BAKBASEL.

Apertura e crescente integrazione economica internazionale

Vista la posizione del Canton Ticino (e della Svizzera in generale) al centro dell'Europa, le relazioni con l'estero rivestono un ruolo chiave per l'economia ticinese. Come per la Svizzera, una quota rilevante del prodotto interno lordo ticinese dipende dalle esportazioni. In particolare, macchine, apparecchi e prodotti elettronici sono i settori leader delle esportazioni, con destinazione principale Italia e Germania. Altri settori salienti sono quello dei prodotti chimici e quello del tessile, abbigliamento e scarpe, il cui principale destinatario è l'Italia. Il Ticino tende quindi ad avere legami commerciali con i paesi più vicini, anche se, negli ultimi anni, paesi oltre oceano, come gli Stati Uniti, stanno progressivamente acquisendo importanza.

La crescita della popolazione mondiale determinerà un aumento della domanda di risorse, beni e prestazioni. Il Ticino potrebbe trarre vantaggio dalle crescenti possibilità di esportazione. Parallelamente, il crescente invecchiamento della popolazione schiuderà nuovi mercati, con beni e prestazioni diretti allo strato di popolazione più anziana, generalmente più benestante. Per l'industria farmaceutica, diversi comparti della tecnologia medicinale, il settore delle prestazioni personali, oltre che il settore bancario legato alla previdenza, sono immaginabili sviluppi interessanti.

La globalizzazione dell'economia e la crescente integrazione sul piano internazionale comporterà anche dei rischi, soprattutto legati alla crescente regolamentazione del mercato finanziario, alle restrizioni nel commercio delle materie prime e alla delocalizzazione dei comparti caratterizzati da salari poco elevati.

Elemento fondamentale su cui puntare è una strategia di sviluppo economico basata ancora una volta sui settori chiave, in modo da favorire la specializzazione in quei comparti che presentano dei potenziali di crescita importanti e che si inseriscono in modo complementare nella catena internazionale del valore (Cfr. capitolo 4.2.4).

AlpTransit: un cambiamento epocale

La realizzazione e la messa in esercizio del grande progetto ferroviario AlpTransit rappresenta una novità rilevante che coinvolgerà il Ticino nei prossimi anni, grazie in particolare alla riduzione del tempo di percorrenza verso nord. Alptransit schiuderà nuove opportunità di lavoro e nelle relazioni d'affari in particolare con Zurigo, e la Svizzera tedesca. Anche le partnership a livello della ricerca potrebbero migliorare. Lo sviluppo e il rafforzamento delle relazioni nel campo dell'innovazione tra il Canton Ticino e le

altre regioni svizzere, i partner transfrontalieri e l'eccellenza internazionale è un obiettivo chiaro del prossimo quadriennio (cfr. Capitolo 4.2.1).

Il radicale cambiamento immaginabile per il Ticino in seguito all'apertura di AlpTransit renderà la collaborazione intercantonale ancora più importante, in particolare in seno al Programma San Gottardo, dove la valorizzazione della tratta alpina e la realizzazione di progetti chiave nel settore turistico sono specifici obiettivi del quadriennio (cfr. Capitolo 3.3.1).

L'ulteriore accentramento dei posti di lavoro renderà inoltre necessario uno sforzo supplementare per arrestare il divario di crescita osservato tra le regioni più dinamiche e quelle più periferiche. Per questo il Cantone intende potenziare e migliorare la qualità dell'offerta turistica delle regioni periferiche, considerato che il turismo è uno dei settori con il maggiore potenziale in queste regioni (cfr. Capitolo 4.4).

Infine, grazie all'apertura della galleria del Monte Ceneri, i tempi di viaggio tra le città ticinesi si ridurranno notevolmente, favorendo il pendolarismo e lo spostamento delle attività tra una regione e l'altra. Risulterà pertanto cruciale, anche in ottica AlpTransit, assicurare la disponibilità di terreni per l'insediamento di realtà produttive e di servizio ad alto valore aggiunto, in modo da contribuire alla crescita qualitativa dell'economia cantonale. A tal fine, il Cantone intende promuovere una politica più attiva sul fronte dei poli di sviluppo economico e assicurare la disponibilità di spazi per attività imprenditoriali innovative (cfr. Capitolo 4.2.5), collaborando anche in ottica intercantonale con il Canton Grigioni (cfr. Capitolo 3.3.2).

Turismo

Il documento "Tourism Monitor Switzerland 2013" pubblicato da Svizzera Turismo, cita per il Ticino i punti forti relativi all'offerta naturale gratuita (la bellezza del paesaggio, il clima favorevole, i laghi e i fiumi) e quella elaborata dagli operatori turistici (enogastronomia, shopping, eventi, vita notturna, attrazioni interessanti). Il Ticino turistico è in grado di proporre un'apprezzata atmosfera mediterranea, che rappresenta qualcosa di unico nel panorama svizzero. Altri punti forti sono la posizione centrale in Europa, le numerose offerte turistiche, l'immagine positiva del Paese, la sicurezza e l'affidabilità. I punti deboli menzionati spesso riguardano in particolare il traffico interno caotico, l'offerta limitata di trasporto pubblico, ma anche la relativa mancanza di attività in caso di brutto tempo, il carattere non abbastanza autentico del territorio e la difficoltà di avere contatti con i residenti giudicati poco ospitali. Altri punti deboli sono la presenza di strutture ricettive vetuste, la bassa produttività, gli elevati costi di produzione rispetto alla concorrenza estera, il franco forte, la stagionalità e gli elevati prezzi sul mercato immobiliare. Le opportunità sono legate alla fedeltà della clientela a netta maggioranza svizzera e alla sua grande mobilità fra le diverse regioni del Cantone. Le minacce sono conseguenze della mono stagionalità estiva, della brevità dei soggiorni, della scarsa innovatività dei prodotti-servizi e della presenza limitata di Tour Operator sul mercato.

Quest'immagine merita però alcune correzioni rilevanti. Da una parte, occorre tener conto principalmente di opportunità quali la prossima apertura della linea ferroviaria di base del San Gottardo, che avvicinerà la nostra offerta alla sua clientela tradizionale e più numerosa del nord delle Alpi, la realizzazione di nuove attrattive turistiche (ad es. i parchi nazionali del Locarnese e dell'Adula o il polo culturale Lugano Arte e Cultura). D'altra parte, deve essere considerata la difficoltà oggettiva del turismo svizzero e ticinese, che si trova a fronteggiare una concorrenza sempre più numerosa e qualificata, partendo da un costo di produzione più elevato e dunque da un prezzo delle prestazioni nettamente superiore a quelle delle altre destinazioni, soprattutto quelle europee. I risultati negativi, registrati da ormai 20 anni a livello del numero di stabilimenti alberghieri e dei pernottamenti, sono particolarmente espliciti.

Il contesto socioeconomico cantonale è riassunto nell'analisi SWOT seguente:

Forze	Debolezze
- Elevato livello di benessere (PIL pro capite, crescita PIL) - Moderata imposizione fiscale nel confronto internazionale - Mercato del lavoro flessibile - Centralità geografica	- PIL pro capite e crescita inferiore alla media svizzera - Alto tasso di vecchiaia della popolazione - Disparità nella distribuzione della ricchezza - Carenza di reti relazionali
- Crescita dell'occupazione superiore alla media svizzera ed europea - Crescita netta del numero di imprese	- Forte dipendenza dalla manodopera estera - Tasso di occupazione più basso della media svizzera - Livello e crescita della produttività al di sotto della media nazionale - Salario lordo mensile (mediano) più basso in Svizzera - Qualità del capitale umano non ancora in grado di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro
- Struttura economica altamente diversificata - Elevata quota di esportazioni - Vantaggi produttivi nel confronto europeo nei settori maggiormente orientati all'esportazione	- Specializzazione in attività a basso valore aggiunto - Assenza di vantaggi di produttività a livello svizzero per i settori ad alto contenuto di ricerca e per i servizi orientati all'esportazione
- Ambiente di ricerca e sviluppo attraente nei settori ad alto valore aggiunto	- Scarsa propensione all'innovazione nelle imprese - Bassa densità di pubblicazioni e brevetti con reti di brevetti internazionali praticamente assenti
- Diversificazione e densità dell'offerta turistica - Swissness: Qualità e sicurezza - Offerta di manifestazioni di prim'ordine - Posizione centrale in Europa - Alta qualità e varietà eno-gastronomica - Multiculturalità - Clima mediterraneo e bellezza del paesaggio (Lago/Montagna) - Ponte di diamante: 2 siti UNESCO, alberghi di lusso, shopping, ecc. - Nuova organizzazione turistica	- Capacità e qualità ricettiva eterogenea - Dipendenza meteorologica - Elevata stagionalità dell'offerta - Carenza di sinergie tra gli attori/attrattori turistici - Scarsa cultura dell'accoglienza - Orari d'apertura dei negozi, in particolare se paragonato con i paesi confinanti - Congestione delle vie di transito, collegamenti complessi tra le regioni - Prezzi e costi elevati rispetto alla concorrenza - Paesaggio costruito - Carenza di offerte particolari e/o uniche quali i "grandi attrattori"

Opportunità	Minacce
- Crescita della domanda globale - Crescente integrazione economica - Possibilità per le imprese di entrare nella catena internazionale del valore puntando su prodotti ad alto valore aggiunto, centri di innovazione e centri logistici globali (soprattutto per il trasferimento di informazioni e dati)	- Clima di incertezza internazionale (ambito sia geopolitico, sia economico); i livelli occupazionali sono stagnanti o decrescenti - Rallentamento dell'economia europea - Nuovo corso di cambio del franco sull'euro - Italia in crisi (immigrazione, mercato del lavoro, trasporti) - Crescente regolamentazione sul piano internazionale - Rischio di deindustrializzazione (attività a basso valore aggiunto)
- Reti di specializzazioni produttive esistenti (settori chiave) - Alcune specializzazioni complementari con la vicina Italia (legami tra imprese e con centri di ricerca) - Specializzazione crescente in settori con un potenziale di crescita, decrescente in settori a basso valore aggiunto - Invecchiamento della popolazione e opportunità in nuovi mercati	- L'ampia disponibilità di lavoratori a basso costo rallenta il cambiamento strutturale - Crisi settore bancario - Invecchiamento della popolazione incide sulla spesa pubblica
- Localizzazione centrale nell'Europa: ruolo cruciale per le relazioni internazionali e transfrontaliere - Relazioni imprenditoriali con Zurigo: potenziamento grazie ad Alptransit (business relations)	- Tendenza accresciuta alla delocalizzazione, in particolare per settori a basso valore aggiunto - Possibile chiusura verso l'esterno come reazione protezionistica
- Alptransit riduce i tempi di percorrenza verso Zurigo e tra le città ticinesi (Città-Ticino) - Altri progetti infrastrutturali (ferrovia Mendrisio-Varese) aumentano la competitività	- Costi dei terreni/immobili (e potenziale impatto di Alptransit su alcune zone) - Tempi di percorrenza ridotti aumentano anche le possibilità di pendolarismo in uscita - Possibile chiusura della galleria autostradale del San Gottardo
- Sviluppo nuovi progetti di richiamo turistico (Parco Nazionale del Locarnese, Parc Adula, PSG2020, Terme Acquarossa, PPM,...) - Invecchiamento della popolazione - Offerta ed infrastrutture sportive (CST) - Offerta ed infrastrutture culturale (LAC, Unesco)	- Danni d'immagine derivati da un Ticino non più bucolico (traffico, inquinamento,...) - Offerta sostitutiva delle regioni dei laghi di confine - Corso Euro-Franco - Globalizzazione: il mondo quale concorrente

3. Orientamento strategico e modalità di gestione della politica regionale

3.1. Coerenza del Programma d'attuazione con la strategia di sviluppo economico

In una situazione internazionale difficile e incerta come quella attuale, con ripercussioni negative sul tessuto economico cantonale, s'impongono politiche mirate di carattere economico per rilanciare l'economia. Il Consiglio di Stato del Cantone Ticino ha elaborato una nuova strategia di sviluppo economico volta ad aumentare la capacità innovativa e la concorrenzialità delle aziende orientate all'esportazione e a sostenere il riposizionamento e rafforzamento delle destinazioni turistiche, con una particolare attenzione alle regioni periferiche.

L'elaborazione della strategia cantonale in materia di sviluppo economico si basa, in particolare, sull'analisi della competitività territoriale, sull'applicazione coordinata e sinergica degli strumenti di sostegno allo sviluppo economico e su una nuova governance.

A livello generale l'analisi della competitività territoriale è uno dei tasselli fondamentali della politica di sviluppo: la conoscenza è, infatti, la fase primaria per un valido intervento di politica economica. Con questo obiettivo si è dato avvio all'Osservatorio delle politiche economiche (O-Pol), presso l'Istituto di ricerche economiche dell'Università della Svizzera Italiana. L'Osservatorio è uno strumento di ricerca, analisi e divulgazione di conoscenza della realtà e della politica economica del Cantone Ticino. Il suo obiettivo costitutivo è dato principalmente dalla necessità di avere valutazioni scientifiche delle misure economiche adottate o da adottare (valutazione ex-post ed ex-ante) e studi economici utili come supporto conoscitivo per i processi decisionali. Con la stessa logica è stato attivato l'osservatorio del turismo (O-Tur), che ha come primo obiettivo l'aumento e la divulgazione della conoscenza sul settore turistico cantonale, grazie all'osservazione sistematica e all'analisi, con metodi quantitativi e qualitativi, della domanda turistica e dell'offerta locale nelle destinazioni ticinesi. Anche O-Tur comprende l'implementazione di un sistema di monitoraggio del turismo che sia da supporto per i processi decisionali strategici delle organizzazioni turistiche, dell'Amministrazione cantonale e degli operatori del settore.

Oltre a questi osservatori, l'Ufficio per lo sviluppo economico ha promosso diversi approfondimenti scientifici, che hanno permesso di focalizzare misure e progetti specifici. Tra gli approfondimenti promossi si segnalano in particolare l'analisi da parte di BAK Basel dei settori ticinesi in un'ottica di specializzazione intelligente, lo studio sugli effetti dell'apertura di Alp Transit, la candidatura a sede di rete del Parco nazionale dell'innovazione, il rapporto sull'audit della Fondazione AGIRE, lo studio sulla politica fondiaria, lo studio sulla responsabilità sociale delle imprese, il modello per la trasmissione aziendale, lo studio sull'impatto economico del turismo, il rapporto del programma d'impulso per il settore alberghiero, il *benchmarking* del turismo, lo studio sulla navigazione del Lago Maggiore e la ricerca sulle *best practices* per le regioni periferiche.

Il coordinamento delle politiche settoriali, in particolare quelle della formazione e dello sviluppo territoriale, rappresenta un altro pilastro fondamentale a supporto dello sviluppo economico: solo grazie a politiche pubbliche sempre più allineate e mirate sarà possibile incentivare in maniera marcata l'innovazione e la creazione di valore aggiunto.

Per rendere efficace l'attuazione della politica economica regionale è stata introdotta una nuova governance che coinvolge attivamente i principali attori di riferimento, garantendo pertanto la necessaria legittimità a livello strategico e un coordinamento tra i vari soggetti a livello operativo

Sulla base di questi tre elementi (conoscenza, coordinamento e governance) è stata elaborata una strategia di sviluppo economico che prevede sia un sostegno alle condizioni precompetitive – stimolo all'innovazione, trasferimento del sapere e della tecnologia, messa in rete, miglioramento delle condizioni quadro – sia la concessione di aiuti mirati alle iniziative imprenditoriali in grado di generare delle ricadute economiche durevoli e sostenibili, nonché azioni di marketing territoriale mirato e campagne di sensibilizzazione su temi specifici, come illustra la figura seguente:

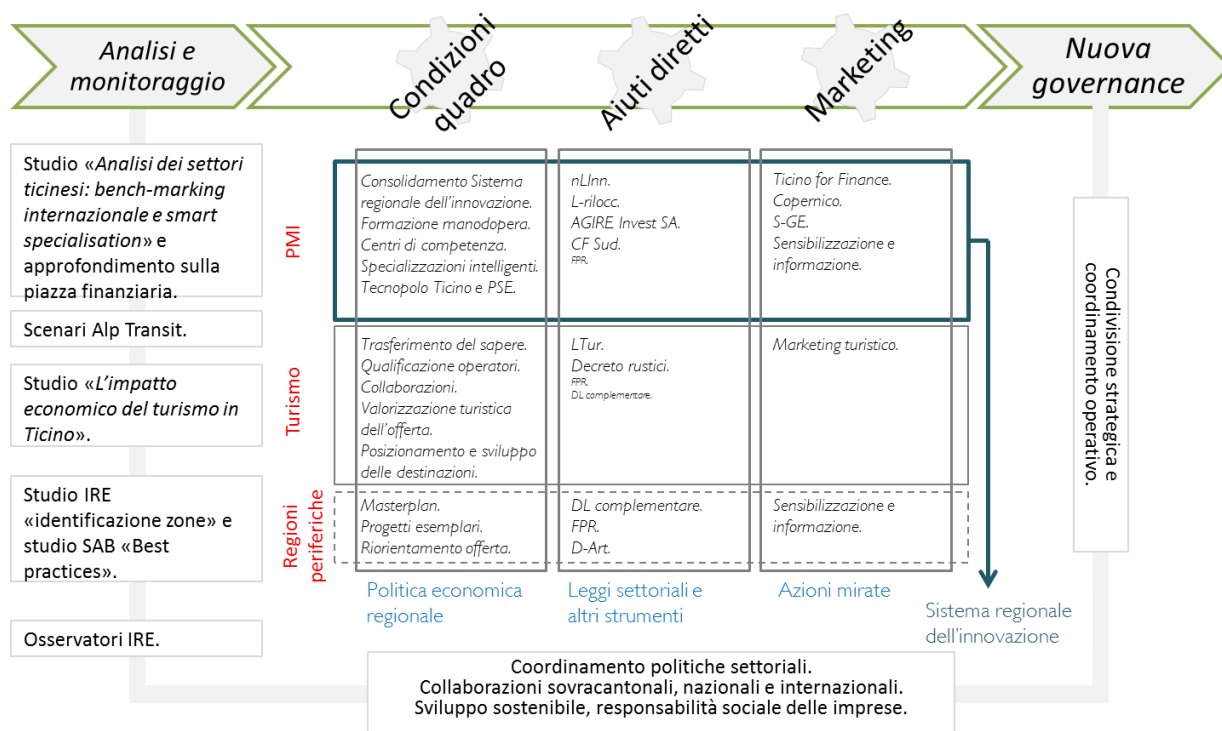


L'obiettivo della strategia di sviluppo economico è quello di favorire una crescita sostenibile e duratura che valorizzi le peculiarità territoriali, lo spirito imprenditoriale e l'innovazione. Concretamente, gli obiettivi volti ad aumentare la competitività delle PMI, a rafforzare le destinazioni turistiche e il riposizionamento delle regioni periferiche sono accomunati dalla ferma volontà di mantenere e creare posti di lavoro interessanti e adeguatamente retribuiti per i residenti.

Considerate le pressioni che sta vivendo il nostro Cantone sia dal punto di vista territoriale che da quello del mercato del lavoro, una particolare attenzione, nell'attuazione della strategia di sviluppo economico, sarà posta al rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese, come previsto espressamente dall'articolo 2 della nuova legge per l'innovazione economica.

La politica di sviluppo economico, vista la posizione geografica del nostro cantone, non può infine prescindere dalla ricerca delle necessarie collaborazioni sulle varie tematiche sia a livello sovracantonale, nazionale che internazionale, in modo da sfruttare al meglio le competenze presenti ai vari livelli territoriali e le sinergie che ne derivano.

Combinando gli elementi alla base della sua elaborazione (conoscenza, coordinamento politiche settoriali e governance), gli ambiti di intervento (condizioni quadro, aiuti diretti, marketing e comunicazione), gli obiettivi di sviluppo (competitività delle PMI, rafforzamento delle destinazioni turistiche e riposizionamento delle regioni periferiche) e i principi cardine (apertura, responsabilità sociale delle imprese e sviluppo sostenibile), la strategia di sviluppo economico cantonale può essere rappresentata con l'immagine seguente:



Tutte le misure che riguardano l'aumento della competitività delle PMI contribuiscono a consolidare il sistema regionale dell'innovazione. Le misure concernenti le condizioni quadro rappresentano il fulcro del programma di politica economica regionale 2016-2019.

3.1.1. La politica dell'innovazione

L'innovazione è uno dei più importanti fenomeni economici, sociali e aziendali del nostro tempo. Ricerca, sviluppo e innovazione sono fattori cruciali nell'affermazione della capacità tecnologica di un Paese e nel determinare il suo successo in termini di crescita economica, qualità della vita e benessere. L'innovazione è inoltre riconosciuta come la principale fonte di vantaggio competitivo per singole imprese, come pure per interi sistemi economici.

L'innovazione ha cambiato radicalmente il nostro modo di spostarci, di vivere e di comunicare. L'adozione delle moderne tecnologie apre nuove possibilità in svariati settori economici, schiudendone al contempo di nuovi (meta-settori). Dall'agricoltura (controllo della crescita e della maturazione delle colture) all'industria (sistemi di controllo e di gestione dei processi di lavorazione, personalizzazione della produzione e della distribuzione), dalla produzione, stoccaggio e distribuzione dell'energia fino ai settori più tradizionali quali l'edilizia (domotica), l'industria della moda (gestione dei dati, tessuti intelligenti, tracciabilità dei prodotti) e i servizi turistici, le nuove tecnologie stanno rivoluzionando tempi e modi nella produzione e organizzazione, nonché nella promozione e smercio, di una parte sempre più rilevante di prodotti e servizi. Enormi possibilità di applicazioni si aprono, inoltre, nel campo finanziario (gestione e protezione dei dati, transazioni finanziarie), nei servizi alle imprese (attività di "marketing intelligence" e di informazione, stoccaggio, custodia e condivisione delle informazioni), fino ai più avanzati sistemi di cura e prevenzione sanitaria (controllo a distanza dei macchinari e strumenti di precisione, creazione e trasformazione di tessuti organici). Altre innovazioni recenti, come la stampa 3D e i "droni", robot alati usati inizialmente a scopo militare, hanno oggi (e avranno in futuro sempre più) un'utilizzazione di massa (realizzazione di suppellettili e utensili in proprio, mappe e riprese video, compiti di sorveglianza, ecc.).

Ma l'innovazione non ha soltanto un carattere economico e tecnologico: l'innovazione è anche sociale, e si lega indissolubilmente all'evoluzione degli strumenti di comunicazione. Se un tempo Internet serviva principalmente per lo scambio rapido di file e documenti, adesso è diventato una sorta di "realtà parallela" che consente a tutti di comunicare, socializzare, imparare e acquistare ovunque nel mondo. Grazie alla tecnologia "cloud" e agli smartphone è possibile oggi condividere, in pochi click, le proprie foto e la propria musica preferita con il mondo intero. E, intanto, la tecnologia mobile corre: le reti cellulari continuano a

diffondersi e a evolvere offrendo sempre maggiori prestazioni in termini di velocità e servizi. Lo stesso non avviene, in regola generale, per le reti in fibra ottica, attualmente ancora poco diffuse al di fuori dei nuclei urbani.

Concettualmente, l'innovazione ha dunque una definizione molto ampia e si identifica con tutto ciò che è nuovo o significativamente migliorato, applicandosi sia a beni materiali e servizi, sia a processi di lavorazione e di produzione, di distribuzione e di gestione, e modelli di organizzazione del lavoro e di gestione delle relazioni esterne all'impresa (acquisti, marketing, ecc.).

Tradizionalmente, l'intervento dello Stato nella promozione dell'innovazione si manifesta attraverso il sostegno alla ricerca di base, il finanziamento delle università e delle scuole professionali, i sistemi di riconoscimento e di protezione della proprietà intellettuale, gli incentivi a favore degli investimenti e delle pratiche innovative. A partire dagli anni '80, è stato adottato un approccio più sistemico nello studio e nell'applicazione dei principi dell'innovazione, sviluppando il concetto dei sistemi d'innovazione. Le aziende, infatti, non innovano da sole ma lo fanno in continua interazione con gli altri attori del sistema (centri di ricerca, università, istituzioni, altre aziende, fornitori, clienti, ecc.), in un insieme di complesse interconnessioni. La presenza di imprese leader o di multinazionali può fungere da elemento catalizzatore per la nascita e la diffusione di idee e pratiche innovative, che a loro volta attirano altre attività facilitando la formazione e lo sviluppo dell'economia locale. Parimenti, una migliore dotazione di infrastrutture per l'innovazione è un importante fattore di localizzazione di nuove imprese, e fonte di competitività per le imprese già esistenti nell'area. Da qui l'importanza di assicurare buone condizioni quadro allo sviluppo e alla nascita di idee e imprese innovative, nonché la creazione di un terreno fertile per tutto ciò che permette, in definitiva l'innovazione: questo include nuove forme di organizzazione, istituti di trasferimento delle conoscenze, incubatori e acceleratori d'impresa, centri di competenze, piattaforme per lo scambio di conoscenze, organizzazioni di sostegno allo sviluppo sia pubbliche che private.

L'insieme degli attori accademici, economici e istituzionali che partecipano alla creazione, diffusione e adozione dell'innovazione costituisce, nella sua accezione regionale, il sistema regionale d'innovazione (SRI). Lo sviluppo di questa sorta d'ecosistema si sta affermando, anche in Ticino, come uno dei principali strumenti di promozione dell'innovazione.

Il Canton Ticino (inteso come sistema economico e istituzionale), al pari di quanto avviene sul piano nazionale e internazionale, investe da più di un decennio risorse umane e finanziarie ingenti a supporto di attività innovative, del trasferimento di conoscenze e di tecnologia, così come della promozione dell'imprenditorialità riconoscendo il ruolo fondamentale della scienza, della tecnologia e dell'innovazione per la crescita economica e il benessere sociale. Le iniziative e i progetti volti a sostenere queste attività hanno progressivamente posto le basi per la costituzione di un vero e proprio sistema regionale d'innovazione, che andrà ulteriormente consolidato mettendo in rete e coordinando tutti gli attori sul territorio.

La collaborazione e la coordinazione tra il mondo imprenditoriale e quello della ricerca e della formazione saranno sempre più rilevanti per favorire lo sviluppo economico del nostro Cantone; uno sviluppo che passa inevitabilmente dal miglioramento delle condizioni quadro, dalla promozione in ambito precompetitivo e dall'incentivazione della messa in rete. È proprio su questi temi che si sono focalizzati negli ultimi anni, grazie alla politica economica regionale, l'attenzione e gli sforzi del Consiglio di Stato.

E' in questo contesto che si inserisce la recente revisione della Legge per l'innovazione economica (messaggio no. 7060 dell'11 marzo 2015), quale tassello di una più ampia politica dell'innovazione, alla quale contribuiscono in maniera importante altre politiche e leggi settoriali, quali in particolare la politica economica regionale, la politica fiscale, la politica della formazione e della ricerca, e quella dello sviluppo territoriale.

Gli obiettivi principali della nuova Legge per l'innovazione (nLInn) possono essere così riassunti:

- Contestualizzazione della Legge per l'innovazione economica all'interno di una rinnovata politica dell'innovazione (sistema regionale dell'innovazione).
- Coordinamento delle politiche settoriali.
- Coordinamento tra Stato, associazioni economiche e istituti universitari.
- Ruolo fondamentale delle misure in ambito precompetitivo e di messa in rete.
- Incentivi rivolti prevalentemente alla fase di sviluppo di un progetto, in particolare per lo sviluppo di nuovi prodotti.
- Apertura del campo d'applicazione al terziario avanzato, focalizzando l'attenzione sulla validità di un progetto imprenditoriale.

-
- Introduzione di criteri minimi per accedere agli incentivi e aggiornata valutazione del ritorno territoriale.
 - Distinzione tra le differenti tipologie d'aziende e il loro ciclo di vita con l'introduzione di strumenti flessibili e adeguati alle rispettive necessità.
 - Promozione della cooperativa di fideiussione CFSud per facilitare l'accesso al credito.

L'obiettivo della nLInn è quello di stimolare e sostenere con aiuti mirati la competitività e la capacità d'innovazione di aziende, principalmente quelle orientate all'esportazione, con grande potenzialità di crescita e che generano rilevanti ricadute economiche.

La nuova Legge per l'innovazione economica prevede in particolare degli incentivi per sviluppare dei progetti d'innovazione. Per sostenere lo sviluppo di progetti, di natura prevalentemente immateriale, è proposta l'introduzione di un nuovo strumento – sempre più diffuso in Svizzera e all'estero – rappresentato dal contributo per l'innovazione. Si tratta di finanziamenti erogati alle imprese per acquistare servizi legati all'innovazione (come consulenze specialistiche, per esempio in ambito della proprietà intellettuale, certificazioni, documentazione tecnica o studi di mercato), con l'intento, solitamente, di facilitare l'accesso a conoscenze esterne. Con questa misura è inoltre possibile beneficiare di un accompagnamento esterno durante le varie fasi del processo innovativo. Un ruolo fondamentale sarà assunto dalla Fondazione AGIRE, che avrà il compito di valutare il progetto di sviluppo sottoposto dalle aziende e, se necessario, accompagnare le stesse nella sua formalizzazione prima della decisione di approvazione. Nella fase di redazione della proposta (business case) la Fondazione AGIRE potrà svolgere un ruolo sia di coaching - supportando l'azienda su tematiche particolari quali la protezione della proprietà intellettuale - sia di coordinamento a livello del sistema regionale dell'innovazione - in merito alle attività di trasferimento del sapere e delle tecnologie e di sostegno all'imprenditorialità, attivando i partner più adeguati (technology consultants presenti presso i vari istituti, centro promozione start-up, mentore dell'innovazione CTI, coach CTI...). Obiettivo dell'accompagnamento è pure quello di facilitare l'accesso a fondi per la ricerca e l'individuazione di possibili partner aziendali o di consulenza.

I progetti innovativi che si trovano in una fase iniziale potranno svilupparsi al meglio grazie a un accesso facilitato alle competenze presenti sul territorio (sia per quanto concerne l'ambito imprenditoriale che per quanto riguarda le competenze scientifiche) e ai finanziamenti previsti dai vari programmi di ricerca nazionali e internazionali. I progetti sviluppati in questo contesto potranno ottenere maggiori garanzie di accesso al credito bancario, anche grazie alla rafforzata collaborazione con la società di fideiussione CFSud, e saranno in grado di attivare l'interesse da parte di investitori privati.

Adottando un approccio integrato il Canton Ticino ha compiuto una scelta coerente con quanto sta avvenendo sia a livello nazionale che internazionale in materia di politiche dell'innovazione.

3.1.2. La politica turistica cantonale

La politica turistica 2015 – 2018 è stata recentemente definita in modo esplicito dal Gran Consiglio ticinese, con l'adozione dei tre messaggi no. 6833 del 9 luglio 2013, no. 6897 del 14 gennaio 2015 e no. 7041 del 28 gennaio 2015. Questi atti parlamentari riguardano:

- la nuova legge sul turismo entrata in vigore il 1° gennaio 2015, che regola l'organizzazione turistica cantonale (quattro organizzazioni turistiche regionali e un'Agenzia turistica ticinese, con i loro compiti e le loro competenze), il suo finanziamento (tassa di soggiorno, tassa di promozione, contributo comunale, quota dei soci, credito quadro cantonale), i sussidi pubblici cantonali per investimenti e attività nel campo del turismo;
- il credito quadro di 24 milioni per il finanziamento delle attività svolte dall'Agenzia turistica ticinese nel quadriennio 2015 – 2018;
- il credito quadro di 12 milioni per la concessione di sussidi cantonali a sostegno degli investimenti e delle attività per il turismo nel quadriennio 2015 – 2018;
- il credito straordinario di 2 milioni per la campagna promozionale promossa dall'Agenzia turistica ticinese tra il 2014 e il 2017 in relazione con l'apertura della galleria di base del San Gottardo.

Il quadro politico è pertanto chiaro e il finanziamento pubblico ai sensi della Legge sul turismo ben definito fino al 2018, sia per quanto concerne le attività di marketing dell'Agenzia turistica ticinese (6 milioni all'anno più 2 milioni supplementari per una promozione straordinaria relativa all'apertura di Alptransit), sia per quanto riguarda l'aiuto diretto agli investimenti, in particolare quelli alberghieri (3 milioni annui).

In merito all'organizzazione del settore, si ricorda che le Organizzazioni turistiche regionali (OTR) sono corporazioni di diritto pubblico, che si occupano dell'animazione, dell'assistenza e dell'informazione al turista, che provvedono alla commercializzazione e alla promozione turistica per la propria regione, che sviluppano e coordinano i prodotti turistici e ne curano il marketing. L'Agenzia turistica ticinese SA (ATT) - i cui azionisti sono il Cantone Ticino, le quattro OTR e le tre associazioni di categoria (GastroTicino, HotelleriesuisseTicino e l'Associazione Campeggi Ticinesi) - elabora e attua, su mandato del Consiglio di Stato e delle OTR, la strategia turistica cantonale, basandosi sui piani strategici regionali elaborati dalle OTR. Si occupa quindi sia del marketing sia dello sviluppo di progetti strategici di valenza cantonale.

Tenuto conto che la nuova organizzazione turistica è di recente costituzione, l'elaborazione dei piani strategici quadriennali delle OTR e di conseguenza quello dell'ATT sono ancora in fase di elaborazione e concertazione. Saranno disponibili verso la fine dell'anno in corso.

La riforma dell'organizzazione turistica è volta a soddisfare al meglio, con strutture professionali e specializzate, i bisogni del turista. In risposta alle nuove sfide del turismo, si è adottato un approccio che si orienta alla funzionalità delle destinazioni turistiche, dove i principali attrattori turistici sono la base per poi definire, elaborare, sviluppare e commercializzare prodotti turistici competitivi.

Gli obiettivi principali della riforma si possono riassumere come segue:

- gestione, sviluppo e promozione efficace ed efficiente del prodotto turistico;
- economie di scala: riduzione del numero degli enti turistici tramite aggregazione in unità più grandi;
- ottimizzazione della governance del sistema turistico;
- coordinamento tra le varie organizzazioni turistiche;
- professionalizzazione: necessità e possibilità di impiegare specialisti nei centri di competenza;
- dotazione di mezzi finanziari adeguati ai compiti.

Un'importante novità della riforma è la costituzione di veri e propri centri di competenza, sulla base dei propri punti di forza, all'interno delle organizzazioni turistiche. Per svolgere questo compito le OTR dovranno dotarsi di risorse finanziarie e competenze specialistiche. Le OTR potranno avviare collaborazioni tra i loro centri di competenza regionali su specifici campi strategici di attività. Un campo d'attività strategico è un prodotto o un settore di mercato che per il suo sviluppo e/o la sua promozione e commercializzazione necessita un team di progetto con competenze specifiche (centro di competenza). Per ogni campo d'attività identificato andrà creato un centro di competenza con un know-how specializzato e un'elaborazione di mercato differenziata, tenendo conto delle esigenze dei partner di mercato.

La strategia cantonale di sostegno al settore turistico

L'obiettivo della politica turistica cantonale è migliorare le condizioni quadro e incentivare l'imprenditorialità, aiutare le destinazioni turistiche nel loro sviluppo e accrescere l'attrattiva dell'offerta turistica, così come consolidare la presenza del Ticino sui mercati nazionali e internazionali.

I principi della politica turistica si basano sul miglioramento della qualità dell'offerta turistica, l'impiego efficiente ed efficace delle risorse disponibili, l'innovazione, la collaborazione, la professionalizzazione e la destagionalizzazione della domanda turistica.

In sintonia con la strategia di sviluppo economico, anche il rilancio del settore turistico si basa su tre pilastri fondamentali:

- **Aumento della competitività e dell'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche.** Le iniziative volte allo sviluppo e al rafforzamento delle destinazioni turistiche sono finanziate tramite i fondi cantonali e federali della politica economica regionale. Ritenuta l'importanza dei progetti turistici nell'ambito della politica regionale per l'elaborazione del programma, oltre agli Enti regionali per lo sviluppo, sono coinvolte attivamente le Organizzazioni turistiche regionali e l'Agenzia turistica ticinese SA.

- **Aiuti diretti a singole iniziative imprenditoriali.**

Sono prioritari gli investimenti a favore del miglioramento della qualità dell'offerta di alloggio gestita professionalmente, in particolare le strutture alberghiere. Queste ultime, infatti, generano il maggior valore aggiunto e rappresentano la vera colonna portante del turismo ticinese. Un aiuto diretto alle aziende alberghiere si giustifica, in particolare, per i seguenti motivi:

- le aziende sono strettamente legate al territorio;
- forte esigenza di risorse umane e finanziarie;
- redditività relativamente bassa;
- elevata necessità di mezzi propri per investimenti;
- forte stagionalità;
- dipendenza dalla meteorologia.

Gli aiuti comprendono sussidi ai sensi della Legge cantonale sul turismo e finanziamenti della Società svizzera di credito alberghiero e la cooperativa di fideiussione CFSud.

- **Incremento della domanda turistica.**

Tramite un apposito decreto legislativo viene garantito il finanziamento delle attività dell'Agenzia turistica cantonale.

Il programma d'impulso per il settore alberghiero ticinese

Lo studio sull'impatto economico del turismo ha confermato come l'asse portante del turismo sia il settore alberghiero, che però si trova confrontato con molteplici sfide. Per questo motivo il Dipartimento delle finanze e dell'economia, in collaborazione con la Società svizzera di credito alberghiero, ha lanciato un programma specifico per rilanciare il settore che, oltre ad aver fornito indicazioni complessive sullo stato di salute e competitività delle strutture alberghiere, ha permesso di tracciare le linee direttrici per un sostegno pubblico sempre più efficace.

In generale si sono constatate enormi differenze per quel che concerne la professionalità e il know-how a livello dirigenziale. Lo stato infrastrutturale degli alberghi è nella media svizzera: circa il 30% necessita urgentemente di una pianificazione degli investimenti, mentre il 40% rivela un'infrastruttura non più al passo con i tempi. È, inoltre, confermata la necessità di un sostegno cantonale al settore alberghiero.

Durante i lavori di consulenza sono state individuate le seguenti principali sfide per il settore alberghiero ticinese:

- necessità di rinnovo dell'infrastruttura;
- assenza di posizionamento e di strategia;
- carenza di competenze strategiche, finanziarie e di marketing;
- mezzi finanziari limitati;
- potenziale di collaborazioni non sfruttato;
- grande dipendenza dall'attrattiva della destinazione.

Il programma d'impulso prevede quindi le seguenti misure:

- **Aumento dell'attrattiva della destinazione:**

questa tematica è parte integrante del presente programma (cfr. capitolo 4.3.4 e capitolo 4.3.5).

- **Abilitazione e professionalizzazione degli operatori:**

formazione e consulenza, allo scopo di sostenere gli albergatori nello sviluppo strategico e, di conseguenza, nell'attuazione di investimenti. Questo tipo di aiuto rappresenta una grande novità sia a livello cantonale sia federale per quel che concerne il sostegno al settore, poiché finora ci si è sempre limitati a finanziare l'investimento materiale senza essere incisivi sulle scelte strategiche degli operatori. I progetti che riguardano più strutture sono inseriti al capitolo 4.3.2, mentre gli aiuti diretti a singole aziende sono finanziati ai sensi della legge sul turismo.

- **Promozione delle collaborazioni:**

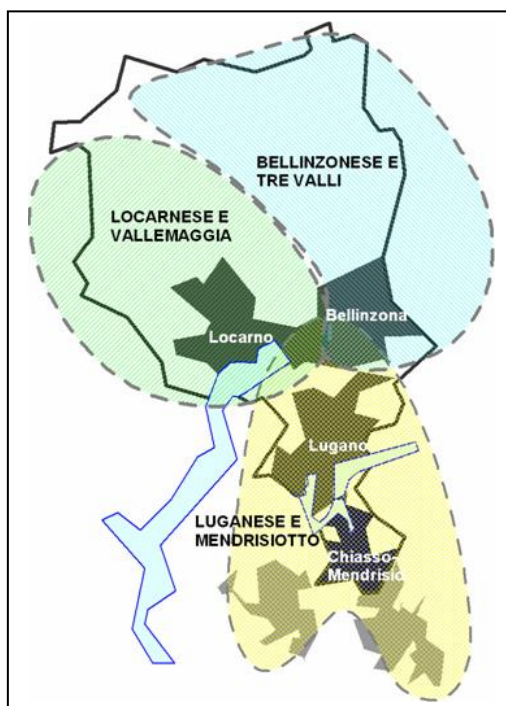
individuare e avviare processi di cooperazione allo scopo di ottimizzare l'efficienza economica. È importante sottolineare che le collaborazioni possono essere efficaci solo se sono dati determinati presupposti, come la volontà di cooperare e l'elaborazione di piani strategici ben definiti. Sono possibili sia collaborazioni orizzontali tra alberghi, sia collaborazioni verticali tra operatori turistici, sia cooperazioni laterali tra aziende appartenenti a rami diversi, a dipendenza della situazione (cfr. capitolo 4.3.3).

- **Sostegno finanziario agli investimenti:**
mezzi finanziari allo scopo di incentivare gli investimenti nel settore del turismo ricettivo. Sono previsti, ai sensi della legge sul turismo, aiuti a fondo perso fino a un massimo del 20 per cento dell'investimento e fino al massimo un milione di franchi.

3.2. Coerenza con il piano direttore, le aree funzionali e il ruolo dei centri regionali

Il Piano direttore del Cantone Ticino è stato adottato dal Consiglio di Stato nel 2009 e approvato dalla Confederazione nel 2013. Si tratta di uno strumento strategico che persegue uno sviluppo territoriale integrato delle varie regioni funzionali che compongono il Cantone – più precisamente quattro agglomerati e tre aree a loro collegate – riassumibile nel concetto di Città Ticino.

Le regioni funzionali del Cantone Ticino



Fonte: Sezione dello sviluppo territoriale, DT, 2006

L'entrata in vigore il 1° maggio 2014 della revisione parziale della Legge federale sulla pianificazione del territorio (LPT) impone ai Cantoni di adottare, nei loro Piani direttori, indirizzi e misure per uno sviluppo centripeto degli insediamenti, senza ricorrere ad ampliamenti di zona edificabile. Pur non trattandosi di un cambiamento di paradigma radicale per il Cantone Ticino – il Piano direttore già prevede il principio del contenimento delle zone edificabili – il Dipartimento del territorio sta conducendo la procedura di adattamento per ottemperare alle prescrizioni della LPT.

Il Piano direttore in vigore e il suo adattamento in corso sono in linea con gli elementi del programma d'attuazione della politica regionale 2016-2019, sia dal profilo strategico che da quello operativo.

Elementi strategici

Alla base dell'adattamento in corso è posta una strategia di sviluppo territoriale per un uso più efficiente delle zone edificabili in vigore, sfruttando le riserve e i potenziali esistenti per le esigenze evolutive di economia e società, nel rispetto dell'ambiente. L'obiettivo principale di tale strategia è quello di uno sviluppo centripeto qualitativo degli insediamenti, che incrementi l'attrattiva del Cantone in termini di migliori condizioni per vivere e per lavorare.

Questa strategia si fonda sul riconoscimento delle specificità, delle vocazioni e delle caratteristiche delle diverse entità territoriali che compongono il Cantone e della messa in valore del loro ruolo di motori dello sviluppo, seppur a diverse velocità. In quest'ottica, i lavori di adattamento in corso confermano la struttura essenziale del concetto di Città Ticino del PD in vigore:

- i quattro agglomerati come centralità dal carattere urbano che concentrano funzioni di traino per l'intero territorio cantonale e che meritano regole di sviluppo insediativo ordinato al fine di incentivare e non ostacolare queste forze;
- le aree più periferiche legate ai quattro agglomerati come comparti le cui specificità territoriali sono portatrici di funzioni di contrappunto alle centralità urbane.

Elementi operativi

Dal profilo operativo, i poli di sviluppo economico (PSE) stabiliti nella scheda R7 del Piano direttore sono l'espressione più esplicita della strategia integrata di sviluppo economico e sviluppo territoriale orientata alla predisposizione di aree particolarmente idonee all'insediamento di attività ad alto valore aggiunto. Come meglio spiegato nel capitolo 4.2.5, l'Ufficio per lo sviluppo economico e la Sezione dello sviluppo territoriale stanno conducendo degli approfondimenti per individuare delle azioni per una messa a disposizione rapida delle superfici necessarie all'insediamento di aziende all'interno delle aree PSE.

Oltre alla politica specifica dei PSE, le nuove prescrizioni legislative federali in termini di contenimento della dispersione degli insediamenti impongono una strategia di gestione più efficiente e razionale delle superfici produttive presenti sul territorio cantonale. Si tratta, sulla base di una fotografia chiara della loro ubicazione, del loro stato, dimensioni, grado di accessibilità e di urbanizzazione, potenziali di recupero di parti dismesse o in fase di riconversione, di comprendere – dal punto di vista di una crescita differenziata del tessuto economico – quali azioni concrete devono essere intraprese, e con quali priorità, affinché siano disponibili all'insediamento di attività produttive.

A conferma dell'importanza degli agglomerati quali centralità che fungono da stimolo per il tessuto economico e sociale del Cantone, il Piano direttore consolida nelle specifiche schede R/M2 per il Locarnese, R/M3 per il Luganese, R/M4 per il Bellinzonese e R/M5 per il Mendrisiotto i contenuti dei relativi programmi d'agglomerato che determinano le misure per uno sviluppo territoriale coordinato fra insediamenti, traffico e paesaggio.

Il Piano direttore contiene inoltre diverse altre misure che si inscrivono nel solco della valorizzazione delle caratteristiche peculiari del territorio cantonale che muove la politica economica regionale. Tali misure sono particolarmente significative per creare una rete equilibrata fra centri e regioni più periferiche, caratterizzata da sinergie fra diverse specificità e che, nel suo insieme, consolidi il concetto di Città Ticino.

In particolare, fra i diversi fronti attivi, si possono citare iniziative per la concretizzazione della politica di recupero delle rive dei laghi (scheda P7), di realizzazione di aree di svago di prossimità (scheda R9), di protezione e messa in valore del paesaggio e delle sue componenti naturali – vedasi tra l'altro i progetti per i due parchi nazionali – o antropiche relative ai beni culturali (schede P1, P4, P5 e P10), di sviluppo delle reti di mobilità lenta (scheda M10), nonché l'adattamento della scheda V12 basata sul principio del consolidamento territoriale di grandi infrastrutture per lo svago e il turismo coordinato con principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

3.3. Cooperazione intercantonale

3.3.1. Programma San Gottardo 2020³

Il „Programma San Gottardo 2020“ (PSG 2020) è un progetto comune dei Cantoni Ticino, Uri, Grigioni e Vallese, dedicato allo sviluppo socioeconomico dell'intera regione del San Gottardo. Nel 2010 i quattro Cantoni hanno deciso di avviare un programma decennale (PSG 2020) e una strategia per il futuro, per sostenere la realizzazione e lo sviluppo del territorio del San Gottardo, operando oltre le barriere

³ Maggiori dettagli sono presentati nel Programma d'attuazione del Canton Uri e nei programmi d'attuazione del PSG 2020 menzionati.

geografiche, politiche, linguistiche e culturali con l'obiettivo di formare uno spazio in grado di offrire alla popolazione residente, agli attori economici e ai turisti un futuro ricco di attrattive.

Il punto di partenza del progetto è stata la presa di coscienza, da parte dei Cantoni gottardiani, di avere interessi comuni. Le quattro regioni coinvolte - la valle dell'Urseren e il resto del Canton Uri, le Tre Valli in Ticino, la Surselva nel Grigioni e il Goms nel Vallese - sono aree discoste che, prese separatamente, hanno prospettive modeste. Queste vallate sono connesse grazie ai passi alpini e s'incontrano sul San Gottardo. Contemporaneamente, però, sono isolate l'una dall'altra e tutte orientate verso l'esterno. In precedenza non c'era stata quasi nessuna collaborazione, al di là dei passi e dei confini.

Il programma si prefigge di promuovere il territorio alpino nel rispetto delle identità locali, di migliorare l'accessibilità e la qualità delle infrastrutture di trasporto, di valorizzare l'attrattiva turistica con offerte di prodotti e servizi in rete. Si tratta così di contrastare la riduzione delle opportunità lavorative - che è accentuata dalla perdita di importanza dei fattori economici tradizionali (come l'esercito, l'agricoltura) - e l'esodo della popolazione. La messa in esercizio della galleria di base ferroviaria del San Gottardo nell'anno 2016 determinerà, inoltre, un radicale cambiamento delle condizioni quadro della regione e la necessità di valorizzare la tratta alpina ferroviaria, che perderà la sua secolare funzione primaria di collegamento internazionale tra il Nord e il Sud delle Alpi.

Considerati gli otto anni trascorsi dal lancio del primo programma PSG, il Cantone Ticino ha espresso chiaramente le proprie aspettative per il periodo 2016-2019, che dovrà essere il più concreto possibile grazie all'identificazione e attuazione di poche ma reali priorità. Il prossimo quadriennio - oltre che allo sviluppo della destinazione di sci alpino SkiArena /San Gottardo - sarà pertanto focalizzato sulla realizzazione di progetti chiave del settore turistico nei seguenti ambiti: Nordic e Bike /San Gottardo, valorizzazione della tratta alpina ferroviaria e spazi d'esperienza (Ritom-Piora, Passo del San Gottardo, Göschenen-Schöllenen, ghiacciaio del Rodano, Reno Anteriore), in un'ottica di sviluppo integrale e mettendo così a frutto i consistenti lavori preparatori effettuati in precedenza.

Il "Programma San Gottardo 2020" è strutturato su più livelli. La parte politica è assicurata dai quattro rappresentanti dei Governi cantonali ("Incontro dei Consiglieri di Stato"). Accanto alla direzione operativa del progetto, opera il Consiglio direttivo del "Programma San Gottardo 2020", formato da sei membri: un rappresentante di ciascuno dei Cantoni, della Confederazione e da un delegato in rappresentanza delle quattro regioni del Gottardo. In futuro si intende inoltre rafforzare il ruolo del Consiglio consultivo - che comprenderà, accanto ai membri Consiglio direttivo, un rappresentante a livello strategico di ciascuna delle quattro regioni - e coinvolgere maggiormente i responsabili operativi delle regioni nella gestione e realizzazione dei progetti. Particolare importanza sarà, inoltre, data alla comunicazione destinata in particolare alla popolazione della regione del San Gottardo, allo scopo di aumentare il suo grado d'informazione e di coinvolgimento connesso alle attività del programma.

3.3.2. Collaborazione intercantonale Cantone Ticino e Cantone dei Grigioni

Come indicato nel capitolo 3.1, la strategia di sviluppo economico del Cantone Ticino prevede espressamente la ricerca delle collaborazioni più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi fissati. Tra le collaborazioni che il Cantone intrattiene regolarmente, quella intercantonale con il Cantone dei Grigioni assume un significato particolare, in quanto la Bassa Mesolcina è parte integrante dello spazio funzionale del Bellinzonese.

E' pertanto evidente che, oltre alle relazioni di buon vicinato che da sempre intrattengono, il Cantone Ticino e quello dei Grigioni debbano sfruttare in maniera mirata e sistematica i potenziali di crescita a disposizione per rafforzare la capacità d'investimento e la competitività.

Per questa ragione, in data 25 settembre 2014, i due Cantoni hanno firmato un'apposita convenzione concernente proprio la collaborazione intercantonale in vista del coordinamento di progetti attuali e futuri riguardanti i poli di sviluppo nello spazio funzionale Bellinzona/Mesolcina. Data l'importanza strategica, regionale e intercantonale, la SECO è stata coinvolta in questo processo, che prevede segnatamente il coordinamento delle politiche di sviluppo economico e di sviluppo territoriale. Con la firma della convenzione, i Governi dei Cantoni Grigioni e Ticino hanno voluto sottolineare l'importanza della collaborazione intercantonale per il rafforzamento dell'economia nello spazio funzionale del Bellinzonese e Bassa Mesolcina, nonché della gestione sostenibile delle risorse territoriali.

Nell'ambito delle collaborazioni con il Cantone dei Grigioni, una menzione particolare va posta sulle attività del sistema regionale dell'innovazione (SRI). La Fondazione AGIRE già attualmente e senza necessità di accordi supplementari, è disposta a:

- partecipare ad eventi in Mesolcina per presentare il sistema regionale dell'innovazione. Il Canton Grigioni è responsabile per l'organizzazione e il finanziamento degli eventi;
- a prendere in considerazione richieste di messa in rete e di trasferimento tecnologico provenienti da aziende della Mesolcina, compatibilmente con gli obiettivi della Fondazione.

Anche con la nuova programmazione 2016-2019, la Fondazione AGIRE sarà pertanto disponibile a offrire le proprie prestazioni in Mesolcina.

Altro esempio di importanti collaborazioni si aprono anche nell'ambito del turismo, come dimostra il progetto congiunto per stimolare lo scambio di personale stagionale di strutture alberghiere e della ristorazione tra Grigioni e Ticino, in modo da garantire l'occupazione sull'arco di tutto l'anno.

3.3.3. Altre collaborazioni intercantionali

Il Cantone Ticino partecipa al progetto sovra-cantonale "Valorizzazione turistica e messa in rete dei siti classati quali patrimonio mondiale in Svizzera", in collaborazione con i Cantoni Grigioni, Berna, San Gallo, Neuchatel, Vaud, Vallese e Glarona.

Il Cantone Ticino si impegna inoltre, nell'ambito della propria disponibilità finanziaria cantonale, a sostenere ulteriori progetti di collaborazione sovra-cantonale che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019.

3.4. Impegno del Cantone a favore della cooperazione transfrontaliera

Il Programma operativo di Cooperazione transfrontaliera tra Italia e Svizzera 2007-2013 terminerà la sua attuazione al 31 dicembre 2015. Dal 2012 alla primavera 2015 sono stati decisi ulteriori 41 progetti, stanziati 5'477'608 franchi di contributi federali e 2'731'085 franchi di contributi cantonali. Ad oggi 80 progetti sono terminati, mentre ne restano ancora aperti altri 74.

Il Canton Ticino, malgrado si aspetti un aumento importante della qualità progettuale, ha reiterato la volontà di operare una politica di cooperazione transfrontaliera. In particolare, con l'adozione della risoluzione governativa no. 2505 del 27 maggio 2014, ha aderito ai principi che fondano la proposta di programma operativo di cooperazione transfrontaliera tra Italia e Svizzera per il periodo 2014-2020 (PO Interreg V). Con risoluzione no. 3882 del 27 agosto 2014 il Governo ha poi approvato i contenuti della stessa.

A sottolineare l'interesse del Cantone nelle relazioni con l'Italia, nel mese di settembre 2014, è entrato in funzione il Delegato cantonale per le relazioni transfrontaliere e internazionali. Inoltre il Cantone Ticino ha deciso di continuare a svolgere il ruolo di coordinamento per i tre Cantoni svizzeri (Ticino, Grigioni e Vallese) partecipanti al programma di cooperazione transfrontaliera. La funzione di responsabile della coordinazione regionale è ancorata alla Divisione dell'economia in modo da garantire la perfetta coerenza con la strategia di sviluppo economico. Inoltre la coordinazione regionale si avvale della collaborazione attiva del gruppo interdipartimentale di coordinamento, in modo da ottimizzare la coerenza con le altre politiche cantonali.

La proposta di programma operativo Italia-Svizzera 2014-2020 – dopo che il Consiglio di Stato, a nome anche degli altri due Cantoni interessati (Grigioni e Vallese), ha nuovamente espresso il suo interesse per lo strumento di cooperazione transfrontaliera con la risoluzione governativa no. 4617 del 14 ottobre 2014 e annunciato l'intenzione di raddoppiare il proprio contributo finanziario al programma operativo – è attualmente al vaglio della Commissione europea.

In data 16 giugno 2015 la Regione Lombardia il Cantone Ticino hanno firmato una convenzione di collaborazione che, all'articolo 1, cpv. 2 lett. m) prevede espressamente di consolidare il partenariato per sviluppare iniziative nell'ambito della nuova programmazione comunitaria 2014-2020, prestando attenzione e favorendo in particolare progetti e la loro realizzazione di interesse transfrontaliero.

In data 18 giugno 2015 vi infine stato un primo incontro tra rappresentanti del Cantone Ticino, della Fondazione AGIRE, della Regione Lombardia e dei politecnici di Milano, con l'obiettivo di individuare i

progetti cardine di collaborazione transfrontaliera in ambito ricerca e sviluppo e innovazione, per sostenere la competitività delle PMI.

In conclusione, l'intento della partecipazione del Cantone Ticino al programma operativo Interreg V è quello di dare una continuità territoriale a politiche settoriali, che si basano su leggi settoriali dedicate, per definizione, unicamente all'azione su suolo nazionale. Per questa ragione, il Cantone ha previsto una disponibilità di 5 milioni di franchi, di cui 2.5 milioni a carico del Dipartimento delle finanze e dell'economia per progetti coerenti con la strategia di sviluppo economico, mentre 2.5 milioni sono a carico dei diversi Dipartimenti che manifesteranno interesse per i progetti di cooperazione transfrontaliera inerenti i propri ambiti di competenza.

3.5. Coerenza con la strategia sugli impianti di risalita cantonale

L'11 giugno 2014 il Consiglio di Stato ha istituito un gruppo di lavoro incaricato di elaborare una strategia per gli impianti di risalita invernali sussidiati dal Cantone. Il gruppo di lavoro - presieduto dal Capo dell'Ufficio per lo sviluppo economico e composto da rappresentanti dell'amministrazione cantonale, degli enti regionali per lo sviluppo, delle organizzazioni turistiche, degli impianti di risalita e dei comuni - è incaricato di elaborare, entro il 31 dicembre 2015, un piano di lavoro e una strategia complessiva coordinata per gli impianti invernali sussidiati dal Cantone.

I lavori sono coordinati e coerenti con gli obiettivi di politica economica regionale, in particolare con la volontà di stimolare le collaborazioni interaziendali (capitolo 4.3.3 del presente programma), con la strategia di valorizzazione e di messa in scena della montagna nell'ottica di un prodotto turistico integrato (capitolo 4.3.4), con il posizionamento e sviluppo delle destinazioni (capitolo 4.3.5) e con il programma per il riposizionamento delle regioni periferiche (capitolo 4.4).

In generale, la contestualizzazione e l'integrazione degli impianti di risalita in un'ottica di destinazione è fondamentale. L'esigenza di ragionare in termini sistemici e d'integrazione (prodotti, servizi, organizzazione, stagioni) è una necessità imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo futuro degli impianti di risalita, che rappresentano solo un elemento di un più ampio prodotto turistico.

La valorizzazione degli impianti di risalita turistici in senso lato deve rientrare infatti in una strategia che tenga conto di tutti gli elementi presenti sul territorio montano, in modo da offrire al turista un'esperienza unica e completa. La soddisfazione del turista non è infatti legata al solo mezzo di trasporto, ma all'intera offerta ad esso collegata. Risulta quindi fondamentale la messa in rete e l'integrazione di tutte le attrazioni, così da creare un prodotto turistico di qualità, capace di generare ricadute positive sul territorio. In questa direzione, grazie alla politica economica regionale 2016-2019, si potrà sostenere lo sviluppo della cosiddetta "messa in scena della montagna", con l'obiettivo finale di creare un "prodotto montagna" che possa essere promosso come eccellenza del nostro territorio sul mercato nazionale e internazionale, con un suo chiaro posizionamento. E' pertanto fondamentale contestualizzare gli impianti di risalita all'interno dei masterplan per il riposizionamento delle regioni periferiche.

3.6. Gli Enti regionali per lo sviluppo

Il territorio cantonale dispone di quattro Enti regionali per lo sviluppo (Bellinzonese e Valli, Mendrisiotto e Basso Ceresio, Luganese, Locarnese e Valli), ognuno dotato di una struttura operativa (ARS - Agenzia di sviluppo regionale).

Gli Enti regionali per lo sviluppo - quali membri del Gruppo strategico della politica economica regionale - oltre ad essere coinvolti a pieno titolo nell'elaborazione degli obiettivi, contribuiscono direttamente all'aumento della competitività delle loro rispettive regioni funzionali tramite il ruolo attivo delle ARS nella concretizzazione degli obiettivi di politica regionale identificati.

Per attuare la politica di sviluppo economico, il Cantone dispone inoltre di ulteriori partner professionali sul territorio, con i quali le ARS sono tenute a collaborare e a coordinarsi, in particolare le Organizzazioni turistiche regionali (OTR) e l'Agenzia del turismo ticinese (ATT, cfr. capitolo 3.1.2) e la Fondazione Agire (cfr. capitolo 4.2).

Considerato l'atteso consolidamento delle OTR, dell'ATT e della Fondazione AGIRE, si tratta ora - grazie all'aggiornamento del contratto di prestazione tra il Cantone Ticino e gli Enti Regionali per lo sviluppo per il periodo 2016-2019 - di ottimizzare le collaborazioni e focalizzare al meglio i compiti che le ARS saranno incaricate di svolgere per il prossimo quadriennio. Il finanziamento delle attività di management regionale svolta dalle ARS sarà finanziato in parti uguali con contributi cantonali e federali.

Le ARS continueranno anzitutto a svolgere un importante compito di divulgazione e informazione a livello regionale in merito agli obiettivi di politica economica regionale del Cantone. In questo senso le ARS potranno farsi promotrici – coordinandosi con i vari partner - di eventi informativi a livello regionale.

Le ARS saranno in particolare impegnate nella gestione di progetti in ambito di politica economica regionale, in particolare:

- gestione dei fondi di promozione regionale messi a disposizione dai comuni e dal Cantone;
- accompagnamento di progetti di politica regionale coerenti con gli obiettivi del presente programma d'attuazione;
- gestione dei progetti prioritari e strategici a livello regionale, sviluppati nell'ambito del Decreto complementare di politica economica regionale;
- gestione della banca dati relativa alla disponibilità di terreni e capannoni industriali nella regione funzionale di riferimento.

Il compito delle ARS sarà di accompagnare i promotori di progetto, sia nella fase di ideazione (allestendo i relativi modelli d'efficacia) così come poi nella fase realizzativa e operativa, verificando infine il raggiungimento degli obiettivi fissati nel modello d'efficacia (project monitoring). Le ARS dovranno dunque assumere in pieno un ruolo di "project manager" a livello regionale.

Tale ruolo sarà particolarmente importante se si vorranno raggiungere gli obiettivi del "Riposizionamento delle zone periferiche" (cfr. capitolo 4.4). Sarà in quest'ambito infatti che le ARS, in particolare quelle del Bellinzonese e Valli e Locarnese e Vallemaggia, saranno chiamate ad investire parecchie energie. Dovranno infatti essere proattive in ogni fase operativa prevista dall'obiettivo in questione. Anche in quest'ambito, considerata la vocazione prevalentemente turistica di queste regioni, la collaborazione con le OTR risulterà determinante.

4. Obiettivi programmatici

4.1. Priorità 2016-2019

Sulla base delle esperienze fatte nel quadriennio 2012-2015, grazie ai numerosi approfondimenti scientifici svolti e alla luce delle sfide con le quali è confrontato il nostro Cantone, le priorità in ambito del programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 sono le seguenti:

1. **PMI: aumento della capacità d'innovazione e della competitività delle PMI.**
2. **Turismo: aumento della competitività e dell'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche.**
3. **Riposizionamento regioni periferiche.**

I primi due obiettivi verranno sostenuti con fondi cantonali e federali della politica economica regionale. Il programma operativo Interreg V e il programma San Gottardo sono funzionali e contribuiscono al raggiungimento di questi obiettivi.

I contenuti promozionali per il raggiungimento dei due obiettivi sono riassunti nella tabella seguente che, per chiarezza d'impostazione, riporta anche la denominazione originale elaborata dalla SECO⁴. La denominazione è stata riformulata per meglio adattarsi agli obiettivi specifici perseguiti dal Cantone Ticino:

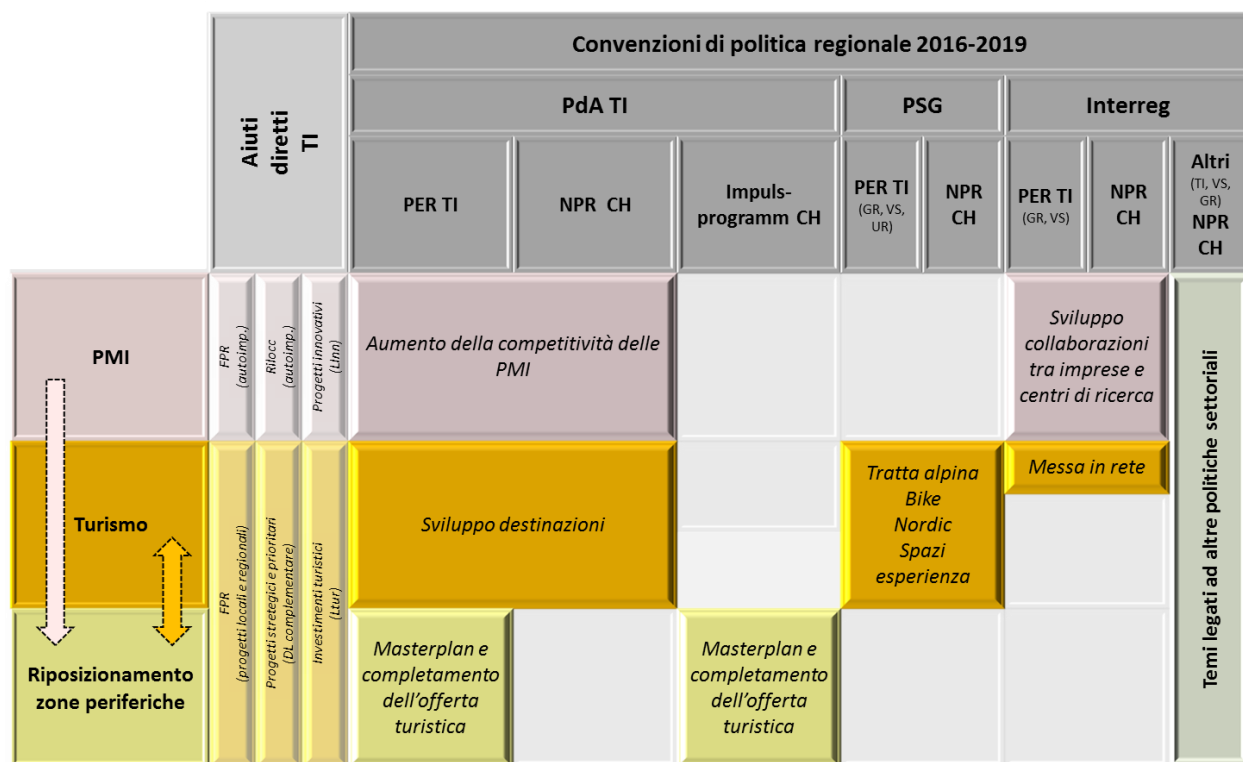
Contenuti promozionali SECO	PdA TI - PMI	PdA TI - Turismo
Promuovere il trasferimento di sapere e il sostegno dell'innovazione per PMI.	Consolidamento del sistema regionale dell'innovazione (SRI) (Capitolo - 4.2.1)	Trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico (Capitolo - 4.3.1)
Promuovere la qualificazione della manodopera e degli attori regionali.	Formazione della manodopera (Capitolo - 4.2.2)	Qualificazione degli operatori turistici (Capitolo - 4.3.2)
Promuovere le interconnessioni e le cooperazioni tra imprese.	Centri di competenza e reti interaziendali (Capitolo - 4.2.3)	Collaborazioni interaziendali (Capitolo - 4.3.3)
Allungare le catene di valore aggiunto e colmare le lacune.	Sviluppo specializzazioni Intelligenti (Capitolo - 4.2.4)	Valorizzazione dell'offerta turistica (Capitolo - 4.3.4)
Garantire e realizzare infrastrutture e offerte finalizzate alla produzione di valore aggiunto.	Tecnopolo Ticino e poli di sviluppo economico (Capitolo - 4.2.5)	Posizionamento e sviluppo delle destinazioni (Capitolo - 4.3.5)

Il terzo obiettivo verrà perseguito con fondi cantonali di politica economica regionale (compreso il credito quadro cantonale per attuare misure complementari di politica economica regionale) e con i fondi federali previsti dal programma d'impulso 2016-2019. Anche in questo caso le denominazioni federali delle misure di politica regionale sono state adattate alle esigenze del nostro territorio:

Programma d'impulso CH Misure di politica regionale	PdA TI - Riposizionamento regioni periferiche
Ottimizzazione delle strutture e promozione delle cooperazioni.	Consolidamento dei Masterplan e mobilitazione degli attori regionali (Capitolo - 4.4.1)
Rafforzamento dello sviluppo della qualità dei prodotti.	Lancio di progetti turistici esemplari (Capitolo - 4.4.2)
Modernizzazione settore alberghiero.	Riorientamento e completamento dell'offerta turistica (Capitolo - 4.4.3)

⁴ SECO (2014) Programmi di attuazione NPR 2016-2019, Guida per i Cantoni. Berna: novembre 2014.

Gli obiettivi del programma d'attuazione 2016-2019 - oltre ad essere coerenti con le convenzioni separate di politica economica regionale (PSG e Interreg) e con il programma d'impulso federale - sono perfettamente coerenti con le politiche settoriali perseguite in Ticino con le leggi settoriali, in particolare la Legge per l'innovazione economica, la legge sul rilancio dell'occupazione, la Legge sul turismo e il decreto complementare di politica economica regionale. L'illustrazione seguente schematizza i vari strumenti (leggi settoriali e convenzioni di politica economica regionale) a sostegno del raggiungimento dei tre principali obiettivi di sviluppo economico:



Come mostra la figura, considerato che il Cantone Ticino si è dotato di una strategia di sviluppo integrato, sarebbe stato molto più logico stipulare un'unica convenzione di politica economica regionale per il raggiungimento dei tre obiettivi stabiliti. Malgrado la SECO abbia imposto delle convenzioni di programma separate per il PSG e per la cooperazione transfrontaliera, il Cantone Ticino si impegna a rendere coerente e sinergica l'attuazione dei tre distinti programmi.

Va inoltre rilevato come, sebbene il riposizionamento delle zone periferiche rappresenti un asse d'azione a sé stante, anche gli obiettivi in ambito "PMI" e "Turismo" concorrono in maniera importante a rendere più attrattive queste regioni, mantenendo o creando posti di lavoro e valorizzando le risorse turistiche presenti.

La strategia di sviluppo economico è infine il frutto di un ampio lavoro di condivisione con le cerchie interessate (Enti regionali per lo sviluppo, organizzazioni turistiche, associazioni di categoria, Fondazione AGIRE, altri dipartimenti, altre istituzioni cantonali, nazionali e internazionali). In data 16 giugno 2015 il gruppo strategico per la politica regionale ha condiviso i contenuti del programma d'attuazione 2016-2019 e la suddivisione finanziaria indicativa. Il programma d'attuazione è poi stato approvato dal Consiglio di Stato in data 8 luglio 2015.

4.2. Le priorità in ambito PMI

Il Canton Ticino è una regione competitiva sul piano internazionale, anche se in perdita di velocità. Oltre a beneficiare delle eccellenti condizioni quadro svizzere e di una favorevole posizione geografica sull'asse nord-sud, il tessuto economico ticinese presenta interessanti realtà imprenditoriali in settori ad alto valore aggiunto e con buone prospettive di crescita. La crescente apertura e integrazione economica a livello internazionale dovrebbero inoltre schiudere nuovi potenziali mercati. Le condizioni attuali per fare impresa sono dunque assicurate.

La competitività del Canton Ticino è oggetto di numerosi studi - Credit Suisse, UBS, BAK, ecc. - oltre che di un osservatorio permanente istituito presso l'Istituto di ricerche economiche (IRE) dell'USI (Osservatorio delle politiche economiche). Recenti approfondimenti commissionati allo stesso IRE⁵ e all'istituto BAK Basel Economics⁶, tuttavia, hanno messo in evidenza il divario (crescente) della performance economica ticinese nei confronti delle altre regioni svizzere, rispetto alle quali il Ticino perde terreno in particolare sul fronte della produttività e delle condizioni salariali, oltre a registrare ritardi storici nella formazione, nella ricerca e nell'innovazione. Il quadro è complicato dalla grave situazione di crisi che vive l'Italia e dall'abbandono della soglia minima di cambio operata dalla Banca Nazionale Svizzera, che contribuiscono a mettere sotto pressione il mercato del lavoro e i settori tradizionalmente più esposti alla concorrenza internazionale.

Si ritiene pertanto che, sul fronte dell'innovazione, vi siano ampi margini di miglioramento e che, in particolare, la collaborazione tra il mondo delle PMI, quello della ricerca e della formazione sia cruciale per lo sviluppo economico del Canton Ticino.

L'obiettivo del Cantone è **l'aumento della capacità d'innovazione e della competitività delle PMI** in modo che queste possano affrontare adeguatamente la concorrenza sul piano nazionale e internazionale. In particolare, le priorità per il prossimo quadriennio saranno:

- il consolidamento del sistema regionale d'innovazione (SRI);
- la formazione della manodopera;
- i centri di competenza e reti interaziendali;
- lo sviluppo delle specializzazioni intelligenti;
- il Tecnopolo Ticino e poli di sviluppo economico.

In particolare, nel prossimo quadriennio, sarà il sostegno dell'innovazione a livello regionale a costituire il principale ambito d'intervento della politica a favore delle PMI, attraverso il consolidamento del sistema regionale d'innovazione (SRI), il sostegno alla Fondazione AGIRE e alle iniziative a essa connesse (trasferimento del sapere e della tecnologia, sostegno all'imprenditorialità, Tecnopolo Ticino, Parco Nazionale dell'innovazione, ecc.).

Grazie alla presenza, nel Consiglio di fondazione di AGIRE, di tutti i partner principali del sistema (Cantone, Università della Svizzera italiana, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, Camera di commercio, dell'industria, dell'artigianato e dei servizi del cantone Ticino, Associazione industrie ticinesi, Associazione Bancaria Ticinese, Enti regionali di sviluppo, Città di Lugano), è assicurato il coordinamento tra tutte le attività offerte dal SRI e le politiche di sostegno all'innovazione (formazione, ricerca, selezione del personale, finanziamenti, ecc.).

Tutte le misure in ambito "PMI" prevedono espressamente la ricerca delle necessarie collaborazioni a livello sovracantonale, nazionale e internazionale, in modo da sfruttare al meglio le competenze presenti ai vari livelli territoriali e le sinergie che ne derivano. Collaborazione esplicite sono previste per esempio con il Canton Grigioni nell'ambito delle priorità "sistema regionale d'innovazione" e "poli di sviluppo economico". Con la Regione Lombardia vi è invece l'obiettivo di individuare progetti cardine di collaborazione transfrontaliera nell'ambito del "sistema regionale d'innovazione". La Fondazione AGIRE, nell'ambito delle sue relazioni istituzionali con il mondo della ricerca, della tecnologia e dell'innovazione, del resto da tempo collabora con le istanze nazionali e internazionali preposte a questi compiti. L'impegno del Canton Ticino sul fronte delle collaborazioni intercantionali e transfrontaliere in ambito PMI è quindi assicurato.

⁵ IRE (2015) Documento di sostegno all'USE per l'allestimento del Programma d'attuazione della Politica Regionale (NPR) 2016-2019. Lugano: marzo 2015.

⁶ BAK (2014) Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale e smart specialisation. Basilea: dicembre 2014.

4.2.1. Consolidamento del sistema regionale dell'innovazione (SRI)

Dopo un primo periodo di attività, sulla base delle esperienze maturate, delle direttive emanate dalla SECO⁷ e dei risultati di un audit esterno commissionato dall'Ufficio per lo sviluppo economico⁸, la Fondazione AGIRE si trova attualmente in una fase di riorientamento strategico il cui obiettivo è quello di portarla ad assumere un importante ruolo di coordinamento del sistema regionale dell'innovazione in merito alle attività di trasferimento del sapere e delle tecnologie, di sostegno all'imprenditorialità e di tutela della proprietà intellettuale, valorizzando al contempo le competenze degli attori già presenti sul territorio.

In questi ultimi anni e mesi è infatti cresciuta maggiormente la necessità, da un lato, di saper utilizzare al meglio le risorse finanziarie (federali e cantonali) rese disponibili nel tempo sul piano pubblico, e, dall'altro, di poter meglio coordinare e monitorare lo svolgimento delle diverse attività di sostegno, così da adattarne costantemente l'evoluzione beneficiando pure di un costruttivo confronto a livello nazionale con gli altri sistemi regionali dell'innovazione (SRI).

L'accesso ai finanziamenti sarà vincolato al raggiungimento di risultati misurabili e al coordinamento verticale e orizzontale. Inoltre, la recente revisione della legge cantonale sull'innovazione (nLinn), che si orienta in particolare alle aziende già presenti sul territorio e che attraverso l'innovazione possono garantire continuità e sviluppo di posti di lavoro qualificati in Ticino, intende armonizzare le modalità di governo dell'intero sistema regionale di innovazione, ricercando una maggiore omogeneità operativa nell'applicazione della nLinn e della politica economica regionale.

Vista quindi la buona maturità di sviluppo raggiunta oggi dal sistema regionale dell'innovazione (SRI) del Cantone Ticino, tenuto conto altresì delle caratteristiche e delle spinte d'azione e di interesse dei diversi attori del sistema che, per loro natura, non sono sempre omogenee, si è colta l'occasione della prossima scadenza del Contratto di prestazione e della Convenzione di programma, così come della prevista entrata in vigore della nLinn, per meglio ridefinire il ruolo di AGIRE all'interno del sistema regionale di innovazione.

A tal proposito, raccogliendo i suggerimenti dell'audit e in vista del prossimo periodo 2016-2019, il Cantone ha rinegoziato il contratto di prestazione con la Fondazione AGIRE per tenere conto proprio dei principali correttivi suggeriti e rafforzare così i presupposti per una efficace e trasparente azione nel prossimo quadriennio. Il contratto di prestazione verrà ulteriormente affinato per il periodo 2016-2019, in modo da considerare anche i più recenti avanzamenti sia a livello cantonale, con la prevista adozione della nuova legge per l'innovazione economica, sia a livello federale, in particolare grazie alle esperienze raccolte in seno alla comunità di conoscenze SRI (WiGe-RIS⁹). Il modello d'efficacia "PMI" verrà di conseguenza aggiornato in modo da essere sempre perfettamente coerente con il contratto di prestazione tra Cantone e Fondazione AGIRE (e a cascata con i partner dello SRI).

Riorientamento delle attività di AGIRE

La Fondazione AGIRE, Agenzia per l'innovazione del Cantone Ticino, è nata nel 2011 con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo economico e industriale innovativo del Cantone Ticino e la creazione di posti di lavoro qualificati. Dopo una prima fase di attività e di raccolta di esperienze, la Fondazione è stata sottoposta a un audit esterno, che ha raccomandato, in un'ottica di consolidamento del sistema, alcune misure da adottare e che in parte il Cantone stesso ha già implementato.

L'organizzazione a tendere del SRI-Ticino è illustrata nel grafico seguente (illustrazione non esaustiva, ma indicativa):

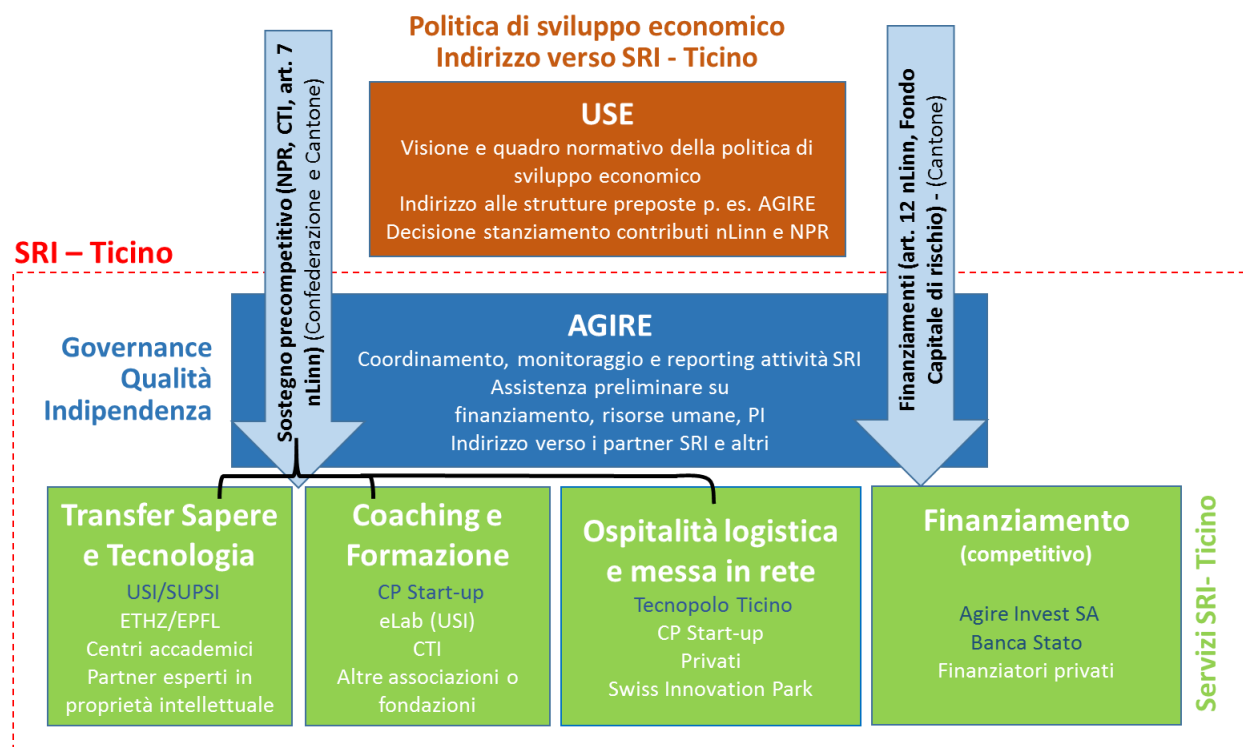
⁷ Ci si riferisce qui in particolare ai seguenti documenti:

SECO (2012) Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR. Berne: mars 2012.

SECO (2014) Programmi di attuazione NPR 2016-2019, Guida per i Cantoni. Berna: novembre 2014.

⁸ RFR Consult (2015) Fondazione AGIRE, Rapporto di audit. Lugano: 25 marzo 2015.

⁹ www.regiosuisse.ch/conoscenze/ris



L'obiettivo è quello che AGIRE assuma - su mandato del Cantone, che mantiene le prerogative di indirizzo strategico e finanziario – il ruolo di coordinamento orizzontale e verticale del sistema regionale dell'innovazione.

I compiti che AGIRE svolgerà, con questo maggiore ruolo di governance dello SRI-Ticino, sono i seguenti:

a) Informare e promuovere

Informare e promuovere sul territorio la conoscenza dei processi di innovazione, incoraggiando le aziende e i giovani imprenditori ad avviare progetti di questo tipo, avvicinandoli ad esempi di buon funzionamento o di riuscita in ambito innovativo e imprenditoriale. Il compito di AGIRE è quello, oltre all'organizzare qualche grande evento informativo istituzionale, di rappresentare il punto di riferimento e di coordinamento temporale degli eventi organizzati dai vari partner del sistema SRI-Ticino così come presidiare alla qualità del materiale informativo ufficiale disponibile sul sistema stesso.

Questo ruolo permette di mantenere viva la propositività e l'autonomia dei diversi partner e attori presenti e interessati allo sviluppo del territorio, evitando però nel limite del possibile la diffusione di informazioni non corrette e un calendario di eventi poco omogeneo e quindi meno efficace.

b) Svolgere un'assistenza preliminare indipendente

Tale analisi preliminare sarà svolta per i casi che si presentano a richiedere un sostegno all'innovazione, identificando i reali bisogni, l'oggettiva idoneità rispetto ai requisiti di innovazione e se del caso indirizzando i richiedenti a eventuali altre forme di sostegno.

Fra le attività di assistenza preliminare devono essere prese in considerazione i livelli di qualità e maturità del progetto e delle competenze dei richiedenti, il fabbisogno di tecnologia, di consulenza specialistica, di formazione o coaching, di finanziamento, di spazi e di risorse umane, un primo livello di assistenza nella proprietà intellettuale.

c) Indicare i partner ideali e mettere in rete

Se si tratta di un reale e interessante progetto innovativo, sulla base dei risultati dell'assistenza preliminare (b), il compito di AGIRE è quello di:

- verificare i possibili servizi insieme ai diversi partner SRI-Ticino, e poi
- indicare/mettere in relazione e in rete, in modo indipendente, il richiedente con i partner più adatti alle necessità del progetto/idea.

Si ricorda infatti che in questa fase è determinante trovare i partner che permettano all'azienda di andare sul mercato con la giusta tempistica, spesso "il più rapidamente possibile".

d) Coordinare le attività di servizio del SRI-Ticino svolte dai suoi partner

In particolare questo è necessario per le attività di trasferimento tecnologico e del sapere (TTS) e di supporto all'imprenditorialità; rispetto a oggi sarà necessario un maggiore coinvolgimento dei partner "ufficiali" che fanno parte del SRI.

A tale scopo sarà stilato un compendio descrittivo delle peculiarità e competenze dei partner "ufficiali" e, laddove necessario, sarà sottoscritto un contratto di prestazioni con AGIRE sulla base del quale sono precisate le prestazioni, gli obiettivi perseguiti e il finanziamento corrispondente.

In questo modo si raggiungono gli obiettivi di coordinamento verticale e orizzontale richiesti e, al tempo stesso, si coordinano e utilizzano in modo più omogeneo e indipendente (procedure e criteri) le risorse finanziarie allocate, provenienti da strumenti legislativi diversi (CTI, nLinn art.7 e art.12) ma orientati ad un'unica politica, quella dello sviluppo economico regionale e del mantenimento/creazione di posti di lavoro qualificati sul territorio.

e) Monitorare e riportare (monitoraggio e reporting)

Si tratta di monitorare costantemente l'attività operativa dei diversi attori ufficiali del SRI-Ticino in modo da poter disporre con regolarità degli indicatori quantitativi e d'impatto (p. es. casi seguiti, settore e tecnologia sfidante, livello di maturità o dimensione dell'azienda, competenze messe in atto, contratti TTS attivati, fase e attività del supporto, ore-uomo spese, numero e durata degli incontri per fase, risultati via via riscontrati su cui è chiesto un reporting, ecc.).

Questo è necessario per meglio confrontarsi, caso per caso e globalmente, in modo più oggettivo e strutturato, sui risultati ottenuti, sulle dinamiche di sostegno, sui comportamenti delle aziende "assistite" e dei partner SRI operativi, nel tempo e nelle diverse fasi del sostegno, a fronte degli strumenti utilizzati.

Da questo punto di vista AGIRE implementerà strumenti di rilevamento operativo più completi di quelli attuali (utilizzando anche il "modello di efficacia SRI" proposto dalla Confederazione per le attività di controllo e reporting della Convenzione di programma), quindi meglio adeguati anche a un suo nuovo ruolo.

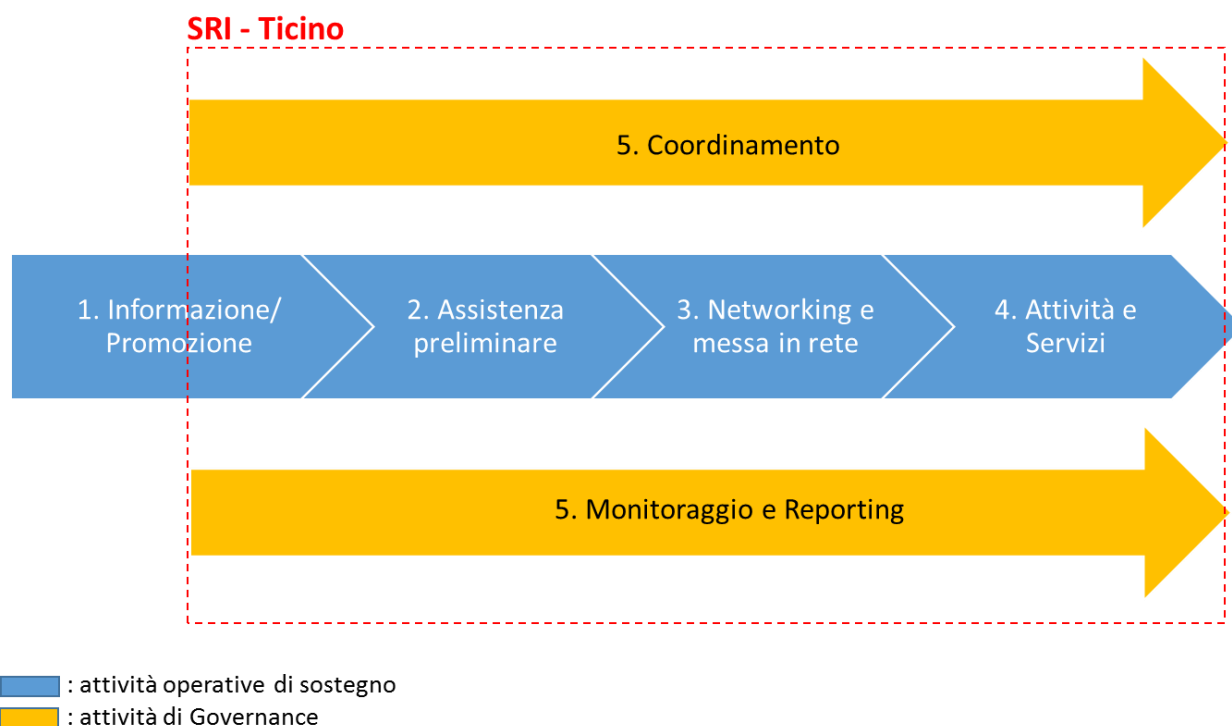
Essi dovranno essere sistematicamente utilizzati da ogni partner ufficiale del SRI attivo sui vari casi di sostegno trattati per assicurare un reporting di qualità verso le varie istanze amministrative e politiche. Questo faciliterà inoltre l'animazione dell'attività di confronto e apprendimento continuo (anche fra i diversi SRI nazionali).

Mappatura del sistema regionale dell'innovazione (SRI)

I sistemi regionali dell'innovazione sono spazi economici funzionali che operano secondo il cosiddetto modello della «tripla elica» (complesso di interazioni tra aziende, scuole universitarie ed enti pubblici essenziale per i processi innovativi), che raggiungono una massa critica sufficiente affinché sia disponibile un'offerta di prestazioni efficace ed efficiente e che presentano una vicinanza con le piccole e medie imprese. La Confederazione stima che la Svizzera abbia il potenziale per sei o sette SRI (tra i quali uno in Ticino).

Il SRI Ticino può contare oggi su centri di eccellenza riconosciuti a livello internazionale presenti presso l'Università della Svizzera Italiana (USI), la Scuola Universitaria professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), il Centro Svizzero di Calcolo Scientifico (CSCS), il Cardiocentro Ticino (CCT) Fondazione Cardiocentro, l'Istituto di ricerca in Biomedicina (IRB), l'Istituto oncologico della Svizzera italiana (IOSI) e il Neurocentro (NSI). Le attività presenti in Ticino spaziano dall'informazione e promozione in materia d'innovazione, all'assistenza preliminare dei progetti d'innovazione, dal trasferimento tecnologico e del sapere al supporto per la proprietà intellettuale, e ancora al coaching, accompagnamento e messa in rete delle iniziative imprenditoriali innovative, fino alla formazione - di base e continua - della manodopera, al finanziamento e ospitalità logistica (incubatori e tecnopoli) di progetti imprenditoriali innovativi. Queste attività sono indirizzate a diverse tipologie d'utenti (start-up, aziende esistenti, aziende provenienti dall'estero, istituti e centri di ricerca) e vengono offerte per il tramite di vari attori a livello cantonale, federale e internazionale.

La figura seguente illustra le principali attività del sistema SRI della Svizzera italiana:



Per consolidare e rendere più trasparente e comprensibile - in particolare ai beneficiari - l'attuale sistema regionale dell'innovazione, l'Ufficio per lo sviluppo economico, tenendo conto dell'auspicato riorientamento delle attività della Fondazione AGIRE, ha svolto una prima mappatura delle competenze e delle attività svolte dai vari attori a livello cantonale.

La mappatura delle attività del sistema regionale dell'innovazione è un progetto in divenire, soggetto ai mutamenti del numero e delle qualifiche degli attori, e quindi forzatamente dinamico. Per questa ragione, l'Ufficio per lo sviluppo economico ha risolto di realizzare un sito, ad uso degli utenti, dove sono presentate le principali attività del SRI. La mappatura consente di indirizzare le richieste dei diversi tipi di beneficiari (start-up, aziende esistenti, progetti di auto-imprenditorialità e aziende dall'estero), che presentano diversi potenziali di sviluppo e, di conseguenza, bisogni differenziati in materia di innovazione, verso i rispettivi servizi. Il sito, che sarà consultabile all'indirizzo www.ti.ch/sri, verrà costantemente aggiornato.

Nel corso dei prossimi anni è intenzione del Cantone stimolare ulteriormente la messa in rete e il coordinamento orizzontale e verticale delle competenze, delle attività e degli attori per rendere efficace l'offerta del sistema regionale dell'innovazione e sostenere al meglio, sfruttando tutte le competenze presenti sul territorio, le aziende nei loro processi innovativi.

La Fondazione AGIRE, grazie alla presenza nel Consiglio di Fondazione di tutti i partner principali del sistema, è chiamata ad assumere questo ruolo di coordinamento, valorizzando le competenze presenti presso tutti gli attori e, laddove necessario, sottoscrivendo degli specifici contratti di prestazioni, come già descritto precedentemente.

Attività internazionali SRI Ticino e Fondazione AGIRE

Lo sviluppo e il rafforzamento delle relazioni tra il sistema regionale dell'innovazione del Canton Ticino con le altre regioni Svizzere, con i partner transfrontalieri e con l'eccellenza internazionale è un compito ritenuto molto importante per la Fondazione AGIRE.

Dall'inizio delle sue attività nel 2011, AGIRE ha promosso e sviluppato relazioni con organizzazioni simili in altri cantoni svizzeri, dimostrate dalla partecipazione attiva alle attività del consorzio TECHNOPARK-Allianz, che comprende alcuni dei maggiori parchi tecnologici della Svizzera tedesca (tra i quali Zurigo, Winterthur, Aarau, Lucerna) e al consorzio SwissPark. Una collaborazione "storica" a livello del transfer tecnologico e

del sapere è quella con il consorzio Alliance, basato a Losanna e sostenuto dai cantoni di Friburgo, Vallese, Vaud, Neuchâtel, Ginevra e Giura. AGIRE partecipa inoltre a varie reti tematiche nazionali (RTN, promosse dalla Commissione per la tecnologia e l'innovazione CTI), in particolare quelle della logistica (Logistic Innovation Network), delle biotecnologie (Swiss Biotech Association) e delle scienze della vita (Inartis). Grazie alla partecipazione nelle RTN, le PMI ticinesi hanno la possibilità di accedere a competenze specifiche in settori strategici a livello nazionale e rafforzare le loro capacità innovative. Per quanto concerne la collaborazione con la CTI, si ritiene di fondamentale importanza integrare il previsto mentore dell'innovazione all'interno del SRI-Ticino.

AGIRE mantiene inoltre contatti costanti con i politecnici federali di Zurigo e Losanna, sia a livello istituzionale che a livello operativo con loro vari istituti e dipartimenti e con i loro team di transfer tecnologico. Relazioni sono state sviluppate con istituti privati non profit come lo CSEM (Centre Suisse d'Electronique et Microtechnique), che hanno portato a collaborazioni scientifiche su progetti con aziende ticinesi, e con istituti federali del domain ETH come EMPA, EAWAG, PSI, WSL.

AGIRE ha inoltre stretto contatti con altri servizi dell'amministrazione federale, quale in particolare con l'Istituto federale della proprietà intellettuale (IPI).

Con la regione del nord Italia, esistono solide relazioni con le università quali il Politecnico di Milano, il Politecnico di Torino e con organizzazioni e poli tecnologici che si occupano della promozione del transfer tecnologico e del supporto di aziende innovative, come ad esempio il parco tecnologico di ComoNexT (situato a pochi chilometri da Chiasso) e altre organizzazioni e fondazioni che si occupano a livello regionale della promozione dell'innovazione presso le PMI nell'area di Milano, Pavia, Padova e in altre regioni italiane. Queste collaborazioni sono ottime premesse per sviluppare sinergie tra le attività sostenute dalla politica regionale per il tramite del programma operativo di cooperazione transfrontaliera Italia-Svizzera Interreg V.

A livello europeo, Fondazione AGIRE intende sviluppare delle sinergie con altre aree geografiche utilizzando tra l'altro anche i programmi di promozione e messa in rete sviluppati per le PMI quali lo Enterprise Europe Network (EEN) e programmi di sostegno alla ricerca applicata per le PMI quali il programma Eurostars (Network EUREKA). Contatti e collaborazioni con parchi tecnologici europei sono già stati fatti negli ultimi anni, ad esempio con il parco tecnologico di Medeon (Svezia), i parchi tecnologici di Barcellona (Science and Technology Park e Tecnio) e altri parchi e organizzazioni europee.

Infine, a livello internazionale AGIRE e il SRI Ticino hanno sviluppato ottimi contatti sia con Swiss Global Enterprise, partner ideale per lo sviluppo delle attività commerciali internazionali per le PMI, e con Swissnex, che offre alle PMI e alle start-up supporto logistico e operativo per la creazione di una rete internazionale di contatti nell'ambito dell'innovazione e della tecnologia.

Infine, come indicato nel capitolo 3.3.2, la Fondazione AGIRE è disponibile a offrire le proprie prestazioni in Mesolcina.

Monitoraggio SRI Ticino

Una verifica nel medio-lungo termine dell'impatto delle misure di politica economica regionale e di sostegno all'innovazione permette di determinare l'efficacia delle azioni intraprese e delle risorse messe in atto. Questo è auspicato sia a livello federale tramite l'introduzione di modelli d'efficacia, sia a livello cantonale con la revisione della nLinn (art.21).

Il Cantone intende a questo proposito predisporre anche per il SRI-Ticino un sistema di monitoraggio che permetta, in un primo tempo, di situare con oggettività la situazione attuale e, progressivamente, di rilevarne l'evoluzione, al fine di poter prendere nel tempo le eventuali azioni correttive sul piano delle risorse e delle modalità messe in campo.

Il Cantone Ticino, oltre a continuare a partecipare alla comunità nazionale di conoscenze SRI (WiGe RIS), si impegna già sin d'ora ad aderire alle proposte, attualmente in elaborazione da parte della SECO, volte a istituire un modello di verifica degli effetti delle misure in ambito SRI.

4.2.2. Formazione della manodopera

La qualificazione e la specializzazione della manodopera impiegata nelle aziende, specie in quelle più orientate all'esportazione, assicura un'offerta di personale qualificato all'altezza delle necessità. Migliorare la formazione e la specializzazione della manodopera significa generare anche opportunità di lavoro interessanti per i residenti.

Ciò è particolarmente vero per alcuni comparti in cui la presenza di profili qualificati deve rispondere in modo adeguato alle nuove sfide poste dal mercato. Per esempio, in un ambito come quello orologiero che dovrà affrontare la problematica relativa alla revisione dei criteri "swiss made", che prevedono che almeno il 60% dei costi di fabbricazione sia generato in Svizzera, incluse le spese per la ricerca e lo sviluppo, sarà necessario individuare un percorso condiviso sul piano settoriale, focalizzando in particolare l'attenzione sugli ambiti della formazione e della qualificazione della manodopera.

Inoltre, viste le abitudini sempre più diffuse all'acquisto via internet (e-commerce), vi sono settori in cui si rendono necessari investimenti nella formazione del personale, nei processi e nelle strutture, che devono essere adattati e modernizzati per venire incontro alle esigenze della clientela, spesso con veri reparti di *marketing intelligence*. Anche la raccolta e l'analisi di dati (*big data*) è un settore in rapida crescita. Assicurare l'utilizzo e l'aggiornamento, all'interno delle aziende, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è una sfida che, prima o poi, tutte le aziende dovranno raccogliere per riuscire a competere con successo sui mercati internazionali.

Infine, in base a recenti interviste effettuate in Ticino¹⁰, emerge il bisogno di diffondere le pratiche della responsabilità sociale dell'impresa (RSI) e di formare nuove figure professionali in grado di integrare in azienda le pratiche di business più efficaci e in linea con l'evolvere delle aspettative degli stakeholder.

Pari bisogni sono immaginabili per un settore cruciale come quello del passaggio generazionale d'impresa, che, in particolare nelle PMI, viene spesso affrontato troppo tardi e con un approccio poco "managerializzato" e fortemente legato alla figura dell'imprenditore.

Sono infine in elaborazione misure volte a riportare in Ticino espatriati con profili qualificati che, con l'esperienza e la rete di contatti internazionale sviluppata, possono contribuire ad arricchire ulteriormente il territorio ("*brain gain*").

Per far fronte alle difficoltà riscontrate nell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, il Cantone intende sostenere, tramite la politica economica regionale e in accordo con le associazioni di categoria e la Divisione della formazione professionale, progetti di sviluppo e qualificazione della manodopera promossi da più aziende quali, ad esempio:

- iniziative di formazione applicata per operatori e settori specifici (per es. orologiero, *e-commerce*);
- creazione di offerte formative a livello executive e campagne di sensibilizzazione su temi ad hoc (per es. trasmissione aziendale, responsabilità sociale dell'impresa);
- altri progetti di formazione in base alle esigenze dell'economia;
- misure in ambito "*brain gain*".

4.2.3. Centri di competenza e reti interaziendali

La crescente concorrenza internazionale e l'abbandono della soglia minima di cambio euro-franco mette sotto pressione il settore delle esportazioni, in particolare le PMI che spesso non riescono a garantire un'offerta sufficiente o le necessarie competenze professionali per aggredire nuovi mercati. Parallelamente, lo sviluppo delle nuove tecnologie apre nuove possibilità e pone nuove sfide al settore delle PMI. La presenza di realtà accademiche di importanza riconosciuta è una buona premessa per poter sviluppare soluzioni in tal senso. Tuttavia, spesso queste competenze sono poco conosciute o, seppur conosciute, poco valorizzate.

¹⁰ SUPSI (in elaborazione) Valore TI. Valorizzazione della responsabilità sociale delle imprese in Ticino, Rapporto di ricerca. Manno: aprile 2015.

L'elevatissima crescita dei dati (commerciali, scientifici, personali, da sensori, ecc.), ad esempio, crea opportunità strategiche, scientifiche, commerciali e per la pubblica amministrazione; ma, allo stesso tempo, genera numerose sfide tecnologiche per gestire i dati e soprattutto per estrarre conoscenza dagli stessi. Il Ticino, in modo particolare con l'Università della Svizzera Italiana (USI) dove è prevista la creazione di un istituto unico (InterDisciplinary Institute of Data Science (IDIDS)) e la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) con l'Istituto Dalle Molle Sull'Intelligenza Artificiale (IDSIA), si è mosso con anticipo e con decisione in questa direzione, ma resta ancora molto da fare sia in termini di conoscenza che di investimenti.

Parallelamente, un settore che sta prendendo largamente piede e sul quale presto molte aziende saranno chiamate a investire è quello della manifattura additiva, o stampa 3D, un processo produttivo che permette di realizzare oggetti, o elementi di essi, aggiungendo parti successive di materiale. Questa tecnologia (in opposizione ai metodi classici detti sottrattivi) permette di realizzare prodotti con geometrie impossibili per le tecniche tradizionali, modificabili a costo zero rispetto ad un modello base, consentendo la cosiddetta "personalizzazione di massa". A livello industriale l'applicazione più significativa di questo tipo di stampanti è legato alla prototipazione rapida o alla produzione di parti e/o componenti per uso finale in modo particolare per il settore biomedicale e aerospaziale. Altre prospettive di sviluppo sono legate invece a *consumer goods* (moda), stampi, *packaging* e altro. Sul fronte della ricerca, interessanti prospettive sono offerte sul fronte dello sviluppo di nuovi materiali e delle loro proprietà, sulla realizzazione di nuove macchine in grado di applicare industrialmente le tecnologie additive più adatte al tipo di prodotto e di mercato, come pure sul controllo e l'ottimizzazione di questi processi.

Anche l'innovazione all'interno dell'azienda ha una sua rilevanza. Modelli innovativi che uniscono design, tecnologia, management ed esperienze imprenditoriali innovative sono attualmente allo studio (*interaction design* e *business management*). La sfida anche in questo campo è legata al trasferimento delle conoscenze, all'applicazione di metodologie innovative e alla creazione d'interazioni fra i diversi attori già presenti nel territorio, al fine di sviluppare competenze e pratiche necessarie a innescare e supportare i processi di innovazione nelle PMI.

In altri ambiti, più settoriali, esistono bisogni specifici che la messa in rete e la creazione di cluster tra imprese possono aiutare a risolvere, come ad esempio nel campo aerospaziale e audiovisivo per la messa in rete di servizi e lo sfruttamento delle sinergie, o ancora per l'implementazione di economie di scala e il miglioramento dei prodotti nel campo agroalimentare e del bosco legno.

Infine, un ambito nel quale le aziende saranno chiamate verosimilmente a investire nei prossimi anni è quello della responsabilità sociale d'impresa (RSI). Promuovere la diffusione delle conoscenze e delle esperienze su questo tema, attraverso per esempio l'istituzione di figure di riferimento e il networking, oppure la creazione di portali Internet dove i responsabili RSI possono promuovere le loro soluzioni e metterle a beneficio di altri, sono misure potenzialmente attuabili a beneficio delle PMI.

Per permettere alle PMI di accedere alle competenze presenti sul territorio e di mettere a frutto quelle sviluppate internamente, il Cantone intende in particolare sostenere, in collaborazione con le associazioni economiche e gli istituti universitari, la creazione di:

- centri di competenza settoriali o dedicati a specifiche tecnologie (ad es. nei campi del *data mining/big data*, delle tecnologie additive/stampa 3D e dell'*interaction design/business management*);
- creazione di cluster di imprese nei settori dei servizi orientati al mercato nazionale e internazionale (es. aerospaziale, audiovisivo).
- messa in rete e valorizzazione di prodotti e di collaborazioni interaziendali (es. agroalimentare e bosco-legno).
- messa in comune e diffusione delle competenze in ambito di responsabilità sociale dell'impresa attraverso la creazione di reti di specialisti e di portali Internet per lo scambio di informazioni e di buone pratiche.

In questo ambito è infine ipotizzabile il rilancio del progetto di marchio territoriale, in grado di valorizzare e comunicare al meglio l'identità del territorio cantonale, che si basa anche sulle competenze ed eccellenze presenti, così come di quelle del settore primario e turistico. Un marchio territoriale di questo genere veicolerebbe l'immagine di un Ticino dinamico, innovativo e proiettato verso il futuro.

4.2.4. Sviluppo specializzazioni intelligenti

La crescente integrazione dell'economia svizzera nel mercato europeo ha generato uno sviluppo importante delle esportazioni e del commercio. Con l'apertura del mercato del lavoro svizzero alla manodopera europea, si è registrata una forte crescita di tutti i settori economici, anche di quelli a più basso valore aggiunto. Questa dinamica è stata particolarmente marcata nelle regioni di confine come il Ticino, dove la disponibilità di manodopera a basso costo ha consentito alle attività tradizionali, anche a quelle meno performanti, di rimanere competitive. Il risultato è che, dal punto di vista della dinamica occupazionale, il Ticino è tra le regioni svizzere che hanno visto i posti di lavoro crescere più velocemente, così come è aumentata la pressione al ribasso sui salari. Così non è invece dal lato della produttività, che presenta tassi di crescita inferiori alla media svizzera.

L'economia ticinese è fortemente diversificata, ciò che le garantisce una certa stabilità nel lungo periodo (anche durante le crisi). Vero è però che, diversamente da altre regioni, e con l'unica esclusione del settore finanziario – peraltro confrontato con l'importante sfida di un necessario riorientamento – in Ticino non esistono veri e propri settori di eccellenza, riconoscibili a tutti per l'apporto in termini di competitività e innovazione. Esistono diverse realtà industriali altamente specializzate e con prodotti di elevata qualità, ma si tratta di attività perlopiù di nicchia, il cui apporto in termini di offerta di impieghi, opportunità di formazione, indotto economico è nel complesso limitata. Ne risulta che, nelle graduatorie interregionali sulla competitività, e in particolar modo dal punto di vista dell'innovazione, il Ticino non eccelle.

Alla luce degli approfondimenti commissionati nel 2014 all'istituto BAK Basel Economics AG ¹¹, il Cantone ha identificato quattro settori di punta dell'economia cantonale che, dal profilo della competitività, della capacità innovativa, e dell'orientamento al mercato, appaiono meglio equipaggiati per rispondere alle sfide della globalizzazione, dei cambiamenti demografici e sociali e del progresso tecnologico.

I settori di punta dell'economia cantonale sono, in particolare:

Scienze della vita:

È uno dei settori a più alto valore aggiunto e gode di un'elevata quota di esportazioni (l'80% della produzione è esportata). Il settore, che comprende l'industria chimica-farmaceutica, la produzione di apparecchiature medicali e la ricerca in ambito biomedico, vanta inoltre tassi di innovazione molto elevati. Oltre a una realtà industriale importante, il Ticino presenta in questo campo un ambiente di ricerca interessante, grazie all'Istituto di Ricerca in Biomedicina, conosciuto a livello internazionale, e ad altre istituzioni, come l'Ente Ospedaliero Cantonale, il Cardiocentro Ticino e l'Istituto Oncologico della Svizzera Italiana. Presto il Cantone si doterà inoltre di una Facoltà di biomedicina, che, grazie al prospettato Master in medicina umana, contribuirà ad arricchire ulteriormente il panorama della ricerca in questo campo.

Meccanica ed elettronica:

È il più grosso comparto industriale in Ticino, con interessanti potenziali di innovazione. Nel nostro Cantone molte aziende hanno sviluppato centri di competenza, che spaziano dall'ingegnerizzazione all'industrializzazione dei prodotti, e si sono focalizzate su prodotti di nicchia ad alto valore aggiunto (specialmente elettronica e meccanica di precisione).

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT):

Il settore dell'ICT presenta un potenziale elevato, grazie anche alle applicazioni che si aprono in altri settori. Svolge infatti un importante ruolo per l'organizzazione e l'ottimizzazione dei processi di produzione e di distribuzione. Le tecnologie informatiche possono garantire alle aziende enormi guadagni di produttività. Il Ticino ha visto in particolare uno sviluppo interessante nel settore della gestione della logistica dei dati (Datacenter). Le attività del Centro Svizzero di Calcolo Scientifico, la presenza della Facoltà di informatica presso l'USI, l'Interdisciplinary Institute of Data Science (IDIDS) e l'Istituto Dalle Molle Sull'Intelligenza Artificiale (IDSIA), solo per citarne alcuni, contribuiranno in futuro allo sviluppo di questo settore.

¹¹ BAK (2014) Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale & Smart Specialization, Basilea: dicembre 2014.

Moda

La moda rappresenta in Ticino un settore molto importante. Oltre alla produzione - che rimane un settore rilevante, seppur dal potenziale limitato -, vi sono in Ticino importanti realtà legate alla progettazione, al design, al marketing, alla distribuzione e alla gestione dei dati. In particolare sembrano detenere un potenziale elevato le attività di servizio immediatamente a valle o a monte della catena di distribuzione e di consegna delle merci (logistica avanzata). Queste fanno capo alle fasi di pre-produzione (quali sviluppo prodotti, pianificazione dei processi, logistica dei dati, soluzioni integrate per l'e-commerce), produzione, postproduzione (quali i servizi doganali, fiscali e IVA) e post-vendita (tra le quali anche le tecnologie anti-contraffazione).

Nell'ambito della ricerca, vi sono dei potenziali interessanti legati all'innovazione dei materiali (tessuti intelligenti) e dei macchinari, all'ottimizzazione e alla semplificazione dei processi di distribuzione, alla *business intelligence* e alle strategie di comunicazione.

Queste attività, contrariamente alla logistica classica (caratterizzata da un'attività di trasporto, a basso valore aggiunto e che necessita di ampi spazi), concorrono alla creazione di posti di lavoro specializzati e qualificati, considerata l'affinità con il settore ICT. Siccome si tratta di attività prevalentemente di ricerca, di ingegnerizzazione e d'innovazione non si rendono necessarie grandi superfici.

Il **settore finanziario** infine - comprendente anche quello del trading di materie prime, che ha conosciuto un incremento significativo nel corso degli ultimi anni - è altrettanto importante per il Canton Ticino. Sebbene non siano previsti sostegni diretti a questo settore, si ritiene utile incoraggiare l'adozione di misure che aiutino il riposizionamento, per esempio in ambito formativo, che potranno essere approfondite nel corso del quadriennio. A questo proposito, è stato recentemente lanciato uno studio¹² - complementare a quello citato sopra per l'identificazione dei settori di punta dell'economia cantonale - che dovrebbe portare, entro la primavera del 2016, all'identificazione di una serie di misure per il rilancio del settore finanziario.

Grazie alle esistenti specializzazioni in questi settori, il Cantone intende stimolare l'individuazione di opportunità di sviluppo, in particolare attraverso:

- la valutazione degli strumenti migliori per il coinvolgimento degli attori (associazioni di categoria e istituti universitari) nei settori di punta identificati dallo studio BAK (*life sciences*, industria della moda, elettronica e meccanica, ICT), con l'obiettivo di farne dei veri e propri poli di eccellenza;
- l'implementazione di misure volte all'ampliamento e alla diversificazione dell'offerta nel settore finanziario (es. *commodity trading*, *family office*, ecc.).

4.2.5. Tecnopolo Ticino e poli di sviluppo economico

Per il perfezionamento e lo sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi occorrono spazi adeguati, dotati delle infrastrutture e delle offerte necessarie per uno sviluppo ottimale del progetto (assistenza, consulenza, trasferimento tecnologico, messa in rete con altre aziende e con i centri di ricerca, ecc.). Gli incubatori d'impresa forniscono, a start-up e imprese innovative, questo tipo di servizi, spesso accompagnati da attività di animazione per favorire lo scambio di idee e di esperienze tra i promotori e, quindi, la creazione di ulteriori nuove iniziative imprenditoriali.

Più in generale, la disponibilità di spazi per attività economiche è un tema che il Cantone deve affrontare a seguito dell'entrata in vigore, il primo maggio 2014, della Legge federale sulla pianificazione del territorio, la quale prevede misure contro la dispersione degli insediamenti, e che porterà alla modifica del Piano direttore e in particolare della scheda R7 concernente i poli di sviluppo economico.

Anche alla luce della prossima apertura di AlpTransit, sarà cruciale per il Ticino riuscire ad assicurare la disponibilità di terreni per l'insediamento di realtà produttive e di servizio ad alto valore aggiunto, in modo da contribuire alla crescita qualitativa dell'economia cantonale. A tal fine, il Cantone intende promuovere una politica più attiva sul fronte della disponibilità di spazi per attività imprenditoriali innovative, anche in un'ottica di collaborazione intercantionale (in particolare con il Canton Grigioni, cfr. Capitolo 3.3.2).

¹² BAK (in elaborazione) Finanzplatz - Quo vadis?

Sulla base delle prime esperienze accumulate e degli approfondimenti effettuati, nel prossimo quadriennio il Cantone intende dare ulteriore impulso a questo settore, in particolare attraverso:

- lo sviluppo del progetto Tecnopolo Ticino;
- il sostegno ad altre iniziative orientate all'ospitalità logistica di aziende innovative;
- l'approfondimento e la concretizzazione della visione espressa nella candidatura a sede di rete del progetto di Parco nazionale dell'innovazione;
- il sostegno alla predisposizione (studi preparatori, perizie, approfondimenti, modelli di governance, ecc.) e all'infrastrutturazione di comparti idonei all'insediamento di aziende ad alto valore aggiunto (poli di sviluppo economico e, in particolare, "aree speciali").

I progetti orientati all'ospitalità logistica di aziende innovative (in particolare Tecnopolo Ticino e Parco nazionale dell'innovazione), che sono gestiti direttamente dalla Fondazione AGIRE nell'ambito dei suoi compiti di promozione dell'innovazione, costituiscono parte integrante dell'offerta del sistema regionale dell'innovazione. Essi sono stati esposti in questo capitolo soltanto per affinità di materia con gli altri progetti infrastrutturali.

Sviluppo progetto Tecnopolo Ticino

Dopo i primi due anni di attività, il progetto Tecnopolo Ticino (TT) ha esaurito tutti gli spazi a disposizione, e si trova ora a dover affrontare una fase di prevedibile ulteriore crescita degli spazi richiesti. In particolare la sede centrale - attualmente ubicata a Manno - dovrebbe riuscire ad aumentare la sua disponibilità dagli attuali 2'700 mq ad almeno 5'000 mq, con un'ulteriore possibile estensione negli anni a venire fino a 10'000 mq. La posizione ideale per questa crescita è stata identificata nella zona del nuovo quartiere di Cornaredo (NQC), situato a Lugano (zona nord) in prossimità del Centro Svizzero di Calcolo Scientifico e a pochissima distanza dall'Università della Svizzera Italiana e dal futuro campus tecnico/scientifico SUPSI-USI. L'espansione della sede centrale del TT richiederà investimenti importanti sia per la sua pianificazione che per la futura gestione degli spazi, ma rappresenta un passo molto importante nell'ambito della creazione di un polo accademico/industriale di punta nel Cantone. Non è da escludere che la zona del NQC possa diventare anche la sede definitiva della sede ticinese del Parco Nazionale dell'Innovazione.

Contestualmente alla fase di sviluppo della sede centrale del TT, altre tre sedi regionali sono in fase di allestimento e necessiteranno in futuro di investimenti per consolidarne la posizione e assicurarne uno sviluppo integrato con l'offerta del Tecnopolo Ticino. In particolare, il completamento del nuovo campus di ricerca dell'Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB) a Bellinzona, previsto per il 2019, potrebbe schiudere interessanti opportunità per uno sviluppo della sede del TT dedicata al biomedicale, attualmente in fase di approfondimento proprio a Bellinzona. Una parte dei finanziamenti del periodo 2016-19 potrebbero essere dedicati alla conversione di questi spazi da istituto di ricerca a parco tecnologico, in un campo interessato anche da importanti investimenti sul fronte della ricerca e della formazione (progetto di creazione di una Facoltà di biomedicina e di un Master in medicina umana presso l'Università della Svizzera Italiana).

A Locarno si sta invece approfondendo la fattibilità per la creazione di una sede del Tecnopolo Ticino dedicata al settore della mecatronica, che presenta aspetti unici, quali il supporto importante fornito dalle aziende "leader" storiche del settore già insediate nel Locarnese e gli aspetti formativi che vi potrebbero trovare spazio in collaborazione con la SUPSI e altri partner.

Infine, il Cantone, in collaborazione con la Fondazione AGIRE che ne sta studiando la fattibilità, potrebbe sostenere lo sviluppo degli spazi attualmente occupati dallo Swiss Institute of Regenerative Medicine (SIRM) a Taverne per destinarli ad aziende attive nel settore della medicina rigenerativa e delle tecnologie mediche (medtech) che collaborano attivamente con l'istituto. Questi spazi, che dovranno rispettare rigide normative internazionali, permetterebbero ad aziende emergenti del territorio di crescere in maniera ideale e contribuirebbero a rendere il Ticino ancora più attrattivo per lo sviluppo di attività industriali nel settore della biomedicina, considerato strategico dal Cantone. Non è da escludere che questi spazi possano essere aggregati alla futura sede definitiva del Tecnopolo Ticino (TT-HUB) che dovrebbe essere idealmente situata nel Luganese (NQC), a pochissima distanza dal Cardiocentro Ticino.

Altri progetti di ospitalità logistica di aziende innovative

La fondazione ESASO (Fondazione Scuola Europea di Studi Avanzati in Oftalmologia), attiva nell'ambito della biomedicina e del settore delle tecnologie mediche, in pochi anni di attività ha dimostrato di saper operare ad altissimo livello nel settore della formazione e del perfezionamento di medici oftalmologi, in

Europa e nel mondo. ESASO è un attore importante nel sistema regionale dell'innovazione in Ticino. In collaborazione con l'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC), ESASO ha sviluppato un progetto di laboratori ad alta tecnologia presso la sede dell'Ospedale Italiano di Lugano, dove potranno essere svolti i corsi di formazione medica/scientifica.

Questi laboratori verranno anche messi a disposizione di aziende innovative attive in Ticino - che sviluppano apparecchiature e tecnologie medicali per l'organizzazione di dimostrazioni dei loro prodotti e corsi di formazione per i loro clienti e distributori - e daranno un contributo importante alla competitività ed attrattività del Ticino. La Fondazione AGIRE intende collaborare con ESASO e EOC nell'identificazione delle aziende interessate all'utilizzazione di questi spazi.

Parco Nazionale dell'Innovazione

La candidatura ticinese al Parco Nazionale dell'Innovazione (PNI), che il Cantone - tramite la Fondazione AGIRE, che ne ha curato gli aspetti di contenuto - ha voluto focalizzare sul settore della moda, del lusso e della logistica dei dati, ambito peraltro identificato strategico da un recente studio del BAK¹³, è stata valutata positivamente dagli esperti scelti dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI). Seppure apprezzata e considerata positivamente sotto diversi aspetti, non è stata accettata in questa fase dal Consiglio Federale, che ha preferito iniziare il progetto dalle sedi principali di Zurigo-Dübendorf e Losanna-EPFL, e da quelle regionali di Aarau, del nord-ovest della Svizzera (Basilea e Giura) e di Bienne.

A differenza del Tecnopolo Ticino, il progetto PNI non si orienta al sostegno di start-up, ma intende promuovere le interazioni e i contatti tra aziende internazionali attive sul territorio ticinese, o intenzionate a insediarsi, con le attività già esistenti a livello accademico. Il PNI in Ticino permetterebbe alle aziende locali di avere un accesso facilitato alle competenze esistenti a livello di ricerca e di sviluppare ulteriormente attività di ricerca applicata. D'altra parte, aziende internazionali attive nel settore troverebbero spazi e il network necessario per insediarsi con successo in Ticino e intraprendere investimenti importanti nell'ambito della ricerca e dello sviluppo, con un ritorno importante sul territorio, sia a livello dell'occupazione che a livello di indotto economico. Il legame stretto con la rete tematica nazionale *Verein Netzwerk Logistik* (VNL), finanziato dalla Commissione della Tecnologia e dell'innovazione (CTI), e i contatti sviluppati con il Politecnico di Milano e con altre centri accademici internazionali permetteranno al PNI Ticino di attrarre competenze e interessi a livello internazionale.

Il progetto di realizzazione della sede di rete del PNI in Ticino è orientato a creare e rafforzare i legami esistenti tra le aziende attive sul territorio e gli istituti di ricerca locali, come il Centro Svizzero Calcolo Scientifico (CSCS) del Politecnico Federale di Zurigo (ETHZ), lo Swiss Artificial Intelligence Lab (Dalle Molle Institute for Artificial Intelligence, IDSIA) di SUPSI e USI, l'istituto sistemi e tecnologie per la produzione sostenibile (ISTePS) presso SUPSI, e il nuovo InterDisciplinary Institute of Data Science (IDIDS) di USI.

Ritenuta l'importanza di questo progetto per lo sviluppo del sistema regionale d'innovazione, il Cantone intende continuare con l'approfondimento del PNI, in particolare tramite l'affinamento di un piano finanziario, l'assicurazione delle garanzie di copertura dei costi per l'allestimento del progetto e il lancio e sostegno dell'iniziativa nella sua fase iniziale.

Poli di sviluppo economico

Per garantire la possibilità di sviluppo e di crescita ad attività imprenditoriali innovative, garantendo al contempo un'urbanizzazione di qualità, il Cantone promuove una strategia integrata di sviluppo economico e territoriale orientata alla creazione di poli di sviluppo economico (PSE), ossia alla predisposizione di aree particolarmente idonee per l'insediamento di attività ad alto valore aggiunto.

Al fine di affinare l'attuale politica dei PSE, anche alla luce delle nuove disposizioni federali sulla pianificazione del territorio, l'Ufficio per lo sviluppo economico, in stretta collaborazione con la Sezione dello

¹³ BAK (2014) Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale e smart specialisation. Basilea: dicembre 2014.

sviluppo territoriale del Dipartimento del territorio, ha commissionato uno studio¹⁴ che contiene una serie di proposte d'intervento in termini di politica fondiaria attiva, tali da garantire la disponibilità di terreni a medio-lungo termine per lo sviluppo e l'insediamento di nuove attività economiche. Tra le misure in fase di approfondimento e che confluiranno nella nuova scheda R7 del Piano direttore si citano, in particolare, il recupero di aree e immobili dismessi, modelli alternativi alla vendita diretta di fondi (per esempio stimolando Patriziati e Comuni a concedere diritti di superficie a lungo termine), modelli alternativi di gestione di fondi confinanti (per esempio, attraverso la costituzione di una società dei proprietari, dove la vendita o l'affitto dei terreni avviene in modo flessibile, ossia la parcellizzazione secondo l'effettiva necessità del promotore e non in base alla grandezza delle singole parcelle e ripartizione finanziaria secondo il concetto della proprietà per millesimi) fino ad arrivare a una possibile politica fondiaria attiva che prevede l'acquisto di fondi da parte dell'ente pubblico (di questa possibilità la proposta di nuova Legge per l'innovazione economica tiene già conto).

Sulla base dei recenti approfondimenti, il Cantone potrebbe in futuro in particolare concentrare gli interventi su alcune "zone speciali" (aree ferroviarie, militari, legate all'aviazione, ecc.) dove sono dati i presupposti per la creazione di aree orientate ad ospitare attività imprenditoriali innovative. Tramite la politica economica regionale, sono immaginabili interventi per gli studi preparatori e per il finanziamento delle opere infrastrutturali e di urbanizzazione delle zone speciali.

4.3. Le priorità in ambito Turismo

L'importanza e l'evoluzione del turismo per il nostro cantone sono state oggetto dello studio sull'impatto economico del turismo in Ticino¹⁵. Lo studio ha analizzato nel dettaglio il settore turistico del Cantone, considerando la domanda e l'offerta di servizi turistici e determinando gli effetti diretti, indiretti e indotti del turismo regionale e cantonale. Questo documento ha quindi consentito di approfondire tematiche e fenomeni non ancora indagati (come il turismo d'affari, quello di giornata, il turismo per manifestazioni e congressi, le case secondarie, il turismo di transito e quello para-alberghiero) ed è servito per l'elaborazione delle priorità d'intervento dello Stato per il rafforzamento del settore. Inoltre è stato sviluppato un modello di calcolo dell'impatto economico del turismo, il cui aggiornamento confluisce nei prodotti offerti dall'Osservatorio del turismo e permetterà di monitorare gli effetti della politica turistica. Questo studio ha proprio permesso di completare al meglio i prodotti standard dell'Osservatorio come l'analisi sulla competitività delle destinazioni ticinesi¹⁶ - condotta principalmente attraverso l'utilizzo del BAK Destinations Monitor¹⁷ - e i rapporti sull'andamento del turismo¹⁸.

La chiara priorità in ambito turistico è l'aumento della competitività e dell'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche in modo da rilanciare e rafforzare il settore. Più specificamente l'aumento della competitività delle destinazioni comprende:

- il trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico;
- la qualificazione degli operatori turistici;
- collaborazioni interaziendali;
- la valorizzazione turistica delle molteplici offerte (montagna, lago, beni culturali, impianti sportivi e di svago, infrastrutture di mobilità lenta);
- il sostegno al (ri-)posizionamento delle destinazioni, la creazione dei centri di competenza delle organizzazioni turistiche, lo sviluppo di nuovi prodotti innovativi e infrastrutture turistiche.

La politica del turismo tiene conto di due principi fondamentali: lo sviluppo sostenibile e la focalizzazione sulla qualità, fondamentale per poter contrastare gli elevati costi rispetto alla concorrenza estera, che si ripercuotono sui prezzi e sulla redditività del settore – ancora più sottopressione a causa del franco forte. Solo grazie a un rapporto qualità prezzo ancora concorrenziale si potrà rimanere competitivi sul mercato turistico internazionale. Come noto, la qualità e l'attrattiva dell'offerta turistica non dipende solo dal singolo prodotto offerto, ma dall'intera catena di servizi e prodotti offerti dal turista prima, durante o dopo il suo

¹⁴ Consavis (in elaborazione) Politica fondiaria e poli di sviluppo economico.

¹⁵ Rütter Soceco, tiresia e line@soft (2014) L'impatto economico del turismo in Ticino, Rüschlikon: dicembre 2014.

¹⁶ IRE (2015) Il Ticino turistico - Rapporto Destinazione 2014, Lugano: febbraio 2015.

¹⁷ www.destinationsmonitor.com, BAK Basel Economics AG..

¹⁸ IRE (2015) Turismo alberghiero in Ticino: Rapporto Trend - Anno Turistico 2014, Lugano: maggio 2015.

soggiorno. Proprio per questi motivi è di fondamentale importanza il (ri)posizionamento delle destinazioni turistiche, come prodotto turistico integrato. Inoltre vi è da considerare che gli investimenti in beni pubblici di una destinazione fruibili da tutti i turisti sono di lunga durata e permettono di creare dei vantaggi competitivi più duraturi, al contrario di un investimento in una singola struttura che ha un ciclo di vita ben definito (di 5 - 10 anni). Proprio grazie a una maggiore qualità e attrattività di una destinazione, i singoli attori potranno beneficiare di questo valore aggiunto e aumentare la loro produttività, fondamentale per lo sviluppo delle singole imprese.

Ritenuta l'importanza dei progetti turistici nell'ambito della politica regionale per l'elaborazione del presente programma, oltre agli Enti regionali per lo sviluppo, sono state coinvolte attivamente le Organizzazioni turistiche regionali e l'Agenzia turistica ticinese SA, che hanno condiviso le priorità descritte in questo programma. Non possono, infatti, essere sostenuti progetti e iniziative che non sono contemplati nei piani strategici e finanziari delle Organizzazioni turistiche regionali¹⁹ e dell'Agenzia turistica ticinese²⁰. La strategia turistica è inoltre perfettamente coordinata con quella dello sviluppo economico regionale, anche grazie al fatto che il territorio delle destinazioni turistiche coincide con quello delle regioni.

La strategia turistica delle destinazioni è in linea con gli intendimenti cantonali, in particolare quello di aumentare la capacità concorrenziale del Ticino tramite strutture professionali e specializzate, sia nello sviluppo di prodotti e servizi competitivi, sia nella loro promozione.

Il sostegno al settore turistico ha una valenza regionale, cantonale, interregionale, nazionale e internazionale. Gli ambiti d'intervento si concentrano maggiormente sul livello cantonale, in quanto è di fondamentale importanza poter offrire al turista un'esperienza unica e di qualità sull'intero territorio cantonale. Ritenuta l'elevata mobilità del turista, che non conosce frontiere geografiche, l'importanza di offrire un prodotto integrato/completo e poter sfruttare al meglio tutte le sinergie possibili, diversi progetti verranno sviluppati in collaborazione con i molteplici partner turistici, come ad esempio Svizzera Turismo o i partner Unesco d'oltre frontiera. Svizzera Turismo riconosce il Ticino come una regione turistica a sé stante, rappresentata dall'Agenzia del turismo ticinese.

La collaborazione potrà avvenire anche con altre organizzazioni turistiche al di fuori del Cantone, segnatamente con quanto si sta sviluppando sull'area del San Gottardo (Uri, Grigioni, Vallese), considerati gli importanti investimenti in corso nella regione centrale del Gottardo, in particolare con la realizzazione del progetto di Andermatt. Questa nuova destinazione, esattamente come previsto dalla nuova organizzazione turistica cantonale, dovrà gestire dei campi strategici d'attività ed è pertanto evidente la necessità di collaborazione con l'Organizzazione turistica regionale di Bellinzona e Alto Ticino, per garantire un'ottimale coordinamento, sfruttare le sinergie, operare in maniera efficace, efficiente ed allocare al meglio le risorse.

¹⁹ In base all'art. 14 LTur, le Organizzazioni turistiche regionali (OTR) hanno il compito di coordinare la politica turistica della propria regione con le altre politiche settoriali regionali e cantonali e di elaborare un piano strategico e finanziario quadriennale del turismo per la propria regione, aggiornandolo annualmente.

²⁰ In base all'art. 15 LTur l'Agenzia turistica ticinese (ATT) ha il compito di elaborare la strategia turistica cantonale, basandosi sui piani strategici regionali delle OTR e di elaborare un piano strategico e finanziario quadriennale, aggiornandolo annualmente.



Il modello proposto prevede quindi il perfetto coordinamento fra le quattro regioni cantonali, il Cantone e le altre istituzioni cantonali, federali o internazionali. La collaborazione delle OTR con gli ERS è esplicitata e stabilita nella legge cantonale sul turismo (art. 14 cpv. 2 lett. a) e m) LTur).

All'interno del Cantone il coordinamento e il trasferimento delle conoscenze fra le quattro regioni turistiche è garantito dal Tavolo operativo del turismo ticinese, gestito dall'Agenzia turistica ticinese e dagli enti regionali per lo sviluppo. Il tavolo riunisce i rappresentanti delle organizzazioni turistiche, delle quattro agenzie regionali per lo sviluppo, dell'agenzia turistica cantonale e dell'Ufficio per lo sviluppo economico del Cantone. Il compito di questa piattaforma è preavvisare i progetti sostenuti con i fondi della politica economica regionale e discutere le possibili collaborazioni fra regioni, in modo da sfruttare al massimo le possibili sinergie.

4.3.1. Trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico

Il trasferimento del sapere e dell'innovazione è il primo tassello della strategia di sostegno al settore turistico e ha come obiettivo quello di fornire agli operatori turistici informazioni, dati e analisi sul turismo e strumenti di controllo. In questo ambito si possono riassumere due attività distinte:

- a) La raccolta di dati, diffusione di informazioni e analisi, monitoraggio.
- b) La verifica e la valutazione dell'efficacia delle organizzazioni e delle strategie attuate.

In primo luogo saranno sostenute finanziariamente la raccolta di dati e le analisi sul settore - come ad esempio il monitoraggio internazionale del successo e della competitività delle destinazioni del BAK - che sono necessarie all'Osservatorio del turismo (O-Tur) presso l'Istituto di ricerche economiche dell'Università della Svizzera Italiana. Quest'ultimo, sviluppato con i fondi della politica economica regionale nel quadriennio precedente, ha il compito di effettuare analisi e diffondere il sapere. A complemento delle attività di O-Tur sono inoltre previste altre iniziative per determinati settori e operatori turistici non inclusi nel contratto di prestazione dello Stato con l'Istituto di ricerca, come ad esempio analisi specifiche per il settore alberghiero (prezzi, competitività, ecc.).

Il trasferimento del sapere e dell'innovazione sarà finanziato principalmente con fondi cantonali, in quanto spesso questi progetti possono beneficiare di contributi Innoutour.

Tenuto conto della recente riorganizzazione del turismo ticinese con l'entrata in vigore in gennaio 2015 della nuova legge sul turismo, verranno inoltre sostenute una valutazione esterna riguardante il funzionamento del nuovo modello organizzativo e la realizzazione di studi e ricerche volti a valutare l'efficacia di specifiche strategie e piani d'attività.

Il trasferimento del sapere include sia la produzione di base di conoscenze e informazioni per le organizzazioni e gli enti pubblici, sia la raccolta e diffusione di analisi e dati per gli operatori turistici.

4.3.2. Qualificazione degli operatori turistici

Il secondo tassello della strategia di sostegno al settore turistico è la qualificazione degli operatori turistici, con l'obiettivo di aumentare le competenze degli attori grazie a programmi di qualificazione, di professionalizzare le aziende turistiche con la messa a disposizione di competenze specifiche e di favorire la nascita di nuove aziende turistiche innovative. I campi d'attività che saranno sostenuti sono:

- a) Lo sviluppo di programmi di qualificazione per il settore alberghiero e di corsi formativi per determinati attori.
- b) Lo sviluppo e la messa a disposizione di un supporto competente per le aziende turistiche.

Questo ambito include innanzitutto lo sviluppo di programmi di formazione e qualificazione per gli operatori turistici, in particolare specifiche formazioni di alto livello che saranno sviluppate in seno al programma d'impulso per il settore alberghiero ticinese, come ad esempio l'istituzione di un "revenue coacher" e lo sviluppo di formazioni in ambito delle nuove tecnologie e dei sistemi di gestione.

In secondo luogo s'intende favorire la nascita di una rete di consulenti per le start-up in ambito turistico e aumentare, in parallelo, le competenze specifiche legate al turismo di chi già attualmente si occupa del sostegno alla nascita di nuove imprese o sostiene chi si mette in proprio (autoimprenditorialità).

4.3.3. Collaborazioni interaziendali

Il turismo svizzero soffre di importanti svantaggi competitivi, in particolare per quel che concerne gli elevati costi di produzione. Per sopperire a questa debolezza s'intende favorire le collaborazioni e facilitare la messa in rete degli operatori. Saranno quindi da individuare e avviare processi di cooperazione allo scopo di ottimizzare l'efficienza economica, sulla base di piani strategici ben definiti. L'abbinamento di singole prestazioni da proporre al cliente sotto forma di un unico prodotto è un aspetto che caratterizza l'industria del turismo. Per il cliente, il trasporto, il vitto, l'alloggio e lo svago devono combinarsi in un'offerta di soggiorno completa. Le cooperazioni servono a unire le forze per sviluppare prodotti comuni, nel duplice intento di risparmiare sui costi e di offrire un migliore servizio alla clientela. Esse s'impongono soprattutto nei punti di contatto tra le diverse prestazioni.

Simili progetti congiunti presentano per il turismo svizzero un grande potenziale di vantaggi competitivi. Il successo delle piccole imprese turistiche dipende dalla qualità delle prestazioni fornite dalla destinazione in cui operano. Occorre pertanto prestare particolare attenzione sia a queste prestazioni che alla collaborazione in seno alle destinazioni.

Come evidenziato dal rapporto sul programma d'impulso per il settore alberghiero²¹, le collaborazioni aziendali si suddividono in tre tipi:

- a) Collaborazione orizzontale all'interno dello stesso settore d'attività (ad esempio tra alberghi);
- b) Collaborazione verticale tra operatori turistici;
- c) Collaborazione laterale.

I vantaggi delle collaborazioni orizzontali sono un miglioramento dell'efficienza dei costi, l'ottimizzazione dei ricavi e i vantaggi derivanti dalle economie di scala. La collaborazione orizzontale si crea idealmente a livello organico, perché presuppone la massima fiducia tra gli imprenditori. Può variare d'intensità, spaziando da semplici misure comuni di elaborazione del mercato fino alla direzione congiunta di aziende. I progetti di collaborazione orizzontale possono essere avviati con un cosiddetto approccio top-down e accompagnati professionalmente mediante coaching. Si tratta di processi pluriennali in stretto accordo con lo sviluppo della destinazione. Inoltre si consiglia una moderazione professionale e il ricorso a diversi professionisti (questioni giuridiche e fiscali, marketing, ecc.). Un interessante progetto da citare è quello dello scambio di personale alberghiero tra Grigioni e Ticino. L'obiettivo di questo progetto è quello di offrire dei posti di lavoro a tempo indeterminato, sfruttando le stagionalità diverse dei due Cantoni.

²¹ Società svizzera di credito alberghiero (2014) Programma d'impulso Ticino - Risultati dello screening delle aziende alberghiere all'attenzione del Cantone Ticino, Zurigo: giugno 2014.

Le collaborazioni verticali tra operatori integrano tra loro le diverse offerte degli operatori turistici come ad esempio un albergo garni che collabora con i ristoranti locali o la collaborazione di un albergo con impianti sportivi, società di trasporto turistico o stabilimenti turistici. In questo ambito, nel Canton Ticino sono già state lanciate diverse collaborazioni, ma si intravede ancora un potenziale per molte altre collaborazioni. Nelle regioni più lontane dai centri turistici vediamo inoltre un notevole potenziale nella collaborazione tra strutture ricettive (hotel e appartamenti di vacanza) e trasporti pubblici, così come con l'agricoltura o l'artigianato locale. Si tratta di considerazioni valide non soltanto dal punto di vista economico, ma anche da quello ambientale e sociale. Un fronte dove vi è ancora potenziale di miglioramento è anche quello che riguarda le carte turistiche.

Il terzo di tipo di collaborazioni sono quelle laterali. Si considera tale una collaborazione tra aziende appartenenti a rami diversi. Le possibilità per l'industria ricettiva consistono finora in particolare nell'ambito della vendita (marketing/comunicazione). Per esempio possono essere sostenute collaborazioni per il lancio di offerte speciali da parte di negozi specializzati. La cooperazione laterale nasce spesso per opportunismo, ma potrebbe essere esaminata e sviluppata nell'ambito della strategia delle organizzazioni interprofessionali.

4.3.4. Valorizzazione turistica dell'offerta

Il tassello centrale delle priorità d'intervento a favore del turismo è la valorizzazione turistica e la messa in scena dell'offerta. Il potenziale della valorizzazione turistica in Ticino è enorme e i presupposti sono ottimi con un paesaggio molto apprezzato e singole infrastrutture di assoluta eccellenza. Visti gli sviluppi e i successi di progetti di messa in scena e valorizzazione in altre regioni, il Ticino ha sicuramente ancora tanto da recuperare. Questo viene anche confermato da varie analisi e sondaggi sul turismo svizzero, che indicano sempre in prima posizione tra i motivi principali per le vacanze il paesaggio, la natura e la montagna.

Questo ambito comprende:

- a) La valorizzazione turistica e messa in scena della montagna;
- b) La valorizzazione turistica e messa in scena del lago;
- c) La valorizzazione turistica e messa in scena di beni UNESCO e dei beni culturali;
- d) La valorizzazione turistica degli itinerari escursionistici e per rampichino;
- e) La valorizzazione turistica di impianti sportivi e di svago.

La montagna ticinese oggi si presenta in generale al turista con singole offerte non perfettamente coordinate e in parte con obiettivi e strategie differenziate. Gli operatori collaborano spesso fra di loro ma non viene presentato un prodotto turistico integrato e coerente. Con i progetti di valorizzazione turistica della montagna s'intende quindi rimettere il turista al centro dell'attenzione offrendogli un prodotto unico, di alta qualità e attrattivo, grazie alla messa in rete dell'intera offerta presente. Un tema centrale della valorizzazione è la messa in scena e il posizionamento delle singole montagne, che permette di differenziarsi dalla concorrenza e offrire al turista un'esperienza unica.

La valorizzazione turistica delle montagne ticinesi include l'analisi e la realizzazione dei progetti di valorizzazione di Cardada-Cimetta, del Monte Generoso, dei Monti di Saurù, del Monte Arbostora, della regione del Monte Lema e Tamaro, del San Salvatore, del Monte Brè e di altre montagne strategiche ticinesi, in modo da migliorare la visibilità e l'attrattività dell'area per i turisti che risiedono o pernottano nel comprensorio e quelli ospiti in altre aree del Ticino.

Accanto alla valorizzazione della montagna verrà prestata particolare attenzione anche ai progetti di valorizzazione turistica dei due laghi principali del Ticino (Ceresio e Maggiore). I due laghi, che rappresentano i principali attrattori turistici, dove si registrano circa l'ottanta per cento dei pernottamenti alberghieri, non sono ancora sufficientemente fruibili e attrattivi dal punto di vista turistico. Un recente studio evidenzia proprio potenziale del Lago Maggiore e i possibili e auspicabili ambiti d'intervento.

Un altro attrattore importante non ancora sufficientemente sfruttato turisticamente sono i beni Unesco, che necessitano di una messa in scena e valorizzazione per poter diventare dei veri e propri attrattori. Un esempio concreto è il progetto di messa in scena del Monte San Giorgio, nato nel 2011 quale sviluppo del progetto cantonale "Enjoy Switzerland.Ticino". Considerata l'oggettiva difficoltà di presentare il valore del luogo Unesco in termini turistici, al fine di ottenere l'attenzione desiderata, si è ritenuto opportuno sviluppare una nuova offerta ed esperienza unica turistica. Dopo le analisi di messa in scena, gli studi di fattibilità e l'elaborazione del rapporto finale si entrerà nella fase realizzativa, che prevede una serie di iniziative e nuove offerte turistiche impostate sulla tematica "Un mare di ricordi".

In questo ambito viene sostenuta anche la promozione nazionale dei beni Unesco attraverso il progetto intercantonale “Valorizzazione turistica e messa in rete dei siti classati quali patrimonio mondiale in Svizzera”, presentato nel programma d’attuazione del Cantone dei Grigioni, che fungerà da capofila.

La valorizzazione turistica degli itinerari escursionistici è stata iniziata già da diversi anni ed era già inclusa nel programma di politica economica regionale degli anni passati. Per il periodo 2016-2019 si intende rafforzare e sviluppare ulteriormente il progetto, ad esempio integrando i percorsi per rampichino oppure altre offerte come i sentieri tematici e le vie storiche. L’integrazione dei percorsi per rampichino presuppone anche una pianificazione a livello cantonale, che sarà coordinata con il progetto previsto nella regione del San Gottardo.

Infine la valorizzazione turistica comprende anche i parchi e giardini urbani (come ad esempio il parco Scherrer a Morcote o il parco delle camelie a Locarno), la valorizzazione turistica di beni culturali (ad esempio chiese e monumenti storici), lo sviluppo di nuove offerte sportive e di svago (come ad esempio la messa sul mercato turistico di un centro di arrampicata) e progetti di salvaguardia del paesaggio o agricoli (valorizzazione turistica e sostenibile delle risorse del territorio), con la creazione di un prodotto turistico unico nel suo genere.

4.3.5. Posizionamento e sviluppo delle destinazioni

L’obiettivo dell’ultimo contenuto promozionale prioritario riguarda il posizionamento e le strategie di differenziazione delle destinazioni turistiche, nonché lo sviluppo e la realizzazione di infrastrutture, offerte e iniziative necessarie al rilancio delle destinazioni turistiche. Saranno sostenuti progetti nei seguenti campi d’attività:

- Lo sviluppo di specifici segmenti/mercati turistici, lo sviluppo di centri di competenza e la professionalizzazione delle quattro organizzazioni turistiche e dell’agenzia cantonale;
- I progetti di posizionamento delle destinazioni turistiche e lo sviluppo di nuove tecnologie di gestione della destinazione;
- La pianificazione, lo sviluppo e la realizzazione di nuove offerte turistiche innovative e di nuove infrastrutture strategiche.

Saranno sostenuti studi strategici delle destinazioni come, ad esempio, l’analisi di riposizionamento e differenziazione della destinazione o misure di destagionalizzazione. Grazie alla creazione di centri di competenza nelle OTR sarà possibile gestire in modo professionale ed efficace i campi d’attività strategici della propria regione e sviluppare nuovi prodotti turistici. Saranno inoltre sostenuti progetti di sviluppo di specifici segmenti turistici, come il “*meetings & incentives*”, lo sport e benessere, gli sport estremi, e il turismo scolastico. Altro tema centrale è lo sviluppo, il posizionamento e il coordinamento dei marchi turistici. Potranno essere sostenute infrastrutture turistiche strategiche, in modo da offrire al turista un prodotto più attrattivo e incrementare la competitività.

Il riposizionamento delle destinazioni ticinesi è di particolare importanza. Come evidenziato dallo studio sull’impatto economico del turismo le quattro destinazioni sono molto diverse fra di loro. Lugano è posizionata maggiormente sul turismo degli affari e una clientela para-alberghiera germanica, il Locarnese è la classica destinazione di vacanza per il turista svizzero tedesco e (sempre meno) germanico, il Mendrisiotto è una destinazione focalizzata sullo shopping e sul settore enogastronomico, mentre il Bellinzonese e Alto Ticino è caratterizzato da un turismo di giornata e di nicchia complementare a quello dei laghi.

4.4. Riposizionamento delle regioni periferiche - Il programma d’impulso della Confederazione

Analogamente a quanto avvenuto sul piano nazionale, in particolare a seguito dell’accettazione dell’iniziativa Weber sulle residenze secondarie, il Canton Ticino si è interrogato intensamente sul futuro delle regioni montane particolarmente svantaggiate elaborando, nell’ambito della politica economica regionale, uno specifico programma a sostegno delle regioni periferiche. È incoraggiante vedere che l’approccio adottato a livello cantonale è da considerarsi quale modello di riferimento e, in quanto tale, perfettamente coerente con quanto elaborato da vari gruppi di lavoro a livello federale. Il programma “zone a basso potenziale” 2012-2015 è stato infatti ripreso quale esempio nell’ambito del rapporto del Consiglio federale svizzero in

adempimento della mozione 11.3927 Maissen del 29 settembre 2011 denominato “Politica della Confederazione per le aree rurali e le regioni montane”.

La centralizzazione dei posti di lavoro, la razionalizzazione dei servizi, la localizzazione geografica sfavorevole, un territorio spesso vasto e difficile da governare, una cronica mancanza di risorse umane e finanziarie, una popolazione in costante calo, sono alcuni dei molti fattori che hanno messo a dura prova l'esistenza di attività economiche e posti di lavoro nelle regioni periferiche.

Inoltre, in Ticino, lo sviluppo di queste regioni è messo ancor più in discussione dalle difficoltà vissute dal settore del turismo – tradizionale ambito di specializzazione delle regioni di montagna –, difficoltà che appaiano sempre più complicate e dovute a vari fattori come ad esempio il franco forte, i problemi strutturali legati a un'offerta prevalentemente mono-stagionale, l'introduzione del limite per le abitazioni secondarie oppure la concorrenza di mete più economiche.

In una prima fase, il Cantone si è concentrato sull'identificazione delle zone a basso potenziale (Leventina, Valle di Blenio, Valle Verzasca, Valle Onsernone, Alta Valle Maggia, Centovalli), sulla raccolta di basi conoscitive^{22 23} e sulla presa di coscienza da parte degli attori locali della necessità di identificare i punti di forza e le possibili traiettorie di sviluppo (fase dei Masterplan). Si tratta ora di continuare laddove necessario con la fase di consolidamento di questi piani strategici ma, soprattutto, di coordinare e concretizzare le iniziative identificate. Lo scopo è quello di potenziare e migliorare la qualità dell'offerta turistica in queste regioni, sia attraverso la messa in rete delle offerte presenti che attraverso la creazione di nuove offerte.

Considerato che il programma entra ora nella seconda fase, volta a valorizzare i potenziali delle regioni periferiche, esso è stato denominato “Riposizionamento regioni periferiche”.

Il Cantone, per sostenere queste regioni nello sviluppo del potenziale turistico, intende fare capo ai fondi messi a disposizione dalla Confederazione per il programma d'impulso. Il chiaro obiettivo è quello di incoraggiare il riposizionamento di queste regioni, facilitando l'attivazione di tutte le risorse presenti sul territorio.

A tal proposito, sono stati identificati, per il periodo 2016-19, tre orientamenti:

- consolidamento dei Masterplan e mobilitazione degli attori regionali, per costruire la visione e l'orientamento della destinazione;
- lancio di progetti esemplari, in grado di fungere da esempi e catalizzatori di sinergie sul piano regionale;
- riorientamento e completamento dell'offerta turistica, spesso carente, in particolare per quanto riguarda il settore dell'alloggio.

4.4.1. Consolidamento dei Masterplan e mobilitazione degli attori regionali

L'identificazione dei principali attrattori e del campo strategico d'attività (*target*) correlato consente agli attori locali di indirizzare gli investimenti sui progetti strategici, così da permettere l'ottimizzazione e lo sfruttamento di tutte le strutture della destinazione, consentendo di massimizzare l'indotto dell'intera regione.

È di fondamentale importanza il coordinamento e la cooperazione tra tutti gli attori e i diversi progetti, in modo da massimizzare le sinergie, impiegare le risorse in maniera più efficiente, agevolare gli scambi di conoscenze e consolidare l'unità d'intenti, premessa fondamentale per il successo del *Masterplan*. Tale impostazione garantisce una maggiore sostenibilità degli investimenti evitando una dispersione di risorse finanziarie su più iniziative sconnesse. Un “sistema” turistico coordinato e sostenibile permette inoltre di fronteggiare in maniera tempestiva ed efficace i cambiamenti delle esigenze degli ospiti, reagendo in modo coordinato con l'elaborazione di nuovi prodotti.

L'esercizio della stesura dei *Masterplan*, svolto dagli attori locali in collaborazione con i servizi del Cantone, consiste nell'identificazione della situazione attuale, delle prospettive di sviluppo e di possibili misure che

²² IRE (2013), Strumenti per l'identificazione delle zone a basso potenziale: Il caso del Cantone Ticino. Lugano: 2013

²³ SAB (2013), Zone a basso potenziale: ricerca e presentazione di alcune best practices. Berna-Taverne: 2012

permettono l'auspicato sviluppo del territorio coinvolto. Si ritiene pertanto necessario assicurare ai *Masterplan* in essere adeguata continuità, garantendo la condivisione dei risultati sul piano locale e regionale e individuando delle modalità operative per la messa in atto delle misure previste.

Per questo, il Cantone intende, nei prossimi quattro anni, investire sul consolidamento dei *Masterplan* già avviati così come sostenere misure di sensibilizzazione e di comunicazione, al fine di mobilitare tutte le risorse regionali in modo da:

1. Chiarire il posizionamento delle territorio di riferimento all'interno dell'offerta regionale (identità);
2. Mobilitare e concentrare gli investimenti sugli attrattori principali (priorità);
3. Generare sinergie con altri settori (collaborazioni intersettoriali).

4.4.2. Lancio di progetti turistici esemplari

Il riposizionamento di una regione, e quindi anche della sua offerta, è un processo lungo e complesso che richiede un cambiamento di mentalità. Il Cantone è cosciente che il processo di apprendimento necessita anche di progetti concreti, ritenuti esemplari e in grado di mettere in atto le iniziative individuate dal *Masterplan*. Inoltre, il turismo necessita di continue innovazioni e deve concentrarsi in particolar modo sulla qualità dell'offerta.

Per questo motivo è previsto il sostegno all'approfondimento, all'accompagnamento e alla realizzazione di progetti turistici esemplari, coerenti con la visione identificata dai *Masterplan* e condivisi dagli attori regionali. Progetti faro come quelli identificati, oltre a permettere l'attivazione potenziale di economie di scala, fungono da catalizzatori e, se orientati correttamente al mercato di riferimento, sono in grado di generare sinergie con altri progetti, contribuendo al riposizionamento e consolidamento dell'offerta turistica regionale. Solo ragionando in quest'ottica, di unicità e qualità dell'offerta, sarà immaginabile sviluppare un'offerta turistica concorrenziale. I progetti verteranno in particolare sui seguenti contenuti: pacchetti avventura, sport di tendenza o nuovi contenuti turistici.

Si prevede inoltre il sostegno alla realizzazione e/o valorizzazione di infrastrutture e di attrattori turistici (centri benessere e termali, centri per lo sport e lo svago, trasporti turistici), unicamente se identificati come indispensabili per l'attuazione dei *Masterplan* e/o se finalizzati a concretizzare progetti turistici di messa in scena della montagna.

Per meglio illustrare tale misura, è possibile citare l'iniziativa in fase di approfondimento relativa allo sviluppo della piana di Ambri Piotta (SPAP), che mira a creare, nella regione dell'Alta Leventina, un nuovo attrattore legato agli sport invernali (pista di ghiaccio più lunga del mondo). L'infrastruttura prevista genera una visibilità di livello internazionale e permette di creare sinergie sia con le infrastrutture turistiche esistenti sia con ulteriori iniziative già in fase di concretizzazione (centro di allenamento/formazione delle discipline olimpiche di sci legate al Free Style ad Airolo, nuova pista di ghiaccio polifunzionale della Valascia a Quinto, Accademia internazionale del ghiaccio a Piotta, ecc.). Sono inoltre già stati identificati ulteriori potenziali progetti per la creazione di offerte ricreative e di svago che potrebbero beneficiare dell'aumento dell'attrattiva dell'Alta Leventina (ad es. uno Sky Park/Body flying), come offerte didattiche (fattoria didattica, parco botanico montano) o legate al wellness. Solo la realizzazione coordinata delle iniziative può creare le premesse per un effettivo riposizionamento turistico della regione.

Vi sono inoltre altri progetti volti alla valorizzazione in chiave turistica delle infrastrutture di mobilità esistenti, ma in un contesto di mobilità turistica regionale.

Infine, si ritiene opportuno citare le iniziative volte al completamento, allo sviluppo di sinergie e alla diversificazione di offerte di svago di una regione (ad es: "Campo Blenio Estate" a Campo Blenio, Centro turistico polifunzionale - "Polisport" Olivone). Una progettualità in tal senso è inoltre presumibile per la regione della Valle Verzasca in ambito degli sport di tendenza.

Tale progettualità, sviluppata o ancora in fase di approfondimento in ambito *Masterplan*, ha lo scopo finale di realizzare gli investimenti in linea con l'orientamento turistico precedentemente identificato, permettendo il riposizionamento turistico della regione e creando così le premesse per uno sviluppo economico.

4.4.3. Riorientamento e completamento dell'offerta turistica regionale

Il turismo è il settore con i potenziali di sviluppo più rilevanti nelle regioni periferiche: esso mette in valore le risorse esistenti e genera ricadute su altri settori.

L'attuale offerta infrastrutturale risulta però debole. Per le strutture di alloggio si constata, oltre ad una certa vetustà e ad una focalizzazione sulla ristorazione, anche una dimensione non ottimale rispetto alle reali potenzialità. Una chiara identificazione del posizionamento di mercato della regione risulta determinante per investire in modo mirato e conseguente sulle infrastrutture turistiche.

Un'offerta d'alloggio di qualità richiede investimenti sia infrastrutturali che immateriali (governance, coordinamento). Questi investimenti dovrebbero preferibilmente tener conto dei progetti che consentano di sfruttare sinergie e infrastrutture turistiche esistenti.

In particolare, sono immaginabili interventi a favore di:

1. Infrastrutture turistiche accessibili al pubblico presso alberghi, resort e villaggi;
2. Collaborazione tra strutture turistiche (presenza sul mercato, sviluppo prodotti, utilizzo in comune di impianti);
3. Alloggi collettivi/paralberghieri: ostelli della gioventù, capanne, villaggi turistici, centri Pro Natura, campeggi, zone camper, alberghi diffusi o simili.

Un chiaro ambito d'intervento per il Cantone Ticino riguarda ad esempio le capanne alpine presenti su tutto il territorio cantonale. Approfondimenti in corso indicano un potenziale d'intervento pubblico nel sostegno a provvedimenti d'ottimizzazione nella gestione delle stesse (coordinamento, amministrazione generale, monitoraggio, analisi per il riorientamento a un settore escursionistico specifico, ecc.), così come investimenti per la messa in rete di questo tipo di offerta con altre offerte turistiche (culturali, sportive, paesaggistiche, ecc). Si prevede inoltre un sostegno finanziario agli investimenti infrastrutturali in linea però con il posizionamento della capanna nell'offerta globale di questi tipi di alloggio alpino (capanne custodite, non custodite, rifugi). Si tratta in questo caso di interventi infrastrutturali per adeguare la struttura alle richieste del mercato attuale.

Un'ulteriore tipologia d'intervento prevista in quest'ambito riguarda il coordinamento delle offerte turistiche in ambito scolastico, target identificato ad esempio dal *Masterplan* della Valle di Blenio per l'alta valle (progetto "Didattico Valle di Blenio"). Il coordinamento dell'offerta ha l'obiettivo di massimizzare le sinergie e le relative ricadute per le strutture coinvolte nel progetto (alloggi collettivi, trasporti pubblici, infrastrutture sportive e/o culturali, ecc).

Non da ultimo, in relazione al progetto dello sviluppo della Piana di Ambri-Piotta (SPAP) brevemente illustrato al capitolo precedente, sono già stati analizzati i potenziali turistici di nuove strutture d'alloggio che esulano dall'albergheria classica (Hotel Iglu, Hotel "notte sospesa", Campeggio "solarium invernale") così come a Campo Blenio (progetto "Campo Blenio estate") sono in corso approfondimenti per strutture d'alloggio tematiche.

4.5. Verifica della sostenibilità del programma d'attuazione

La verifica della sostenibilità del programma d'attuazione ha lo scopo di identificare ed evidenziare eventuali conflitti d'interesse tra gli obiettivi preposti e i principi dello sviluppo sostenibile. La valutazione degli obiettivi è stata eseguita con lo strumento Excel VSost messo a disposizione dall'Ufficio federale dello sviluppo territoriale.

Questo strumento permette di valutare gli obiettivi sulla base di 3 gruppi di 5 criteri.

Dal punto di vista economico, prende in considerazione il reddito e l'occupazione; il capitale produttivo; la competitività e la capacità d'innovazione; i meccanismi di mercato e i costi esterni; la gestione da parte degli enti pubblici.

Per quanto riguarda l'ambiente, sono considerati gli effetti sugli spazi naturali e la biodiversità; sulle risorse rinnovabili, sulle risorse non rinnovabili; l'impatto sull'ambiente e sugli esseri umani; le catastrofi naturali e rischi di incidenti.

Infine i criteri sociali riguardano la salute e la sicurezza; la formazione, la piena espressione e l'identità del singolo; la cultura e i valori; l'uguaglianza giuridica, la sicurezza del diritto e la parità di trattamento; la solidarietà.

Verifica della sostenibilità degli obiettivi in ambito PMI

Le priorità in ambito PMI hanno effetti positivi in particolare sull'economia e sulla società. Le ripercussioni sull'ambiente sono tendenzialmente neutre ma anche potenzialmente positive: questo sarà da valutare regolarmente in funzione degli orientamenti seguiti.

In questa ottica, la nuova Legge per l'innovazione economica dà un segnale chiaro al settore industriale, ispirandosi "ai principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese" (art. 2).

Economia: l'obiettivo principale è l'aumento della competitività e della capacità d'innovazione, attraverso la creazione di condizioni quadro favorevoli. Anche i redditi, l'occupazione e il capitale produttivo dovrebbero beneficiare delle misure attuate. Tutte le misure mirano all'utilizzo efficiente delle risorse, che includono non solo il capitale ma anche il lavoro e il sapere.

Ambiente: nel consolidamento del sistema regionale dell'innovazione si potranno riscontrare effetti positivi sull'ambiente e sugli individui se l'innovazione continuerà a svilupparsi in direzione di una maggiore sostenibilità ambientale. Nella costruzione di reti interaziendali, la diffusione di buone pratiche e l'adozione di misure di responsabilità sociale delle imprese (RSI) potrebbero avere effetti positivi su tutti gli aspetti legati all'ambiente. In questo ambito è noto che l'esempio dato dai concorrenti e dai leader sul mercato è determinante e ha un ruolo trainante.

I criteri non sono rilevanti per gli obiettivi di formazione della manodopera o di sviluppo delle specializzazioni. L'ulteriore sviluppo del Tecnopolo, come la creazione delle sue future nuove sedi, non tocca zone sensibili dal punto di vista naturale e della biodiversità.

Società: gli impatti sociali più positivi sono quelli relativi alla formazione e alla cultura, intesa come conservazione e sviluppo dei valori nel settore industriale. Investire nella formazione e nella collaborazione interaziendale è essenziale non solo per la competitività economica, ma anche per garantire un buon livello di soddisfazione dei collaboratori. Anche a livello sociale, misure di RSI potrebbero avere risvolti positivi, soprattutto sulla salute e il benessere dei lavoratori.

Verifica della sostenibilità degli obiettivi in ambito Turismo

Anche nell'ambito turistico, le misure proposte hanno effetti positivi sul tessuto economico come sull'organizzazione sociale. I criteri concernenti l'ambiente non sono rilevanti nella maggior parte dei casi, tranne per quanto riguarda la valorizzazione del patrimonio naturalistico.

Economia: come per il settore industriale, è attraverso la promozione delle collaborazioni e la diffusione delle conoscenze che il settore turistico potrà essere dinamizzato, permettendo il mantenimento e la creazione di posti di lavoro. Il trasferimento del sapere, la professionalizzazione degli operatori e la loro messa in rete sono gli elementi alla base del futuro sviluppo delle destinazioni turistiche e della loro competitività sul mercato internazionale.

Ambiente: i criteri ambientali sono toccati soltanto dalla misura che prevede la valorizzazione dell'offerta turistica, in particolare la valorizzazione della montagna e del lago. È chiaro che l'attrattività degli itinerari dedicati alla mobilità lenta (escursionismo, rampichino), come delle offerte relative agli sport estremi, dipende in primo rango dalla conservazione della bellezza paesaggistica. La protezione degli spazi naturali è dunque un elemento intrinseco del processo di sviluppo di nuovi prodotti turistici.

Società: il miglioramento dell'immagine turistica del Ticino passa attraverso una nuova cultura dell'ospitalità, che avrà effetti positivi sia sugli ospiti sia sulla popolazione e sugli operatori stessi. Un turismo più dolce, all'insegna del benessere, del relax, della mobilità lenta e della natura preservata, sarà in grado di rispondere al crescente bisogno che provano turisti e residenti di prendersi cura della loro salute fisica e mentale, nonché del territorio che li accoglie.

Verifica della sostenibilità degli obiettivi di riposizionamento delle regioni periferiche

Nelle regioni periferiche, gli obiettivi di riposizionamento hanno un potenziale di impatto positivo importante sull'economia e sulla società, mentre i criteri relativi all'ambiente sono toccati soltanto in maniera marginale.

Economia: le regioni periferiche hanno un grande bisogno di ridensificare il loro tessuto economico. La creazione di valore aggiunto dipenderà dalla valorizzazione delle specificità regionali e del patrimonio naturale, paesaggistico e culturale. Questi sono elementi che i *Masterplan* devono evidenziare. Il completamento dell'offerta turistica regionale permetterà di creare nuovi posti di lavoro e un miglior coordinamento avrà come effetto una maggiore efficienza del mercato.

Ambiente: con lo sviluppo dell'offerta turistica nelle regioni periferiche si intende generare un aumento della presenza turistica e dei pernottamenti. Non si tratta, però, di generare nuovi flussi di traffico, bensì di catturare e di ripartire meglio i flussi già molto importanti che transitano sul territorio ticinese. Occorre tuttavia prestare attenzione ad eventuali effetti negativi: la protezione della biodiversità e l'uso parsimonioso del suolo e delle risorse rinnovabili e non rinnovabili devono sempre essere tra le prime condizioni nella valutazione di progetti per la costruzione di nuove infrastrutture turistiche o nel caso dell'aumento delle possibilità di mobilità nelle regioni periferiche rurali o di montagna.

Società: il riposizionamento delle regioni periferiche è essenziale per la solidarietà e la coesione sociale fra le regioni. I progetti di riorientamento degli investimenti e le nuove offerte sportive e turistiche devono contribuire alla qualità della vita e degli spazi di svago a disposizione dei residenti, dei lavoratori e degli ospiti.

Valutazione globale della sostenibilità del programma di attuazione

Il programma di attuazione 2016-2019 è pienamente compatibile con i principi dello sviluppo sostenibile. Gli indirizzi strategici hanno come obiettivi principali il sostegno all'innovazione e alla competitività, la promozione dell'efficienza e della collaborazione, la creazione di reddito e di posti di lavoro e la valorizzazione del patrimonio naturale e paesaggistico. L'accento è posto sulla messa in rete e l'uso ottimizzato di elementi presenti sul territorio.

Un ruolo preponderante è dato alla collaborazione tra aziende, tra pubblico e privato, tra attori diversi fra di loro che possono sviluppare sinergie e valore aggiunto in maniera orizzontale, verticale o diagonale. Nessuna delle misure ha come impatto il peggioramento di situazioni critiche, né produce effetti negativi irreversibili.

Non è da rilevare nessun impatto negativo sulle generazioni future, anzi: lo sviluppo di collaborazioni, la condivisione di buone pratiche di responsabilità sociale delle imprese, così come la valorizzazione delle risorse già esistenti potranno solo portare vantaggi in termini di competitività e di ricchezza socio-culturale per il futuro del Cantone Ticino.

Si può considerare che il programma d'attuazione fa suo il motto *reduce, reuse, recycle*, a livello concettuale: interventi mirati, in un sistema organizzato in maniera efficiente, permettono di non sprecare i mezzi e gli sforzi necessari per il raggiungimento degli obiettivi; gli attori dello sviluppo esistono già ed è la loro messa in rete e un miglior uso delle loro conoscenze e competenze che farà sì che un valore aggiunto possa essere creato; infine, molti elementi dati forse per scontati o non sufficientemente valorizzati, soprattutto per quanto riguarda il turismo e le regioni periferiche, potranno essere riproposti con nuove chiavi di lettura, all'interno di strategie chiare e ben definite.

5. Procedure

Armonizzazione con le politiche settoriali pertinenti

Come indicato nel capitolo 3.1, la strategia di sviluppo economico prevede espressamente il coordinamento delle politiche settoriali e una condivisione tra i vari attori sia a livello strategico che operativo. Il coordinamento tra politica dello sviluppo economico e politiche dell'educazione e formazione e dello sviluppo territoriale è particolarmente importante.

Per questa ragione, al centro del programma di legislatura (Linee direttive e piano finanziario²⁴) vi sono priorità tematiche affrontate in modo organico, coordinato e in un'ottica pluridisciplinare ottimizzando il lavoro interdipartimentale. È proprio in quest'ottica che le linee direttive prevedono un'area d'intervento prioritario relativa alla "Formazione, lavoro e sviluppo economico", promossa in collaborazione tra il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport e il Dipartimento delle finanze e dell'economia.

Anche il Piano direttore cantonale prevede espressamente il coordinamento delle politiche settoriali, in particolare con la scheda R7 relativa ai poli di sviluppo economico, che vede quali istanze responsabili proprio la Sezione dello sviluppo territoriale e l'Ufficio per lo sviluppo economico.

Si ricorda inoltre che tutte le principali leggi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo economico prevedono espressamente nei loro principi il coordinamento delle politiche settoriali. È il caso della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale (art. 2, lett.d), della Legge sul turismo (art. 13, lett.b) e la nuova Legge per l'innovazione economica (art. 1, cpv.3).

Armonizzazione con la collaborazione transfrontaliera

I progetti di cooperazione transfrontaliera seguono la medesima procedura prevista per i progetti di politica economica regionale. Interreg V segue una logica detta "a sportello", ovvero i progetti possono essere inoltrati in qualsiasi periodo dell'anno. La valutazione, previa l'annuncio dell'idea progettuale attraverso una manifestazione di interesse, avviene di norma due volte l'anno. A seguito della manifestazione di interesse i portatori di progetto vengono informati sulla possibilità di migliorare l'idea progettuale in vista del deposito ufficiale del progetto. I progetti depositati, per la parte svizzera, vengono valutati mettendo in evidenza, oltre alla valenza transfrontaliera, l'allineamento con gli obiettivi del programma d'attuazione e delle politiche settoriali. Una graduatoria condivisa da Svizzera e Italia viene stabilita dal Comitato Direttivo e avallata dal Comitato di Sorveglianza del Programma operativo di cooperazione transfrontaliera Italia-Svizzera 2014-2020.

Armonizzazione con il servizio specializzato cantonale incaricato della sostenibilità

La verifica della sostenibilità del programma d'attuazione è stata eseguita dalla rappresentante del Dipartimento delle finanze e dell'economia in seno al Gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile (GrussTI). Questo gruppo è stato istituito dal Consiglio di Stato nel 2001 e ha raggruppato in un primo tempo il Dipartimento della sanità e della socialità (DSS), il Dipartimento del territorio (DT) e il Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE). Negli anni il gruppo è stato allargato a tutti e cinque i dipartimenti e dal 2009 il coordinamento è stato affidato alla Cancelleria dello Stato. Lo scopo di questo coinvolgimento interdipartimentale è di garantire una collaborazione trasversale alla realizzazione degli obiettivi e delle strategie in materia di sviluppo sostenibile. I membri del gruppo sono in regolare contatto tra di loro e a livello nazionale con i rappresentanti degli altri cantoni in materia di sviluppo sostenibile e con l'Ufficio federale per lo sviluppo territoriale.

²⁴ È il programma di legislatura del Governo previsto dalla legge sulla pianificazione cantonale. Il documento contiene e descrive gli obiettivi e le scelte politico-finanziarie dell'Esecutivo per i quattro anni. Esso è approvato dall'Esecutivo e sottoposto per discussione al Gran Consiglio.

Coinvolgimento di attori e organizzazioni regionali

Per rendere efficace l'attuazione della politica economica regionale è prevista una governance che coinvolge attivamente i principali attori di riferimento, garantendo pertanto la necessaria legittimità a livello strategico e un coordinamento tra i vari soggetti a livello operativo. Lo sviluppo e l'attuazione della politica economica regionale in Ticino continua dunque a essere perseguita tramite il coinvolgimento di tutti gli attori principali nonché i beneficiari della stessa. I capitoli precedenti hanno già parzialmente illustrato, sia a livello strategico sia a livello operativo, i meccanismi di coinvolgimento e coordinamento di tutti gli attori fondamentali per la politica economica regionale.

Si conferma dunque il ruolo determinante del Gruppo strategico della politica economica regionale che, tramite il coinvolgimento attivo nella fase di elaborazione del Programma d'attuazione, permette di proporre ogni quattro anni un programma i cui contenuti sono coordinati sia orizzontalmente che verticalmente.

Del gremio fanno parte infatti i Consiglieri di Stato dei principali Dipartimenti coinvolti nello sviluppo economico regionale (Dipartimento delle finanze e dell'economia, Dipartimento del Territorio, Dipartimento delle Istituzioni) così come un alto funzionario del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport. A questi si aggiungono i presidenti dei quattro Enti regionali per lo sviluppo cantonali, rappresentanti della Camera di commercio Cantone Ticino, dell'Associazione Industrie Ticinesi e dell'Agenzia turistica ticinese. Il gruppo strategico per la politica economica regionale si trova tre volte all'anno, in modo da assicurare il coordinamento delle iniziative e vegliare sullo stato d'attuazione del programma.

A livello operativo si prevedono interventi differenziati a dipendenza della scala geografica più opportuna per la concretizzazione dell'obiettivo.

Le ARS e le OTR assumono un ruolo primario in ambito operativo laddove i progetti devono essere promossi, sostenuti e monitorati a livello regionale (esempio: riposizionamento delle regioni periferiche, sviluppo centri di competenza delle OTR). In tal caso saranno le organizzazioni regionali in questione ad assumere il ruolo di referente per il Cantone per l'attuazione degli obiettivi stabiliti dal PdA.

Laddove i progetti hanno un impatto cantonale o, in altre parole, la più efficiente gestione del progetto va collocata a un livello geografico superiore, sarà il Cantone, tramite uno o più servizi dell'amministrazione oppure tramite gli enti di riferimento cantonale esterni quali ATT e Fondazione AGIRE, a gestire in modo coordinato l'iniziativa in questione, garantendo comunque sempre il coinvolgimento degli attori locali.

Sono inoltre già in corso costanti e regolari incontri tra il servizio cantonale incaricato dell'applicazione della politica economica regionale e gli enti regionali di riferimento. Con le ARS si svolgono incontri mensili, mentre con le OTR si svolgono degli incontri regolari nell'ambito del Tavolo operativo del turismo (del quale fanno parte sia l'ATT che le ARS). Incontri regolari avvengono anche con la Fondazione AGIRE.

Selezione dei progetti: procedura e criteri di assegnazione, valutazione sostenibilità

I progetti identificabili con una regione funzionale devono essere presentati per il tramite della rispettiva ARS. Progetti già da subito posizionabili in ambito cantonale, interregionale, intercantonale e transfrontaliero sono presentati al Cantone che garantisce il necessario coinvolgimento degli attori regionali o cantonali esterni all'amministrazione.

Come già formalizzato con risoluzione governativa no. 4629 del 5 settembre 2012, anche per il periodo 2016-2019 si intende garantire il coordinamento e la condivisione dei progetti per il tramite di piattaforme tematiche apposite. In particolare, si ricorda che i seguenti gremi fungono da piattaforme tematiche:

- il Tavolo operativo del turismo per progetti in ambito "Turismo";
- la Fondazione AGIRE per progetti in ambito "PMI";
- il Consiglio direttivo / Consiglio consultivo del Programma San Gottardo 2020 per i progetti legati a questo specifico programma.

Per la gestione di ambiti specifici (quali ad esempio il settore bosco-legno) è previsto il coinvolgimento di una specifica piattaforma.

Per quanto riguarda i progetti turistici, gli stessi devono sempre essere condivisi con le OTR e inseriti nei rispettivi piani strategici. Tenuto conto della mobilità del turista che non riconosce frontiere geografiche interne al Cantone, ogni progetto turistico viene condiviso al Tavolo del turismo allo scopo di certificarne la

corretta valenza e coerenza territoriale. I progetti in ambito “PMI” devono essere sempre condivisi preventivamente con la Fondazione AGIRE.

Si conferma inoltre la bontà dell'impostazione cantonale che chiede ai promotori delle iniziative di presentare preventivamente l'idea di progetto. Questo modo d'agire permette alle ARS/OTR, oppure ai servizi cantonali, di far maturare il progetto con le migliori premesse per la sua concretizzazione.

Oltre alla documentazione di progetto “usuale” (Business Plan, piani finanziari, documentazione tecnica, ecc.), ogni promotore elabora un modello d'efficacia sulla base del quale dovranno essere realizzati i rapporti per le ARS, le OTR e il Cantone.

Per potere accedere agli aiuti della politica economica regionale, i progetti devono rispettare i seguenti criteri, coerenti con quelli stabiliti dalla SECO:

Coerenza	Il progetto rispetta le strategie e le priorità del Programma d'attuazione.
Valore aggiunto	Il progetto produce valore aggiunto o getta le basi per lo sviluppo di attività che lo producono.
Attività d'innovazione	Il progetto promuove direttamente l'innovazione o accresce la capacità d'innovazione in settori o meta-settori a valore aggiunto orientati all'esportazione.
Imprenditoria	Il progetto è orientato alle imprese e/o vede una partecipazione sostanziale delle imprese o di terzi.
Massa critica	Il progetto presenta una dimensione accettabile nel quadro economico considerato.
Adeguamento strutturale	Il progetto rafforza a lungo termine strutture portanti e sostiene il necessario cambiamento strutturale.
Continuità	Il progetto ha a disposizione le necessarie risorse personali, con le adeguate competenze tecniche e metodologiche, nonché i mezzi finanziari necessari per garantirne la continuità anche dopo gli aiuti pubblici iniziali.
Sostenibilità	Il progetto è conforme agli attuali requisiti di sostenibilità e punta a migliorare la competitività della regione senza però sviluppare effetti negativi su ambiente e società.

Per quanto concerne i criteri di esclusione, anche questi sono coerenti con quelli definiti dalla SECO. Un progetto non può beneficiare di sussidi, se:

- non è conforme agli obiettivi enunciati nella Legge federale della politica regionale;
- non rientra negli orientamenti strategici del programma d'attuazione cantonale;
- non si inserisce nella strategia di sviluppo cantonale;
- è in contraddizione con le strategie di altre politiche settoriali a livello federale o cantonale;
- rientra nell'ambito del servizio universale e di conseguenza migliora primariamente il tenore di vita della popolazione locale, andando a beneficio di quest'ultima anziché a vantaggio dell'economia;
- concerne l'infrastruttura di base e non crea valore aggiunto;
- provoca una distorsione della concorrenza mirando alla promozione di singole imprese;
- non offre la garanzia di sostenibilità finanziaria a lungo termine;
- è in contraddizione con un finanziamento iniziale;
- è orientato esclusivamente al sistema a valore aggiunto di un mercato interno saturo;
- produce effetti soprattutto al di fuori del campo d'applicazione della Legge federale della politica regionale.

Le procedure e i criteri di valutazione adottati permettono di selezionare quei progetti che, coerentemente con gli indirizzi delle politiche settoriali, concorrono a rendere più competitivo il Canton Ticino.

Controlling e monitoraggio

Il Cantone è responsabile del controlling e del reporting alla Confederazione e si impegna a consegnare, entro i termini pattuiti con la SECO, i dati relativi ai progetti ad uso della Confederazione (CHMOS), così come un rendiconto annuale sull'attuazione delle misure. L'armonizzazione dei dati raccolti dal Cantone tramite i suoi sistemi informatici e lo standard CHMOS utilizzato dalla Confederazione è assicurata.

Per quanto riguarda il monitoraggio (valutazione in itinere) è intenzione del Cantone formalizzare l'impegno a qualsiasi livello di presentare, contestualmente alla sottomissione di una richiesta di sussidio, un modello d'efficacia completo e concordare con i promotori un sistema di controllo dello stato di avanzamento dei lavori (rapporti periodici, rapporti finali), a seconda dell'entità del progetto e della percentuale di finanziamento.

Per i progetti ritenuti strategici, infine, il Cantone può richiedere ai promotori un accompagnamento scientifico nella raccolta dei dati da parte dell'Istituto di ricerche economiche o di altri istituti riconosciuti.

6. Zona d'impatto territoriale

Tutto il comprensorio del Cantone Ticino può beneficiare degli aiuti previsti dalla Legge federale per la politica regionale del 6 ottobre 2006 e della relativa Legge d'applicazione cantonale.

Operando a livello di "sistema" la politica economica regionale permette al territorio cantonale nel suo insieme di godere degli effetti delle misure previste dal Programma d'attuazione 2016-2019.

Come finora, al fine di favorire uno sviluppo economico armonioso a livello cantonale, le iniziative nei centri urbani (Lugano, Locarno, Bellinzona e Mendrisio-Chiasso) saranno sostenute quando quest'ultime esplicano il proprio effetto su tutto il Cantone o nelle aree periferiche delle rispettive regioni funzionali. A questo proposito è importante sottolineare come il recente studio sull'impatto economico del turismo ha dimostrato che:

*"Gli spostamenti interregionali degli ospiti sono abbastanza frequenti in Ticino e come conseguenza generano degli spostamenti anche di tipo finanziario fra regione e regione. Per esempio, un ospite che pernotta nella regione Bellinzona e Alto Ticino devolve circa un quarto della sua spesa nelle altre tre regioni del Cantone (soprattutto nella regione Lago Maggiore e Valli). Allo stesso modo, circa un quinto della domanda degli ospiti che pernottano nella regione Lago Maggiore e Valli o in quella del Lago di Lugano defluisce verso le altre regioni del Cantone. Per gli ospiti che pernottano nel Mendrisiotto tale deflusso è circa del 45%."*²⁵

Progetti sostenuti anche in zone urbane, a determinate condizioni, possono pertanto generare importanti ricadute anche nelle regioni periferiche.

7. Piano di spesa, di finanziamento e di realizzazione

Per il raggiungimento degli obiettivi di politica economica regionale, il Cantone Ticino prevede di mettere a disposizione **40 milioni** di franchi per il periodo 2016-2019. A questi fondi si aggiungono i fondi previsti dalle legge settoriali, che per quanto concerne la legge sul turismo ammontano a 36 milioni di franchi (periodo 2015-2018) e per la legge sull'innovazione a 20 milioni (proposta al vaglio del parlamento cantonale per il periodo 2016-2019).

I 40 milioni cantonali di mezzi di politica economica regionale sono suddivisi in due crediti quadro:

- **27 milioni** per la concessione di aiuti cantonali ai sensi dell'art. 16 cpv. 1 della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 6 ottobre 2006 (LaLPR del 22 giugno 2009) nel quadriennio 2016-2019;
- **13 milioni** per attuare misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione per il quadriennio 2016-2019.

²⁵ Rütter Soceco, tiresia e line@soft (2014) L'impatto economico del turismo in Ticino - Riassunto, pag. 6, Rüschlikon: 2014.

I 13 milioni per attuare misure di politica regionale complementari, sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione. Una parte dei fondi, pari a circa 4-6 milioni, sarà gestita direttamente dagli Enti regionali a favore di progetti di auto- o micro-imprenditorialità (obiettivo 1), ad iniziative turistiche di valenza locale o regionale (obiettivo 2) e a progetti locali e regionali di piccole-medie dimensioni destinati a colmare lacune nell'ambito dei servizi o a valorizzare risorse locali (obiettivo 3). Un'altra parte di questi fondi è destinata a progetti proposti dagli stessi ERS e considerati prioritari e strategici a livello regionale e/o cantonale con un rilevante indotto economico diretto (investimento finanziario e posti di lavoro) e indiretto (ricadute indotte e posti di lavoro creati nella regione funzionale sul medio termine). Questi contributi, pari a circa **7-9 milioni**, potranno essere considerati quale prestazione equivalente, in particolare nell'ambito del raggiungimento dell'obiettivo 3 "Riposizionamento regioni periferiche".

Il credito quadro cantonale di 40 milioni per l'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 è pianificato a piano finanziario degli investimenti (PF), cifra 715.1 "Contributi per investimenti politica regionale" e cifra 715.3 "Contributi per investimenti complementari alla politica regionale".

Con il credito quadro di 27 milioni, il Cantone Ticino assicura inoltre la sua quota parte per la partecipazione al programma PSG 2016-2019 (**2.8 milioni**) e al programma operativo di cooperazione transfrontaliera Svizzera-Italia 2014-2020 (**2.5 milioni**), entrambi retti da una convenzione separata. Per il raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione, il Cantone Ticino ha previsto pertanto di mettere a disposizione **21.7 milioni** ai sensi della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 6 ottobre 2006.

Siccome i contributi per le attività di management regionale svolto dalle ARS vanno indicati separatamente, i **contributi cantonali di politica economica regionale di 21.7 milioni** sono così suddivisi:

- Obiettivo "PMI": 8 milioni a fondo perso;
- Obiettivo "Turismo": 8 milioni a fondo perso;
- Obiettivo "Regioni periferiche": 4.5 milioni a fondo perso;
- Management regionale: 1.2 milioni a fondo perso.

A fronte di questo impegno finanziario, il cantone Ticino ha previsto un **contributo federale di politica economica regionale di 16.2 milioni** (11.2 milioni a fondo perso e 5 milioni di prestiti), così suddivisi:

- Obiettivo "PMI": 7 milioni (5 milioni a fondo perso e 2 milioni di prestito);
- Obiettivo "Turismo": 8 milioni (5 milioni a fondo perso e 3 milioni di prestito);
- Management regionale: 1.2 milioni a fondo perso.

Per il raggiungimento dell'obiettivo "Riposizionamento regioni periferiche" il Cantone Ticino ha previsto un contributo federale di **12 milioni** (2 milioni a fondo perso e 10 milioni di prestiti) ai sensi del **programma d'impulso federale**:

- Obiettivo "Regioni periferiche": 12 milioni (2 milioni a fondo perso e 10 milioni di prestito).

Per il raggiungimento degli obiettivi del programma d'attuazione, in particolare quello relativo al "Riposizionamento regioni periferiche", potranno essere considerati quale contributo equivalente anche i crediti delle misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione, per un importo massimo pari a circa **7-9 milioni**.

La tabella seguente riassume i mezzi previsti (in milioni) per il raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione 2016-2019 di politica economica regionale:

		DL complementare TI	Convenzione PdA 2016-2019		
		Progetti strategici	PER TI	NPR CH	Programma d'impulso CH
PMI			8	5 (afp) 2 (prest)	-
Turismo			8	5 (afp) 3 (prest)	-
Riposizionamento zone periferiche			4.5	-	2 (afp) 10 (prest)
Management regionale		-	1.2	1.2	-
ToT	A fondo perso	7-9	21.7	11.2	2
	Prestiti			5	10
	Complessivo	7-9	21.7	16.2	12

Il Cantone Ticino è intenzionato ad utilizzare contributi a fondo perso per garantire l'equivalenza con i prestiti federali. Per il calcolo della conversione da contributi a fondo perso a prestito verrà utilizzato un tasso di conversione fissato tra il 2 e il 3.5 (fr. 350'000.-- di prestito corrispondono a fr. 100'000.-- di contributi a fondo perso, utilizzando il tasso di conversione di 3.5).

Per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal programma, è infine fondamentale l'apporto finanziario da parte di terzi. Nel periodo 2012-2015 (stato giugno 2015), ad ogni franco di contributo pubblico di politica economica regionale, sono stati investiti fr. 1.5 da parte di terzi, per investimenti complessivi pari a fr. 2.5. Tenuto conto di questi moltiplicatori, a fronte di circa 60 milioni di fondi di politica economica regionale per il periodo 2016-2019, è plausibile stimare ulteriori 90 milioni da parte di terzi per investimenti complessivi pari a circa 150 milioni. Questa cifra non tiene inoltre conto degli effetti generati dai singoli progetti, degli effetti derivanti dopo la fase iniziale e degli investimenti correlati.

Il contributo complessivo del cantone per il raggiungimento degli obiettivi della **Convenzione cantonale di politica economica regionale** è il seguente:

- **CHF 21'700'000.-** di contributi a fondo perso cantonali per gli obiettivi "PMI" (8 milioni), "Turismo" (8 milioni) e "Riposizionamento regioni periferiche" della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019;
- **CHF 7'000'000 / 9'000'000.-** supplementari di contributi a fondo perso ai sensi delle misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione, previsti in particolare per l'obiettivo "Riposizionamento regioni periferiche".

Il contributo complessivo del cantone per la partecipazione al **programma San Gottardo PSG 2016-2019** è il seguente:

-
- **CHF 2'800'000.-** di contributi a fondo perso cantonali.

Il contributo complessivo del cantone per la partecipazione al **programma operativo di cooperazione transfrontaliera Svizzera-Italia 2014-2020** è il seguente:

- **CHF 2'500'000.-** di contributi a fondo perso cantonali ai sensi della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 6 ottobre 2006;
- **CHF 2'500'000.-** di contributi a fondo perso cantonali ai sensi di altre leggi settoriali.

Infine il Cantone, a sostegno di **progetti locali e regionali di piccole-medie dimensioni** per il periodo 2016-2019, mette a disposizione degli Enti regionali di sviluppo tra i **4 e i 6 milioni** ai sensi delle misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione.

L'impegno del Cantone nel raggiungimento degli obiettivi di politica economia regionale è pertanto particolarmente significativo e dimostra l'importanza che questa politica ha ormai assunto all'interno della più ampia politica di sviluppo economico adottata nel corso degli ultimi anni.

8. Richiesta contributi federali 2016-2019

Considerati gli obiettivi summenzionati e le previsioni di fabbisogno per il periodo 2016-2019, a fronte di un impegno cantonale ai sensi della politica economica regionale pari a CHF 21'700'000.-, ai quali si aggiungono potenzialmente ulteriori 7-9 milioni per il sostegno di progetti strategici e prioritari a livello regionale, il Canton Ticino chiede alla Confederazione un contributo globale di **CHF 28'200'000.-** così suddiviso:

- **CHF 10'000'000.-** di contributi a fondo perso federali per gli obiettivi "PMI" (5 milioni) e "Turismo" (5 milioni) della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019;
- **CHF 5'000'000.-** di prestiti federali per gli obiettivi "PMI" (2 milioni) e "Turismo" (3 milioni) della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019;
- **CHF 2'000'000.-** di contributi a fondo perso federali del Programma d'impulso per l'obiettivo "Riposizionamento delle regioni periferiche" della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019;
- **CHF 10'000'000.-** di prestiti federali del Programma d'impulso per l'obiettivo "Riposizionamento delle regioni periferiche" della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019;
- **CHF 1'200'000.-** di contributi a fondo perso federali per il contributo agli Enti regionali per lo sviluppo per le prestazioni di management regionale nell'ambito della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2016-2019.

La richiesta di contributi federali per il Programma operativo di cooperazione transfrontaliera Svizzera-Italia 2014-2020, pari a **CHF 5'000'000.-** a fondo perso per progetti inerenti il Canton Ticino e pari a **CHF 5'000'000.-** a fondo perso per progetti inerenti i Cantoni dei Grigioni e del Vallese saranno inseriti in una convenzione separata inoltrata dai tre Cantoni alla Confederazione.

La richiesta di contributi federali per il programma San Gottardo 2016-2019, pari a **CHF 5'600'000.-** a fondo perso e a **CHF 49'200'000.-** di prestiti, verrà presentata, a nome dei quattro cantoni del Gottardo (Ticino, Uri, Grigioni e Vallese), dal Canton Uri nell'ambito del suo programma d'attuazione.

La richiesta di contributi federali per il progetto sovra-cantonale "Valorizzazione turistica e messa in rete dei siti classati quali patrimonio mondiale in Svizzera", pari a **CHF 600'000.-** a fondo perso, verrà presentata, a nome degli otto Cantoni partecipanti (Ticino, Grigioni, Berna, San Gallo, Neuchâtel, Vaud, Vallese e Glarona) dal Canton Grigioni nell'ambito del suo programma d'attuazione.

Il contributo equivalente del Cantone Ticino è illustrato nel capitolo precedente.

9. Glossario, abbreviazioni e documenti correlati

Glossario

Termine	Significato
Agenzia turistica ticinese	L'ATT è una società anonima di proprietà del Cantone, delle OTR e delle tre principali associazioni di categoria che finanziano il settore turistico (Hotelleriesuisse Ticino, Gastroticino e Associazione Campeggi Ticino). Le OTR detengono in parti uguali la maggioranza della proprietà dell'agenzia turistica cantonale. Nel consiglio di amministrazione sono rappresentati tutti gli azionisti. L'Agenzia elabora le linee guida turistiche cantonali in collaborazione con le OTR, svolge compiti di coordinamento, di marketing, realizza strategie promozionali mirate e sviluppa progetti turistici strategici.
Auto-imprenditorialità	Avvio di una microimpresa. Autoimprenditorialità significa innanzitutto diventare imprenditori di sé stessi e prendere in mano la propria vita. L'autoimprenditore fa nascere e sviluppa un'attività personalizzata, spesso con una dotazione iniziale di risorse molto limitata.
Base d'esportazione	Principio secondo il quale la prosperità e il potenziale di sviluppo di un territorio sono determinati dalle attività economiche che generano valore aggiunto grazie all'esportazione di beni o di servizi al di fuori dello stesso (in altri Cantoni o all'estero).
Centro di competenza	È l'unità responsabile di una OTR o dell'ATT per lo sviluppo e la gestione dei campi d'attività strategici. Deve disporre sia di un organico sia di mezzi finanziari adatti allo scopo.
Destinazioni	Sono le quattro regioni turistiche definite ai sensi della Legge sul turismo (Mendrisiotto e Basso Ceresio, Luganese, Lago Maggiore e Valli, Bellinzonese e Alto Ticino) e il Ticino nel suo insieme. Le regioni turistiche coincidono con le regioni funzionali definite in ambito della politica economica regionale.
Imprenditorialità	Attività volta alla creazione o all'espansione di un'attività economica esistente da parte di un individuo, un team di persone, o un'azienda, attraverso l'identificazione e lo sfruttamento di nuovi prodotti, processi o mercati.
Innovazione (forme)	➤ <i>Innovazione di prodotto o servizio</i>: riguarda prodotti tecnicamente nuovi o sostanzialmente migliorati rispetto al mercato di riferimento. ➤ <i>Innovazione di processo</i>: riguarda l'impiego da parte dell'impresa di tecniche di produzione e lavorazione nuove o sostanzialmente migliorate per la produzione di merci o servizi. ➤ <i>Innovazione organizzativa</i>: riguarda l'introduzione di nuove forme di organizzazione (si pensi ad esempio ai modelli di produzione snella nell'industria). ➤ <i>Innovazione nei mercati</i>: riguarda l'apertura e l'introduzione di innovazioni in nuovi mercati (geografici o settori di attività) ➤ <i>Innovazione nei modelli di business</i>: sono innovazioni che incorporano tutte le forme di innovazione precedenti (prodotto, processo, organizzativa, ecc.)
Innovazione (tipologie)	➤ <i>Innovazioni radicali</i>: queste innovazioni (poco frequenti) hanno la capacità di cambiare un intero quadro di riferimento tecnico o paradigmi produttivi e di consumo. ➤ <i>Innovazioni incrementali</i>: sono le innovazioni più diffuse in quanto riguardano continui miglioramenti attraverso l'introduzione di novità (funzionalità, forma, design, colore, ergonomia, ecc.). ➤ <i>Innovazioni scardinanti</i>: riguarda l'introduzione di un prodotto o servizio più semplice (normalmente meno performante) che si vende ad un prezzo più basso, rivolto principalmente a un segmento di clientela nuovo (definito come "non consumatori", ma anche nuovi Paesi) o di fascia bassa (coloro che prima non potevano acquistare il prodotto). ➤ <i>Innovazione sociale</i>: sono il risultato della generazione e dell'attuazione di nuove idee su come le persone dovrebbero organizzare le attività interpersonali o le interazioni sociali, con lo scopo di raggiungere uno o più obiettivi condivisi, così come ogni qualvolta gli impatti dell'attività va ben oltre l'utilità dei singoli soggetti (sottostà ai principi della sostenibilità dei processi di sviluppo).
Marketing territoriale	Insieme delle attività che concorrono a promuovere in modo mirato un territorio al fine di incentivare l'insediamento di nuove aziende provenienti dall'estero.
Politica dell'innovazione	Insieme delle misure che intervengono a favore dei processi innovativi, sia direttamente, sia indirettamente. Essa ha come obiettivi ultimi la crescita economica, l'aumento della competitività e la crescita del numero e della qualifica degli impieghi.

Termine	Significato
Politica economica regionale	Insieme delle misure che concorrono a potenziare la concorrenzialità di singole regioni, e incrementarne la produzione di valore aggiunto, contribuendo a creare e mantenere posti di lavoro a livello regionale.
Organizzazione turistica regionale	Sono le quattro Organizzazioni turistiche regionali ai sensi della Legge sul turismo. Hanno responsabilità sul prodotto turistico e sulle funzioni attive nella commercializzazione e nel marketing per il proprio territorio. Esse sono dotate di almeno un centro di competenza sulla base dei propri punti di forza. I compiti delle OTR sono: 1) pianificazione strategica del turismo per la regione; 2) coordinamento dell'offerta e dunque dei vari compiti nell'ambito della gestione del prodotto turistico; 3) marketing (promozione, PR, distribuzione e vendita); 4) difesa degli interessi turistici nei confronti di politica e pubblico.
ROI territoriale	Misura dell'impatto complessivo di un investimento sul tessuto economico cantonale. L'indice contempla dimensioni quali l'occupazione, la tecnologia, la formazione, la messa in rete e gli elementi ambientali.
Sistema regionale d'innovazione	Insieme degli attori e delle istituzioni che contribuiscono allo sviluppo e alla diffusione delle nuove tecnologie e che creano il quadro entro il quale si inseriscono le misure di sostegno all'innovazione. Ad esso appartengono gli attori del mondo accademico, economico e istituzionale.
Start-up	Impresa in fase di costituzione o appena costituita. Diversamente da un classico progetto di autoimprenditorialità, una start up nasce con ambizioni da subito ben diverse, con un chiaro obiettivo di crescita, supportato da un articolato business plan sviluppato in un processo che generalmente dura parecchi mesi. Si tratta di attività spesso caratterizzate da tecnologia all'avanguardia e che quasi sempre vantano un sostanziale carattere innovativo e sono sviluppate in team multi-disciplinari.
Trasferimento tecnologico e del sapere	Processo attraverso il quale conoscenze, tecnologie, metodi di produzione, prototipi e servizi sviluppati da governi, università, aziende ed enti di ricerca possono essere resi accessibili ad altri utenti per essere ulteriormente sviluppati e sfruttati per creare nuovi prodotti, processi, applicazioni, materiali o servizi.
Trasmissione aziendale	Aziende che sono confrontate con un processo di successione e di trasferimento della direzione e della proprietà aziendale.
Valore aggiunto	Differenza tra il valore finale dei beni e servizi prodotti e il valore dei beni e servizi acquistati per essere impiegati nel processo produttivo. È una misura dell'incremento lordo del valore risultante dell'attività economica.

Abbreviazioni

Termine	Significato
Afp	A fondo perso
ARS	Agenzia regionale per lo sviluppo
ATT	Agenzia turistica ticinese
CST	Centro sportivo Tenero
CTI	Commissione per la tecnologia e l'innovazione
DFE	Dipartimento delle finanze e dell'economia
EEN	Enterprise Europe Network
ERS	Ente regionale per lo sviluppo
ICT	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (acronimo inglese)
IPI	Istituto federale della Proprietà Intellettuale
LTur	Legge sul turismo del 25 giugno 2014
Mio	Milioni
NPR	Politica economica regionale, base legale federale
nLInn	Nuova legge per l'innovazione economica
OTR	Organizzazione turistica regionale
O-Tur	Osservatorio del turismo

Termine	Significato
PER	Politica economica regionale, base legale cantonale
PdA	Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-19
PMI	Piccole e medie imprese
PNI	Parco nazionale dell'innovazione
PO	Programma operativo di collaborazione Interreg V
PSE	Poli di sviluppo economico
RSI	Responsabilità sociale dell'impresa
SCA	Società svizzera di credito alberghiero
SRI	Sistema regionale d'innovazione
SSAT	Scuola superiore alberghiera e del turismo
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
TT	Tecnopolo Ticino
USE	Ufficio per lo sviluppo economico
USI	Università della Svizzera Italiana

Documenti correlati

Per definire gli orientamenti in ambito "PMI" sono stati considerati i seguenti studi:

- Valorizzazione dei potenziali economici del Canton Ticino, Analyse der Entwicklungspotenziale – Eckpunkte einer Strategie zur Ausschöpfung der Potenziale, BHP, 2011.
- Valutazione ex post della Legge sull'innovazione economica del 25 giugno 1997, IRE/SUPSI, 2011.
- Rapporto finale del gruppo tecnico per la revisione della Legge per l'innovazione economica (L-Inn), inno3/SUPSI, 2013.
- Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale & Smart Specialization, BAK Basel, 2014.
- Finanzplatz: quo vadis?, BAK Basel, in elaborazione.
- Politica fondiaria e sviluppo dei poli di sviluppo economico (PSE) – Proposte di intervento, Consavis e partner esterni, 2015.
- Progetto di valorizzazione della responsabilità sociale delle imprese in Ticino, DSAS/SUPSI, attribuzione mandato giugno 2014, 2015.
- Processo di trasmissione d'impresa – Test di un modello per le PMI ticinesi, inno3/SUPSI, attribuzione mandato dicembre 2012, 2015.
- Dalla ramina alla rete, Fabio Losa (USTAT), Furio Bednarz (Fondazione ECAP) e Gioacchino Garofoli (Università dell'Insubria), 2011.
- La banca ticinese e l'impresa del nord Italia, Opportunità d'integrazione transfrontaliera, René Chopard e Gioacchino Garofoli, Franco Angeli, 2014
- Rapporto Annuale di Esecuzione 2014 (RAE), Autorità di gestione del Programma operativo di cooperazione transfrontaliera Italia-Svizzera 2007-2013, 2015

Per definire gli orientamenti in ambito "Turismo" sono stati considerati i seguenti studi:

- Rapporto finale del progetto Enjoy Switzerland.Ticino, Ticino Turismo, 2012.
- L'impatto economico del turismo in Ticino, Rütter Soceco, tiresia e line@soft, 2014.
- Programma d'impulso Ticino - Risultati dello screening delle aziende alberghiere all'attenzione del Cantone Ticino, Società svizzera di credito alberghiero, 2014.
- Rapporto finale del gruppo tecnico per la revisione della legge sul turismo, Ufficio per lo sviluppo economico, 2013.
- Piano strategico e finanziario dell'Organizzazione turistica regionale, Ente turistico del Mendrisiotto e Basso Ceresio, 2014.
- Business Plan OTR Luganese - Ente turistico del Luganese, 2015.
- Piano strategico e finanziario, Organizzazione turistica Lago Maggiore e Valli, 2015.
- Piano strategico e finanziario per le Organizzazioni turistiche regionali, Organizzazione turistica regionale del Bellinzonese e Valli, 2014.
- Piano di attività marketing 2015, Agenzia turistica ticinese, 2014.
- Il Ticino turistico - Rapporto Destinazione 2014, Osservatorio del turismo dell'Istituto di Ricerche Economiche e dell'Università della Svizzera Italiana, 2015.

-
- Turismo alberghiero in Ticino: Rapporto Trend - Anno Turistico 2014, Osservatorio del turismo dell'Istituto di Ricerche Economiche e dell'Università della Svizzera Italiana, 2015.
 - Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale, BAK / SECO, 2014.
 - Studio Navigazione Lago Maggiore 2014-2015, IMP-HSG San Gallo e daniel burckhardt projects, 2015.

Per definire gli orientamenti in ambito “Riposizionamento regioni periferiche” sono stati considerati i seguenti studi:

- IRE (2013), Strumenti per l'identificazione delle zone a basso potenziale: Il caso del Cantone Ticino”, 2013
- SAB (2013), Zone a basso potenziale: ricerca e presentazione di alcune best practices, 2012
- Studio strategico sulle capanne e rifugi in Ticino, Urbass fgm, in corso.