

ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICHE

OSSERVATORIO DELLE POLITICHE ECONOMICHE

RAPPORTO DI RICERCA: CRITERI PER LA VALUTAZIONE DI PROGETTI NUOVA POLITICA REGIONALE

Referenti:

Valentina Mini

valentina.mini@usi.ch

Daniele Mantegazzi

daniele.mantegazzi@usi.ch

Per ulteriori informazioni

Istituto di ricerche economiche

Via Maderno 24

CH – 6904 Lugano

Tel. +41 (0)58 666 46 61

Fax. +41 (0)58 666 46 62

e-mail: opol@usi.ch

Osservatorio delle politiche economiche

Criteria per la valutazione di progetti NPR, © gennaio 2013 – maggio 2014

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduzione alla Nuova Politica Regionale (NPR) | 6 |
| 1.1 La NPR in Svizzera | 6 |
| 1.1.1 Scopo, Principi e Componenti strategiche..... | 8 |
| 1.1.2 Programma Pluriennale di Politica Regionale della Confederazione 2008-2015.. | 15 |
| 1.2 La NPR in Ticino | 19 |
| 1.2.1 Obiettivi e Priorità della NPR in Ticino..... | 21 |
| 2. Rassegna metodologica | 26 |
| 3. Tabella di valutazione dei progetti NPR | 33 |
| 3.1 Orientamenti strategici..... | 36 |
| 3.1.1 Ricerca e Sviluppo, Trasferimento di Tecnologia e Sapere e qualificazione | 37 |
| 3.1.2 Reti di imprese e sviluppo prodotti..... | 42 |
| 3.1.3 Promozione dell'imprenditorialità | 46 |
| 3.1.4 Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto..... | 50 |
| 3.1.5 Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance | 54 |
| 3.2 Priorità promozionali e/o filiere | 58 |
| 3.3 Valutazione degli impatti | 59 |
| 3.3.1 Analisi Diff-In-Diff | 61 |
| 3.3.2 Analisi Before-After | 63 |
| 4. Applicazione pratica della tabella di valutazione dei progetti NPR..... | 64 |
| 4.1 Case Study 1: Ticino Discovery Card | 65 |
| 5. Considerazioni conclusive | 74 |
| 6. Bibliografia..... | 78 |
| Base giuridica | 78 |
| Allegato A – Schede di Valutazione..... | 80 |

1. INTRODUZIONE ALLA NUOVA POLITICA REGIONALE (NPR)

Lo scopo di questo rapporto è quello di identificare criteri, indicatori e una metodologia utile per valutare le misure di politica regionale attuata dal Cantone Ticino in termini di progetti. In questa ottica, le attività attuate al fine di produrre questo documento sono le seguenti:

- Individuazione della metodologia adatta alla valutazione di progetti
- Sviluppo di criteri e indicatori per la valutazione di progetti.

Al fine di contestualizzare l'ambiente in cui il presente rapporto si trova ad operare, è opportuno presentare in modo breve le peculiarità che caratterizzano la Nuova Politica Regionale ai sensi della legge federale, sottolineandone gli obiettivi e facendo riferimento alle direttive dei Programmi Pluriennali.

1.1 La NPR in Svizzera

Nel corso degli ultimi decenni le condizioni economiche della Svizzera hanno subito sostanziali mutamenti. Le regioni della Confederazione sono pertanto chiamate a reagire prontamente e ad adeguarsi a questi cambiamenti. Emerge tuttavia che i diversi tipi di regione che compongono il territorio elvetico non sono in grado di adattarsi a queste nuove condizioni economiche con la stessa facilità e questo contribuisce ad incrementare le disparità tra i centri economicamente forti e le regioni rurali, montane e di frontiera.

Con la Nuova Politica Regionale la Confederazione si è pertanto dotata di un nuovo strumento che le permette, insieme ai Cantoni e alle regioni interessate, di sviluppare strategie volte a rafforzare il tessuto economico, per migliorare i presupposti per lo svolgimento di attività imprenditoriali nelle regioni montane, periferiche e di frontiera.

La politica regionale in Svizzera nacque già negli anni '70 con la Legge sull'aiuto agli investimenti per le regioni di montagna (LIM), in vigore dal 1974 fino al 2007, che aveva come scopo quello di contrastare l'emigrazione dalle regioni di montagna tramite la promozione di progetti d'infrastruttura in comuni di montagna. A partire dal 1995, tramite il decreto federale in favore delle regioni economicamente minacciate (Decreto Bonny),

attivo fino al 2007, ci si prefiggeva di sostenere lo sviluppo di quelle regioni che riscontravano difficoltà economiche concedendo aiuti diretti a progetti innovativi che permettevano ad aziende private di diversificarsi.

In seguito, questi due strumenti di politica regionale sono stati adattati tramite l'introduzione di altre misure per rispondere ai cambiamenti economici in atto. Si è così aggiunta la legge federale concernente la promozione della partecipazione svizzera all'iniziativa comunitaria di cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale (i programmi INTERREG), iniziativa lanciata dall'Unione Europea nel 1990 e che dal 2008 prosegue nell'ambito della NPR, al fine di sostenere la cooperazione delle regioni transfrontaliere e transnazionali e la collaborazione interregionale. Inoltre, nel 1997 venne lanciato anche il decreto federale concernente il sostegno del cambiamento strutturale nelle aree rurali (Regio Plus), che fino al 2007 sosteneva i cambiamenti strutturali nelle aree più rurali, finanziando progetti che si occupavano di tematiche come il turismo, l'industria e l'artigianato.

Nel corso degli anni questo pacchetto di politica regionale ha perso la sua efficacia. Grazie ad esso le regione montane sono diventate più attrattive in qualità di luoghi di residenza, tuttavia la competitività di queste aree e la loro situazione economica non hanno riscontrato miglioramenti significativi. La principale difficoltà registrata è legata alla scarsità di posti di lavoro.

Si è pertanto reso essenziale definire un nuovo orientamento di politica regionale. Questo nuovo strumentario vuole essere maggiormente coerente e trasparente rispetto a quello precedentemente utilizzato. Si è voluto quindi istituire una nuova base legale che crea un quadro giuridico elastico e che allo stesso tempo regola la tipologia di finanziamento a livello federale. Attraverso i programmi pluriennali è possibile definire l'assetto di intervento del nuovo pacchetto di politica regionale ed inoltre permette di valutare periodicamente l'efficacia di questo strumentario, correggendone l'impostazione laddove si ritiene sia necessario farlo. La NPR sintetizza gli strumenti che venivano precedentemente utilizzati dalla Confederazione e si differenzia da essi per obiettivi e misure d'accompagnamento. La NPR è un concetto relativamente nuovo in un contesto che ha una lunga storia.

Il nuovo posizionamento che è richiesto alla NPR è determinato da quattro dimensioni¹:

1. Struttura politica regionale
“La NPR è concepita in modo tale da sostenere gli sforzi regionali di innovazione e crescita, in modo da conseguire un chiaro aumento della loro efficacia.”¹
2. Politica di coesione indiretta
“La NPR deve continuare a contribuire all’eliminazione delle disparità geografiche.”¹
3. Politica d’incidenza territoriale complementare
“La NPR costituisce un compito complementare all’interno di un insieme armonizzato di politiche della Confederazione. [...] La NPR deve concentrare la sua azione nell’imprimere impulsi economici nelle aree che beneficiano di aiuti.”²
4. Compito svolto in comune, sussidiarietà
“La NPR rappresenta un compito che la Confederazione, i Cantoni, i Comuni e gli enti regionali per lo sviluppo, nonché i privati sono chiamati a svolgere congiuntamente. Essa [...] sostiene gli obiettivi di sviluppo e le strategie definiti autonomamente dalle regioni e dai Cantoni per rafforzare la concorrenzialità.”²

1.1.1 SCOPO, PRINCIPI E COMPONENTI STRATEGICHE

Lo scopo della NPR è quello di “potenziare la concorrenzialità di singole regioni, e incrementarne la produzione di valore aggiunto, contribuendo in questo modo a creare e mantenere posti di lavoro a livello regionale, a conservare un insediamento decentrato e a eliminare le disparità regionali.”³

I principali strumenti di politica regionale in vigore dagli anni '70 fino all'entrata in vigore della NPR si ponevano come obiettivi l'eliminazione delle disparità e la costituzione di sufficienti basi vitali, al fine di evitare l'esodo dalle regioni montane. La NPR si differenzia da essi in quanto si focalizza sullo stimolo dell'innovazione, sulla produzione di valore aggiunto e sul miglioramento della competitività di singole regioni. Indirettamente la NPR

¹ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

² Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

³ Legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale.

contribuisce ad eliminare le disparità regionali, tuttavia rispetto a prima si nota un vero e proprio cambiamento di paradigma: si è passati da un principio di redistribuzione ad un principio di crescita.⁴

A questo scopo la NPR segue cinque principi, che non sono dei veri e propri obiettivi, ma che devono essere rispettati al momento dell'attuazione⁵:

1. Le esigenze dello sviluppo sostenibile sono prese in considerazione

“La NPR pone l'accento sul promovimento della concorrenzialità e quindi sulla dimensione economica. [...] vanno tuttavia considerate anche le dimensioni sociale ed ecologica. [...] La NPR deve dimostrare:

- In che misura contribuisce agli obiettivi di uno sviluppo sostenibile del territorio,
- Quali sono gli effetti conseguiti per quanto concerne la dimensione ecologica e sociale dello sviluppo sostenibile,
- Se cerca in misura sufficiente di favorire sistematicamente le sinergie fra le tre dimensioni della sostenibilità.”⁶

2. Le regioni sviluppano proprie iniziative, volte a incrementare la loro concorrenzialità e la loro produzione di valore aggiunto

“Le zone di montagna, le altre aree rurali e le regioni di frontiera elaborano iniziative che – mediante lo sfruttamento del potenziale indigeno – contribuiscono ad aumentare la concorrenzialità. [...] Mediante una politica di incentivazione e finanziamenti iniziali vanno sussidiati quei progetti che, dopo un determinato periodo, possono autofinanziarsi.”⁶

3. I centri regionali sono i motori dello sviluppo

“Occorre concentrare sui centri piccoli e medi gli sforzi di promozione nelle regioni, agevolando la cooperazione di partenariato fra i centri regionali e le aree rurali.”

4. I Cantoni sono i principali interlocutori della Confederazione e assicurano la collaborazione con le regioni

“I Cantoni sono i partner privilegiati della Confederazione: partecipano all'impostazione di programmi a livello federale e assumono la responsabilità principale per l'attuazione della NPR nel loro territorio. Essi devono tuttavia garantire la cooperazione con le loro zone e regioni.”⁶

⁴ Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007.

⁵ Legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale e Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

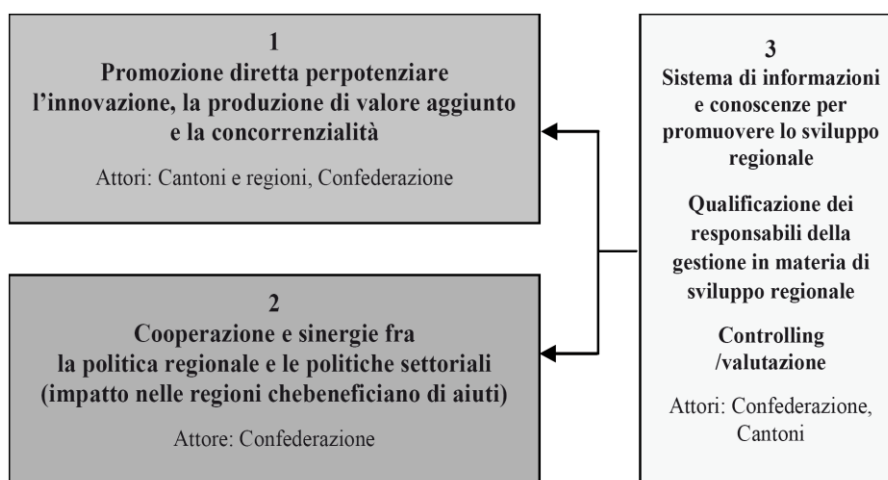
⁶ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

5. I servizi federali collaborano strettamente tra loro, nonché con istituzioni e organizzazioni svizzere ed estere

“La politica regionale collabora strettamente con le altre politiche della Confederazione d’incidenza territoriale al fine di creare sinergie. [...] Per la NPR è inoltre importante la cooperazione internazionale, grazie alla quale per la Confederazione, i Cantoni e le regioni si apriranno nuove possibilità di partenariato internazionale.”⁷

Al fine di raggiungere lo scopo che la NPR si prefigge, essa è stata organizzata in tre diverse componenti strategiche ⁷ che si completano a vicenda:

Figura 1 – Le tre componenti della Nuova politica regionale



Fonte: Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005

1. Stimolare l'innovazione, generare valore aggiunto e migliorare la competitività nelle regioni

“Questa componente comprende in primo luogo la promozione diretta di iniziative, progetti, programmi e progetti infrastrutturali. Gli attori principali sono i Cantoni e le regioni.”⁷

I tre fattori chiave per aumentare la competitività regionale e la capacità di adeguamento alla trasformazione strutturale sono:

- a. Spirito imprenditoriale

“La fonte dello sviluppo economico di una regione sono lo spirito e l’attività imprenditoriale nonché i relativi investimenti (in denaro, tempo, talento ecc.) in progetti economici, sociali o ecologici. Pensiamo in particolare alla capacità di lanciare nuove idee o di adottare quelle di

⁷ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

altri per metterle a frutto - segnatamente in nuovi prodotti, servizi o procedure - ma anche di perfezionare quanto già acquisito. Sono pertanto richiesti imprenditori in senso lato, ossia persone intenzionate ad intraprendere qualcosa, dotate delle necessarie capacità e disposte al rischio. Lo spirito imprenditoriale è un atteggiamento che non si limita agli individui e alle imprese private, ma concerne anche le istituzioni pubbliche, come l'amministrazione o altri settori dell'ente pubblico. [...] A tal fine, le misure principali consistono:

- Nel migliorare le premesse a favore d'iniziativa imprenditoriali nelle regioni
- Nell'istituire partenariati fra centri e periferie
- Nel promuovere l'armonizzazione verticale e facilitare l'accesso alle misure federali."⁸

b. Promuovere la capacità d'innovazione favorendo l'accesso al know-how

“Occorre trovare la via per rafforzare la capacità relazionale di una regione. Con questa espressione s'intende indicare il potenziale, le capacità, le risorse umane e le reti che determinano il carattere o addirittura l'unicità di una regione. A tale proposito particolarmente importanti sono l'elaborazione, il trasferimento e l'utilizzazione di nuove conoscenze. [...] La capacità di innovazione presuppone innanzitutto un know-how suscettibile d'essere trasformato rapidamente in applicazioni, prodotti, servizi e processi commerciabili. [...] Nel settore dei servizi pubblici, le innovazioni possono costituire contributi altrettanto importanti. [...] La NPR [...] può facilitare l'accesso al know-how. Occorre utilizzare maggiormente le infrastrutture di ricerca e di formazione presenti nelle regioni. Lo sviluppo e l'attuazione di nuove idee vanno sostenuti mediante un maggiore scambio di conoscenze. [...] Tra le misure atte a facilitare l'accesso delle regioni al know-how e lo scambio di quest'ultimo, citiamo le seguenti:

- Istituzione di sportelli regionali della politica "Formazione, ricerca, tecnologia" della Confederazione
- Promozione del trasferimento e dello scambio di conoscenze fra lo Stato e i privati, nonché fra i privati

⁸ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

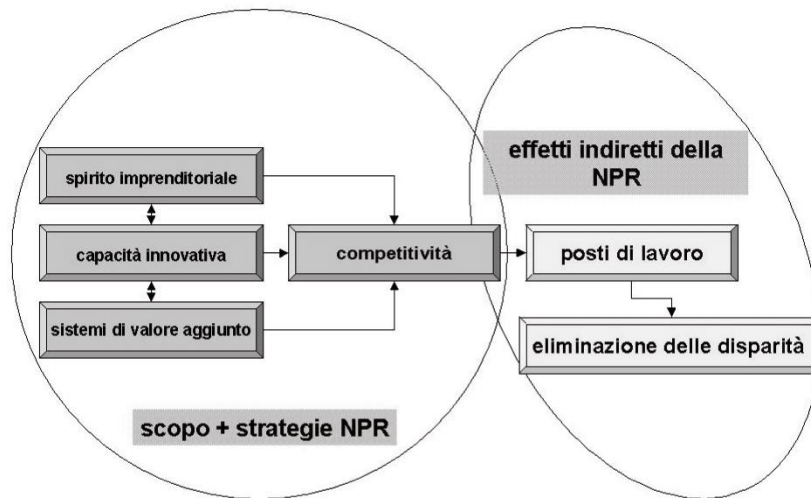
- Istituzione e sviluppo di centri tecnologici che, alla luce delle esperienze passate, fungano da "incubatrici"
- Miglior coordinamento fra le infrastrutture regionali di know-how e le esigenze dell'economia regionale
- Maggiore scambio di esperienze fra responsabili della politica regionale, al fine di rendere professionale la gestione delle conoscenze a livello cantonale e regionale.”⁹

c. Sistemi a valore aggiunto

“I sistemi di valore aggiunto sono reti (di imprese) regionali o sovraregionali caratterizzate dal fatto che gli attori sono collegati tra di loro orizzontalmente e verticalmente. Le aziende si spronano reciprocamente, suscitando un effetto positivo sul dinamismo dell'innovazione e della competitività. [...] Menzioniamo alcune misure:

- Pianificazione e attuazione di sistemi regionali di valore aggiunto
- Integrazione orizzontale e verticale nonché connessione in rete di sistemi regionali di valore aggiunto spesso frammentati;
- Esame delle possibilità di formare ed eventualmente realizzare dei cluster (sistemi particolarmente maturi di valore aggiunto).”⁹

Figura 2 – Interdipendenza fra l'obiettivo e le strategie della NPR ed effetti indiretti



Fonte: Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005

2. Cooperazione e sinergie tra politica regionale e politiche settoriali

“La componente 2 serve a rafforzare la cooperazione e lo sfruttamento di sinergie tra la politica regionale e le politiche settoriali di incidenza territoriale a livello della

⁹ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

Confederazione, in particolare le politiche in materia di innovazione, formazione, agricoltura, ambiente, turismo e PMI nonché a promuovere la piazza finanziaria.”¹⁰

Le misure che vengono proposte per la componente 2 sono le seguenti:

- “Proseguire la collaborazione interdipartimentale nel quadro della NPR
- Approfondire la collaborazione fra i servizi del DFE che si occupano dei compiti di politica economica e di politica regionale
- Assicurare il coordinamento con le strategie trasversali e le politiche che interessano l'organizzazione del territorio.”¹¹

3. Sistema di conoscenze volto a promuovere lo sviluppo regionale e qualificazione della gestione delle regioni

“Secondo tale componente deve essere istituito e gestito un sistema di conoscenze integrato in materia di sviluppo regionale e devono essere formati e perfezionati in modo sistematico gli attori competenti nel campo della gestione delle regioni. [...] è di natura accompagnatoria e serve ad agevolare l'attuazione delle altre due componenti.”¹²

“Gli obiettivi seguenti permetteranno una gestione sistematica del sapere in materia di sviluppo regionale in Svizzera che contribuirà a realizzare le componenti 1 e 2 della NPR:

- Sostenere tutti i servizi che contribuiscono a rafforzare la capacità di adattamento e di formazione e, di conseguenza, lo spirito di rinnovamento e di innovazione
- Rendere le regioni capaci di valorizzare efficacemente e durevolmente il loro sapere
- Sostenere e incoraggiare le regioni e altri attori in occasione dell'adozione di sistemi propri di gestione del sapere
- Costituire una piattaforma nazionale per le differenti forme di sapere in materia di sviluppo regionale.

La gestione del sapere in materia di sviluppo regionale in Svizzera comprende la presente serie di misure:

- Gestione della rete: istituzione di un servizio federale di rete

¹⁰ Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007.

¹¹ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

¹² Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007.

- Comunità di esperti e comunità di interessi
- Rete nell'ambito della ricerca: rete nazionale di competenza in scienze regionali
- Portale del sapere: allestimento di un portale nazionale di comunicazione e di sapere
- Qualificazione: formazione continua in materia di sviluppo regionale
- Incentivi e controlling: sensibilizzazione, esame periodico dei risultati.”¹³

Al fine di perseguire il suo scopo e basandosi sui suoi cinque principi e sulle sue tre componenti, la NPR stanziava aiuti finanziari che “possono essere concessi per preparare, eseguire e valutare iniziative, programmi e progetti che:

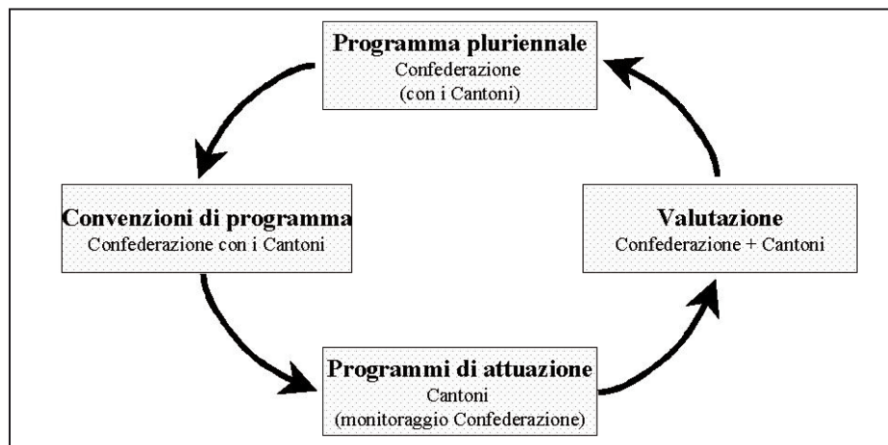
- Promuovono lo spirito e l'attività imprenditoriali di una regione
- Consolidano la capacità di innovazione in una regione
- Sfruttano le potenzialità regionali e creano o migliorano sistemi per la produzione di valore aggiunte, oppure
- Promuovono la collaborazione tra istituzioni pubbliche e istituzioni private, tra regioni e con agglomerati urbani.”¹⁴

Per quanto concerne l'esecuzione della NPR, “l'assemblea federale [in stretta collaborazione con i Cantoni] stabilisce in un programma pluriennale le priorità e i contenuti promozionali della politica regionale [...]”¹⁴ In seguito, i Cantoni elaborano un programma pluriennale (figura 3) che concretizza il programma pluriennale della Confederazione e funge da base per la negoziazione relativa l'impiego dei sussidi federali.

¹³ Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.

¹⁴ Legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale.

Figura 3 – Cooperazione fra Confederazione e Cantoni nella concezione, l'attuazione e la valutazione dei programmi pluriennali



Fonte: Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005

1.1.2 PROGRAMMA PLURIENNALE DI POLITICA REGIONALE DELLA CONFEDERAZIONE 2008-2015

Nel programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 vengono precisate le componenti strategiche della NPR per quanto concerne il loro profilo e il loro contenuto. Per definire i principali contenuti promozionali del programma pluriennale e quindi anche la scelta e lo sviluppo dei progetti della NPR, si seguono le seguenti idee guida:

- “Evitare distorsioni della concorrenza
[...] I mezzi della NPR vanno impiegati [...] nell'ambito pre concorrenziale e [...] nell'ambito sovraziendale.
- Condizioni quadro favorevoli all'imprenditorialità
[...] La politica regionale aiuta a creare condizioni quadro favorevoli per l'attività innovativa degli imprenditori.
- Innovazione non soltanto nell'economia, bensì anche nello Stato
[...] Un cambiamento strutturale efficace esige capacità d'adeguamento e innovazione anche in ambito istituzionale.
- Auspicati partenariati insoliti
[...] Partenariati insoliti sono un mezzo ipotizzabile per ottenere nuove conoscenze e ovviare alla "cecità aziendale". [...]
- Pensare ad ampio raggio

Spesso l'innovazione nasce quando vi partecipano partner che operano in contesti differenti. [...] La NPR sostiene perciò progetti che perseguono un approccio ad ampio raggio, [...]

- Migliorare i presupposti per valorizzare il sapere – coinvolgere diverse fasce d'età
In futuro la politica regionale dovrà badare maggiormente a rendere gli attori nelle regioni capaci di valorizzare le nuove conoscenze. [...] Le possibilità di successo della promozione dell'innovazione crescono se essa inizia dai giovani. Il ritmo dello sviluppo regionale verrà invece determinato ancora per un po' di tempo da imprenditori e autorità da tempo attivi in questi campi. [...]
- Sfruttare il know-how della manodopera altamente qualificata emigrata
Studi mostrano che le regioni montane sono confrontate a una forte emigrazione di manodopera altamente qualificata. Sebbene il ritorno di gran parte di queste persone sia difficilmente realizzabile, si può per lo meno provare a sfruttarne maggiormente il know-how per suddette regioni.
- Puntare sull'effetto simbolico
[...] Progetti adatti dall'effetto simbolico contribuiscono a fissare uno standard elevato della politica regionale.¹⁵

Nel programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 si definiscono, in base agli sviluppi contestuali correnti, quali sono le priorità tematiche per il periodo preso in considerazione e ne definisce gli orientamenti principali:

- Interconnessione di sistemi industriali a valore aggiunto orientati all'esportazione per intensificare l'innovazione e la commercializzazione
 - Promozione del trasferimento del sapere tra università/scuole universitarie professionali e imprese, partendo dalle esigenze di quest'ultime
 - Miglioramento dell'accesso al mercato del lavoro per specialisti della tecnologia
 - Sostegno all'interconnessione e al clustering in seno ai sistemi a valore aggiunto
 - Creazione di premesse ottimali per la costituzione di imprese.
- Sostegno al cambiamento strutturale del turismo
 - Miglioramento dell'attrattività delle regioni per gli investitori
 - Innovazioni di prodotti comuni per potenziare l'attrattività di intere destinazioni turistiche e ridurre i costi d'investimento e di gestione

¹⁵ Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007.

- Semplificazione di strutture e istituzioni della cooperazione in destinazioni turistiche per ridurre gli ostacoli e i costi della cooperazione
- Cooperazione ad ampio raggio per migliorare l'inserimento di prodotti esistenti nell'offerta di singole destinazioni turistiche e rafforzamento della visibilità delle regioni turistiche sui mercati internazionali
- Interconnessioni internazionali tra operatori del settore turistico, industria dei viaggi e industrie annesse per l'innovazione dei prodotti e dei processi
- Consolidamento della cooperazione sovraziendale.
- Interconnessione e consolidamento di imprese di formazione e imprese della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato
 - Riorientamento dei luoghi di cura tradizionali
 - Riorientamento dei collegi per soddisfare le attuali esigenze degli allievi
 - Interconnessione di offerte della salute e di formazione con offerte turistiche.
- Maggiore sfruttamento dei potenziali di esportazione del settore energetico
 - Creare comprensione per i nessi e promuovere l'accettazione della produzione di energia
 - Riconoscere e sfruttare le possibilità di tecnologie nel settore delle risorse energetiche regionali
 - Contribuire con prestazioni regionali al progresso tecnologico.
- Aumento del valore aggiunto prodotto dallo sfruttamento delle risorse naturali
 - Dare impulsi nei settori che sfruttano soprattutto acqua e legno, così come la pietra e la terra, seppure con un'importanza minore.
- Aumento del valore aggiunto prodotto dall'economia agricola nei mercati aperti
 - Sviluppo dei prodotti
 - Sviluppo dei mercati.

A causa della loro grande importanza quantitativa e per la rilevanza della ricerca e dello sviluppo, il primo punto viene promosso in prima priorità, ossia si prevede un impiego di mezzi relativamente maggiore. Inoltre, a causa anche della mancanza di alternative economiche in varie regioni e la grande connessione tra economia ed enti pubblici, anche il secondo punto viene promosso in prima priorità. Per gli altri punti, l'utilizzo di mezzi ha una priorità secondaria, nel senso che la NPR si attiva solamente per accompagnare le politiche settoriali.

Oltre alle priorità tematiche, il programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 definisce i seguenti contenuti promozionali, ai quali spetta una priorità di importanza simile, e ne indica i principali orientamenti:

- Attività nel settore preconcorsionale
 - Sostegno alle attività di ricerca e sviluppo
 - Promozione del trasferimento del sapere
 - Elaborazioni di basi concettuali
 - Influenza sui fattori “duri” e “morbidi” legati alla piazza economica
- Attività nel settore sovraziendale
 - Trasferimento del sapere nell’ottica delle innovazioni dei prodotti e dei processi
 - Incentivazione di riforme istituzionali
- Infrastrutture volte a produrre valore aggiunto
 - Presupposti per iniziative d’insediamento
 - Sviluppo di un cluster della salute
 - Sviluppo/ottimizzazione di una località turistica
 - Ricerca e sviluppo
 - Sviluppo della piazza di formazione
- Interconnessioni interregionali e internazionali
 - Fornire un contributo partendo da una “geometria variabile”
 - Continuazione delle cooperazioni sostenute dalle iniziative UE
 - Progetti avviati con partner esteri indipendentemente dalla promozione dell’UE
- Istituzioni e riforme istituzionali
 - Progetti pilota di riforme comunali
 - Riforme della ripartizione pubblica dei compiti.

Le priorità tematiche e i contenuti promozionali della NPR per il periodo 2008-2015 sono raffigurati nella tabella 1. In grigio scuro sono indicate le priorità tematiche di prima importanza, mentre in grigio chiaro quelle di priorità secondaria.

Tabella 1- Priorità e contenuti promozionali tematici della NPR

| Contenuti promozionali / Priorità promozionali | Ambito pre concorrenziale | Ambito sovraziendale | Infrastrutture orientate alla generazione di valore aggiunto | Interconnessioni interregionali e internazionali | Presupposti istituzionali per l'accompagnamento della NRP |
|--|---------------------------|----------------------|--|--|---|
| Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione | | | | | |
| Cambiamento strutturale nel turismo | | | | | |
| Imprese di formazione e della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato | | | | | |
| Potenziali dell'industria energetica | | | | | |
| Esplorazione delle risorse naturali | | | | | |
| Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti | | | | | |

Fonte: Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007

1.2 La NPR in Ticino

Con lo scopo di descrivere più precisamente quali sono gli obiettivi NPR che il Ticino si pone, dopo aver presentato la NPR in termini nazionali, questa seconda parte dell'introduzione si focalizza sulle specificità della legge, dei messaggi e dei programmi d'attuazione cantonali.

È innanzitutto opportuno descrivere brevemente in quale contesto di promozione economica si inserisce la NPR. Il Ticino si adopera infatti di due documenti fondamentali per definire la strategia cantonale nell'ambito dello sviluppo economico e territoriale: il Piano Direttore e il Rapporto sugli indirizzi.

“Il Piano Direttore cantonale pone le basi per un progetto territoriale integrato, sostenibile e competitivo del Ticino, evitando il verificarsi dello scenario peggiore che può presentarsi al Ticino nei prossimi anni, segnatamente quello di un semplice corridoio di transito tra Nord e Sud. Il Piano Direttore promuove il modello territoriale “Città-Ticino” che ha quali scopi:

1. Capire come il Cantone può posizionarsi all'interno di dinamiche territoriali superiori (Ticino nella Svizzera e Ticino in rapporto all'asse Nord-Sud) e interne (rapporto tra i poli, relazioni tra le diverse aree funzionali: agglomerati, montagna, retroterra, ecc.)
2. Costituire il quadro di riferimento dove coerentemente si inseriscono le varie politiche, i diversi obiettivi e gli strumenti operativi."¹⁶

Dal canto suo, "il Rapporto sugli indirizzi precisa la visione cantonale di sviluppo in un orizzonte temporale di lungo periodo (2020) e i progetti d'intervento per realizzare questa visione. Tra gli accenti strategici più importanti posti dal Consiglio di Stato ticinese troviamo il tema della posizione geopolitica (Ticino ponte tra Nord e Sud, ma anche regione alpina), il concetto di città-regione e oggi, di Città-Ticino e gli equilibri regionali da realizzare attraverso progetti d'intervento specifici:

1. Ticino delle regioni da promuovere anche attraverso gli orientamenti della nuova politica regionale
2. Ticino della conoscenza e della scienza (base per l'innovazione, la crescita e lo sviluppo)
3. Ticino centro direzionale (piattaforma di servizi ad alto valore aggiunto alle imprese e alle persone, assumendo il ruolo di un sistema territoriale integrato di servizi e infrastrutture di commercializzazione, direzionalità, finanza, conoscenza, cultura e turismo, orientato all'accoglienza di aziende, organizzazioni e persone)
4. Ticino delle imprese (creazione di posti di lavoro, promozione dell'innovazione, sviluppo dell'industria e dei servizi orientati al mercato interno e all'esportazione, promozione di cluster d'attività)
5. Ticino delle risorse energetiche
6. Ticino da vivere (che sposa il patrimonio storico, le attività culturali, la natura, l'ambiente, l'agricoltura e il turismo)
7. Mobilità (sistema stradale, ferroviario e aeroportuale, gestione dei traffici merci, educazione alla mobilità, attenzione alla sostenibilità)
8. Salute e benessere
9. Famiglie
10. Ticino regione sicura."¹⁶

¹⁶ Programma d'attuazione della politica regionale 2012-2015 del Cantone Ticino.

Come mostrato nella figura 4, la NPR è stata definita nel rispetto di questi principali indirizzi strategici cantonali ed inoltre ha un'impostazione volta a favorire la coordinazione con le varie politiche settoriali.

Figura 4 – Coerenza con i principali strumenti strategici cantonali



Fonte: Programma d'attuazione della politica regionale 2012-2015 del Cantone Ticino

1.2.1 OBIETTIVI E PRIORITÀ DELLA NPR IN TICINO

Dopo aver descritto come la NPR si inserisce nella strategia cantonale di sviluppo economico e territoriale, vengono ora presentati quali sono i principali obiettivi che la NPR si pone nel contesto ticinese.

Come già illustrato nella sezione precedente, ogni Cantone deve elaborare un programma pluriennale che concretizza il programma pluriennale della Confederazione e funge da base per la negoziazione relativa l'impiego dei sussidi federali.

Nella convenzione di programma tra la Confederazione e il Cantone Ticino sulla promozione del programma cantonale d'attuazione della politica regionale 2012-2015, il Cantone Ticino ha specificato gli obiettivi di politica economica regionale e ha fissato i seguenti due come obiettivi principali:¹⁷

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

¹⁷ Convenzione di programma tra la Confederazione Svizzera e la Repubblica e Cantone Ticino sulla promozione del programma cantonale d'attuazione della politica regionale 2012-2015

- Sostegno a settori prioritari (filieri) per lo sviluppo economico cantonale
- Trasferimento del sapere e sostegno ad iniziative trasversali a favore delle PMI
- Migliorare lo sfruttamento delle risorse naturali.
- Riposizionamento e rafforzamento del turismo cantonale
 - Stimolazione della qualità, dell'innovazione e della collaborazione
 - Perfezionamento della struttura organizzativa, del funzionamento e del finanziamento del settore turistico (revisione L-Tur)
 - Valorizzazione d'itinerari turistici cantonali
 - Filiera salute e benessere.

Il Cantone Ticino persegue inoltre i presenti tre obiettivi, che fungono da supporto ai due obiettivi principali:¹⁸

- Aumento della conoscenza, formazione e monitoraggio delle politiche di sviluppo economico
 - Aumento della qualità dei dati e dell'analisi sulla competitività territoriale
 - Consolidamento delle attività di monitoraggio e degli osservatori
 - Sostegno ad attività di formazione in ambito turistico.
- Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere
 - Collaborazione con i Grigioni
 - Programma San Gottardo
 - UNESCO Destination Svizzera
 - Cooperazione transfrontaliera (Interreg).
- Governance
 - Sostegno al management regionale
 - Zone a basso potenziale.

“Per il Cantone Ticino fare delle scelte prioritarie significa non tanto escludere alcuni settori dal sostegno statale, ma individuare quelli che vale la pena sostenere e incentivare a corto-medio termine, poiché legati ai maggiori potenziali di crescita economica a lungo termine. Il Gruppo strategico ha quindi individuato 12 campi d'attività [per il quadriennio 2012-2015], che si ripartiscono sui 4 temi prioritari federali nel seguente modo:”

- Potenziali dell'industria energetica:
 - Cleantech

¹⁸ Convenzione di programma tra la Confederazione Svizzera e la Repubblica e Cantone Ticino sulla promozione del programma cantonale d'attuazione della politica regionale 2012-2015

Agendo in maniera complementare e sinergica con gli altri strumenti cantonali a supporto delle energie rinnovabili, s'intende sostenere iniziative e progetti che permettano di attuare tecnologie, processi, beni e servizi volti a ridurre l'impatto delle attività umane sull'ambiente e a permettere lo sfruttamento sostenibile delle risorse naturali.

- Uso delle risorse naturali:

- Filiera bosco-legna

Contribuire a migliorare le condizioni strutturali, la cooperazione e l'organizzazione dei diversi attori per incrementare l'approvvigionamento di legname indigeno e promuovere lo sfruttamento delle risorse boschive. Si vuole inoltre aumentare il valore aggiunto derivante dall'utilizzo e dalla lavorazione del legno, con la creazione di nuovi prodotti del legno.

- Filiera agro-alimentare

La filiera agroalimentare è volta a favorire lo sviluppo di un'agricoltura di qualità, con prodotti specifici e orientati a prodotti di nicchia, valorizzandoli pure in ottica turistica.

- Cambiamenti strutturali nel turismo:

- Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi

Adottare una politica turistica in grado di mantenere ed accrescere la competitività turistica del Ticino quale destinazione turistica cantonale. In altre parole, si vuole rendere sinergica la politica regionale e la politica turistica cantonale.

- Filiera dell'audiovisivo

Creare una filiera del audiovisivo in grado d'incrementare la presenza dell'industria audiovisiva e far beneficiare il territorio di una ricaduta d'immagine positiva per il turismo.

- Valorizzazione d'itinerari turistico-culturali

Creare una filiera di valorizzazione d'itinerari turistico-culturali che crei opportunità di business e di aumento della competitività territoriale delle regioni a livello nazionale ed internazionale, attraverso iniziative e progetti a carattere innovativo e a forte valore aggiunto in grado di valorizzare i beni paesaggistici e culturali del territorio, migliorando la conoscenza sulla loro valenza storica e identitaria.

- Filiera salute e benessere

Sviluppare un'offerta nel settore della salute e del wellness orientata ad un'utenza esterna ed estera, in particolare nelle aree metropolitane più vicine.

- Trasferimento del sapere in sistemi industriali a valore aggiunto orientati all'esportazione:
 - Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità: la fondazione AGIRE e la Casa dell'innovazione
A supporto sia dello sviluppo socio-economico cantonale e regionale in senso ampio sia dei progetti attuati nell'ambito della politica regionale.
 - Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche: Poli di sviluppo economico e altri sistemi di sviluppo socioeconomico territorializzati
Tutti gli attori coinvolti dai progetti di sviluppo partecipano al processo decisionale, in modo da creare aree attrattive per l'insediamento d'impresе ad alto valore aggiunto e innovative, che permettano di accrescere la competitività territoriale e il potenziale di esportazione della realtà regionale e cantonale.
 - Filiera delle scienze della vita
Data la presenza simultanea di un'importante realtà industriale, di centri di ricerca di altissimo livello e l'alto valore aggiunto in grado di generare il settore, s'intende intervenire a sostegno di progetti di sviluppo (esclusi quelli di pura ricerca) legati al settore "scienze della vita".
 - Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit
 - Centro di competenza per la mobilità sostenibile
Sviluppo di un sistema regionale d'innovazione strutturato che coinvolga non solo la regione funzionale del Bellinzonese, ma anche altre regioni del Cantone dove si trovano concentrate le maggiori attività legate ai trasporti ferroviari, Mendrisiotto in primis.

Inoltre vengono definite altre tematiche rilevanti per lo sviluppo economico:

- Creazione di una rete di "ambasciatori" ticinesi all'estero
- Promozione della proprietà intellettuale
- Supporto all'internazionalizzazione
- Favorire la successione aziendale.

In riferimento al programma d'attuazione cantonale 2008-2011, i seguenti campi d'attività, così come queste ultime quattro tematiche, rappresentano delle novità:

- Filiera agro-alimentare

- Filiera salute e benessere
- Filiera delle scienze della vita
- Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit
- Centro di competenza per la mobilità sostenibile.

Infine, sempre rispetto al programma d'attuazione cantonale 2008-2011, sono stati tolti questi campi d'attività:

- Filiera della pietra
- Filiera dell'acqua
- Impianti di risalita.

2. RASSEGNA METODOLOGICA

Nel capitolo successivo si propone una tabella che illustra come valutare i progetti NPR che il Cantone Ticino supporta e finanzia. Le caratteristiche della tabella che viene esposta si basano su alcuni approcci di valutazione che vengono proposti da vari autori. Il presente capitolo chiarisce e mostra quelle tecniche di valutazione che più si considerano affini alle necessità della ricerca.

Giuliani e Berger (2010) presentano delle linee guida per valutare e descrivere l'impatto sull'economia regionale generato da un progetto. È opportuno indicare quali sono le informazioni che gli autori reputano necessarie per completare la valutazione di un progetto. Innanzitutto serve una descrizione generale del progetto, con la descrizione di quali sono gli obiettivi, gli attori coinvolti e le industrie ed attività economiche interessate. Inoltre, è fondamentale conoscere quali sono le entrate attese e i costi del progetto, quest'ultimo va suddiviso in base a costi di personale e spese per altri input. Sia per quanto concerne l'origine del personale, la provenienza degli altri input che la destinazione del prodotto/servizio finito, va distinto il riferimento geografico in "nella regione di realizzazione del progetto" e in "al di fuori della regione di realizzazione del progetto". Infine, servono i dati relativi il numero di impiegati (FTE) nella regione, suddivisi per settore d'attività economica.

Le linee guida proposte da Giuliani e Berger (2010) si articolano su quattro moduli. Nel primo modulo i promotori del progetto in analisi, rispondendo a delle domande qualitative, caratterizzano il progetto, definendone la tipologia e descrivendo gli impatti sull'economia regionale. Nel secondo modulo si precisa la descrizione del progetto attraverso una specificazione dell'acquisto di beni e servizi necessari per la realizzazione del progetto, indicando se sono acquisti che avvengono localmente o se si effettuano in altre regioni. Inoltre va specificato il luogo di commercializzazione del bene o del servizio prodotto dal progetto. Sia per quanto concerne le entrate che le uscite, va indicato il settore economico interessato. La tipologia di progetto che risulta essere più attrattiva è quella più legata all'economia regionale, per quanto concerne l'approvvigionamento di input, e che crea nuovi posti di lavoro complementari a quelli già esistenti nella regione.

Il terzo modulo si focalizza sugli effetti indiretti del progetto, particolare attenzione è data ai posti di lavoro che vengono creati indirettamente dal progetto. Questi possono essere calcolati utilizzando i moltiplicatori d'impiego regionali che sono proposti dagli autori

stessi. Infine, il quarto modulo mette in relazione gli effetti del progetto con l'attuale struttura economica della regione in termini qualitativi. In questo modulo si verifica qual è l'orientamento di mercato dei settori economici che sono coinvolti nella realizzazione del progetto, per comprendere se esso ne rafforza l'export o il mercato interno. La tipologia di progetto più attrattiva è quella che compensa l'orientamento di mercato prevalente nella regione interessata.

La NPR segue cinque principi, che non sono dei veri e propri obiettivi, ma che devono essere rispettati al momento della sua attuazione. Uno di questi principi sostiene che le esigenze dello sviluppo sostenibile devono essere prese in considerazione dalla NPR. Come illustrato in un documento elaborato dalle Nazioni Unite¹⁹, lo sviluppo sostenibile ha tre principali componenti: la crescita economica, l'equità sociale e la protezione dell'ambiente.

Tra il 2003 e il 2005, diversi Cantoni, città e Uffici federali, sotto la direzione dell'Ufficio federale dello sviluppo territoriale, hanno elaborato un sistema d'indicatori di base per i Cantoni e per le città (piattaforma Cercle Indicateurs). Lo scopo principale è di fornire una valutazione politico-strategica dello stato attuale dello sviluppo sostenibile nei Cantoni e nelle città nonché della sua evoluzione nel tempo. Di seguito si propongono i principali indicatori che sono stati individuati nell'ambito di Cercle Indicateurs, suddivisi per le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

- Dimensione economia

All'interno della dimensione economica dello sviluppo sostenibile vanno rilevate informazioni riguardanti il reddito (PIL pro capite), il costo della vita (affitto), il mercato del lavoro (tasso di disoccupazione), gli investimenti (ristrutturazione e manutenzione), l'innovazione (numero di occupati in settori innovativi), la struttura economica (numero di occupati in settori ad alto valore aggiunto), il know-how (livello di istruzione), il bilancio pubblico (salute finanziaria cantonale) e le tasse (indice di imposizione fiscale).

- Dimensione società

Per quanto riguarda lo sviluppo sostenibile dal punto di vista dell'equità sociale, la piattaforma Cercle Indicateurs raccoglie informazioni inerenti l'inquinamento fonico (l'esposizione al rumore del traffico), la mobilità (accesso ai trasporti pubblici), la salute (speranza di vita), la sicurezza (incidenti stradali, crimini violenti), la distribuzione del reddito e della ricchezza (coefficiente di Gini, contribuenti a

¹⁹ UN DESA: Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in the New Millennium. New York 2002

basso reddito), la partecipazione politica (affluenza alle urne), la cultura e il tempo libero (spese per cultura e tempo libero), l'educazione (giovani in formazione), gli aiuti sociali (beneficiari di assistenza sociale), l'integrazione (naturalizzazioni di stranieri), l'equità sociale (donne in posizioni dirigenziali) e la solidarietà nazionale (aiuti umanitari).

- Dimensione ambiente

Infine, lo sviluppo sostenibile coinvolge anche l'aspetto ambientale, che all'interno di questo progetto viene valutato tenendo in considerazione la natura e il paesaggio (percentuale di aree protette sulla superficie totale), la qualità dell'energia (energia rinnovabile), l'utilizzo energetico, il clima (emissioni di CO₂), l'utilizzo di materie prime (rifiuti per abitante, tasso di raccolta separata), le risorse idriche (acqua in entrata al trattamento di acque reflue per abitante), la qualità dell'acqua (nitrato nelle acque sotterranee), l'uso del suolo (aree costruite) e la qualità dell'aria (emissioni di polveri fini).

Il documento al quale questo rapporto maggiormente fa riferimento è quello elaborato da Regiosuisse nel 2013 che si pone come obiettivo quello di misurare gli effetti di progetti NPR.²⁰ Gli autori esaminano 21 progetti selezionati dalla SECO che rispecchiano le diverse priorità tematiche e i differenti orientamenti strategici della NPR, come illustrato nella tabella 2.

²⁰ Werner et al. *Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung*. Regiosuisse, Bern, 26. Juni 2013

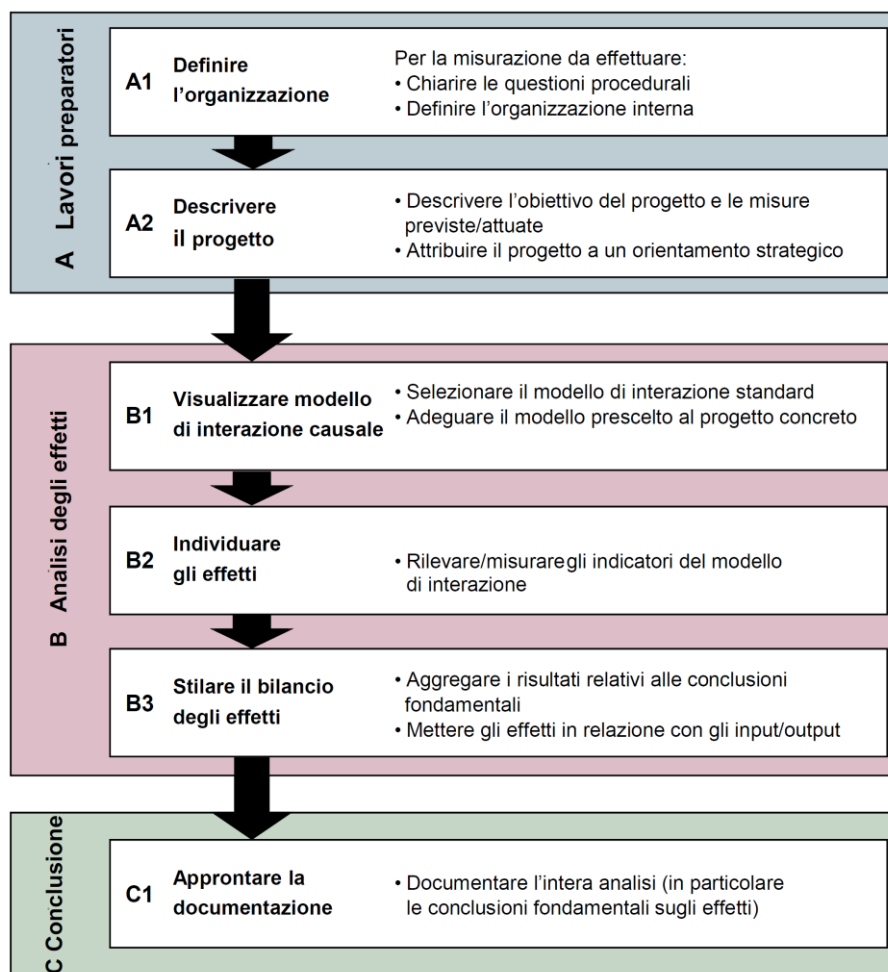
Tabella 2 – I 21 progetti NPR considerati nella misurazione degli effetti da Regiosuisse

| Priorità promozionali | TST in sistemi a valore aggiunto orientati all'esportazione | Cambiamento strutturale nel turismo | Imprese di formazione e imprese della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato | Potenziali di esportazione del settore energetico | Sfruttamento delle risorse naturali |
|---|--|--|--|--|---|
| Orientamenti strategici | | | | | |
| Contributo al settore R&S, TST e qualificazione | Nano-Cluster Bodensee (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pulcoach (SZ) | | | Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG) | |
| Cooperazione tra imprese | Biobum (LU) | Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG) | Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR) | | natürli (ZH) Appenzellerland Regionalmarketing (AI) SuisseSences (BE) |
| Promozione dell'imprenditorialità | Phaenovum (BS/BL: INTERREG) | | Apprendre à Entreprendre (VS) | | |
| Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto | Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG) | Machbarkeit Ruinaulta (GR) Sbrinz-Route (NW) e-Marketing im Tourismusbereich (AI) Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) Route de l'horlogerie (JU) Souvenirs du futur (VD) | Angebotsweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH) | | |

Fonte: Werner et al. (2013) – Regiosuisse.

Il rapporto utilizza una base metodologica standardizzata sviluppata nel 2011 nel quadro di un mandato esterno commissionato dalla SECO. Nella figura 5 è illustrato il procedimento utilizzato.

Figura 5 – Fasi della procedura standardizzata



Fonte: Werner et al. (2013) – Regiosuisse.

Gli autori hanno classificato i progetti in base all'orientamento strategico che gli stessi progetti si prefiggono. Ritroviamo quattro differenti orientamenti strategici, e ad ognuno di essi si associano degli effetti a livello di progetto diversi.

“L'orientamento «Ricerca e sapere, trasferimento di tecnologia e sapere e qualificazione» comprende progetti che incentivano le imprese a scambiare conoscenze con altre imprese e scuole universitarie, a interconnettersi o a condurre congiuntamente attività di ricerca e sviluppo. Lo scopo finale è di incrementare la forza innovativa delle imprese coinvolte. I progetti NPR esaminati promuovono istituzioni quali i centri di competenze e i cluster che organizzano eventi di networking e gruppi di discussione tematici (focus group) o che seguono progetti di singole imprese e progetti interaziendali di sviluppo e innovazione.

Il risultato diretto di questi progetti è la nascita di nuove reti di aziende, scuole universitarie e associazioni professionali. Le imprese radicate sul territorio regionale consolidano le loro competenze, sviluppano congiuntamente nuove conoscenze e le trasmettono. In tal modo, e grazie a progetti di innovazione concreti, le imprese introducono e applicano nuovi processi e lanciano sul mercato nuovi prodotti. I progetti favoriscono la creazione o l'insediamento di aziende. [...]

I progetti esaminati che seguono l'orientamento «Reti di imprese e sviluppo prodotti» si focalizzano sullo sviluppo congiunto di prodotti e offerte e ne promuovono la commercializzazione. Nella cooperazione tra diversi partner il monitoraggio dell'avanzamento del progetto assume un ruolo importante.

Nei progetti esaminati si portano avanti le varie fasi di attuazione fino al lancio sul mercato del prodotto o del pacchetto [...]. I marchi comuni vengono promossi e protetti. Un corso di formazione finanziato dalla NPR permette di trasmettere al personale le competenze per fornire alla clientela informazioni sui nuovi prodotti e le nuove offerte. [...]

I progetti che riguardano l'orientamento «Promozione dell'imprenditorialità» puntano sulle persone (giovani) della regione. I presupposti per sviluppare l'imprenditorialità vengono creati grazie a corsi specifici di formazione e di perfezionamento destinati alle persone in formazione e ai loro insegnanti e volti a promuovere le competenze imprenditoriali, a migliorare la comprensione per le posizioni e la realtà dell'imprenditoria o a trasmettere conoscenze su aspetti tecnici, quali l'insegnamento di scienze naturali orientato alla pratica.

L'effetto diretto di questi progetti è rappresentato dall'insegnamento orientato alla pratica in infrastrutture appositamente costruite, nello specifico in laboratori. [...] Il risultato dei progetti che seguono questa priorità strategica consiste nella formazione e nella messa in rete degli insegnanti.

I progetti che si inquadrano nell'orientamento strategico «Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto» mirano a creare nuove infrastrutture o offerte il cui utilizzo genera valore aggiunto nella regione. [...]

Gli effetti diretti dei progetti esaminati contemplano l'utilizzo di queste nuove offerte e la possibilità di aumentarne il grado di notorietà come pure l'opportunità di migliorare le competenze dei collaboratori. Molti effetti si riferiscono però anche alle misure di

accompagnamento: sono state adeguate basi pianificatorie ed è stato garantito il finanziamento.”²¹

Per ognuno dei quattro orientamenti strategici presi in considerazione è stato elaborato un modello di causalità che presenta qual è la relativa catena degli effetti. Inoltre, a partire dal modello di causalità è stato costruito uno schema di indicatori per misurare gli effetti dei progetti. Gli schemi degli effetti sono stati costruiti tenendo conto dei seguenti aspetti:

- Le aree tematiche nei quali i progetti si inseriscono
- Le attività che vengono attuate tramite il progetto (Output)
- Gli effetti immediati ottenuti da queste attività e/o misure (Outcome)
- Possibili indicatori che possono essere ideati per la misurazione degli effetti.

Gli effetti a livello di impatto (effetti sull'economia regionale) giocano un ruolo secondario nell'analisi proposta dagli autori. Affermano infatti che di regola i promotori dei progetti non conoscono quali sono questi “effetti finali” (Impact). Gli autori sono concordi che la definizione degli effetti è importante in quanto permette di valutare lo stato di evoluzione di un progetto. Tuttavia, viene sottolineato come gli effetti a livello di impatto sono altamente influenzabili da fattori esterni (sia positivi che negativi) e che si manifestano solo dopo un certo lasso di tempo. Per queste ragioni, lo studio condotto da Regiosuisse ²¹ si focalizza sugli effetti misurati a livello di output (che sono l'insieme dei risultati diretti ottenuti dal progetto) e di outcome (ossia gli effetti immediati che si verificano dopo l'attivazione del progetto).

²¹ Werner et al. *Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung*. Regiosuisse, Bern, 26. Juni 2013

3. TABELLA DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI NPR

Il presente capitolo propone uno strumento che consente di valutare i progetti NPR. Al fine di ottenere dei risultati che permettano la "comunicazione" e l'omogeneità tra i diversi attori coinvolti – in termini di valutazione di progetti NPR - all'interno dell'intera Svizzera, è data una particolare attenzione agli studi presentati da Regiosuisse.

Riferendoci allo studio Regiosuisse²², che studia gli effetti di 21 progetti NPR, emerge come per la valutazione di un progetto NPR sia necessario tenere conto del contesto in cui esso si inserisce. Risulta chiaro che a seconda del tipo di intervento gli effetti, intesi come le attività che vengono attuate tramite il progetto (i), gli effetti immediati ottenuti da queste attività e/o misure (ii) e gli effetti a livello di impatto sull'economia regionale (iii), possono differire notevolmente. Tenendo in considerazione l'analisi proposta da Regiosuisse, esponiamo di seguito la Tabella di valutazione dei progetti NPR (Tabella 3), che suggerisce per le differenti tipologie di progetto un appropriato schema di valutazione.

È possibile suddividere i progetti NPR a seconda della priorità promozionale alla quale fanno riferimento e in base all'orientamento strategico che persegue. Regiosuisse valuta i progetti NPR classificandoli in 4 gruppi principali, a dipendenza del loro orientamento strategico:

1. Contributo al settore ricerca e sviluppo, trasferimento di tecnologia e sapere e qualificazione
2. Reti di imprese e sviluppo prodotti
3. Promozione dell'imprenditorialità
4. Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto

In aggiunta, per l'analisi dei progetti NPR attuati nel cantone Ticino si propone un quinto orientamento strategico, in quanto rientra tra gli obiettivi che esso persegue:

5. Collaborazioni intercantonali e transfrontaliere; supporto alla governance

Inoltre, è possibile declinare i progetti NPR a seconda della priorità promozionale alla quale essi fanno riferimento. Regiosuisse ha identificato le seguenti 5 principali priorità promozionali:

²² Werner et al. *Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung*. Regiosuisse, Bern, 26. Juni 2013

- A. Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione
- B. Cambiamento strutturale nel turismo
- C. Esplorazione delle risorse naturali
- D. Potenziale dell'industria energetica
- E. Imprese di formazione e della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

In base alle direttive NPR, anche in questo caso si propone di aggiungere una sesta priorità promozionale:

- F. Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

Tenendo presente sia i cinque orientamenti strategici che le sei priorità promozionali è possibile costruire una tabella di valutazione dei progetti NPR (Tabella 3) simile a quella proposta da Regiosuisse, in cui si possono identificare 30 tipologie differenti di progetti, numerati da A1 fino a F5. Per ogni casella presentiamo nell'allegato A le relative schede di valutazione.

Tabella 3- Tabella di valutazione dei progetti NPR

| Priorità promozionali (filiere) Orientamenti strategici | A Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione | B Cambiamento strutturale nel turismo | C Esplorazione delle risorse naturali | D Potenziali dell'industria energetica | E Imprese di formazione e della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato | F Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti |
|---|--|--|---|---|---|--|
| | Filiere promosse in Ticino: Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche Filiera delle scienze della vita Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit Centro di competenza per la mobilità sostenibile | Filiere promosse in Ticino: Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi Filiera dell'audiovisivo Valorizzazione d'itinerari turistico-culturali Filiera salute e benessere | Filiere promosse in Ticino: Filiera bosco legno Filiera agroalimentare | Filiere promosse in Ticino: Cleantech | | |
| 1 Contributo al settore R&S, TST e qualificazione In Ticino: Aumento della conoscenza, formazione e monitoraggio delle politiche di sviluppo economico | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 |
| 2 Cooperazioni tra imprese | A2 | B2 | C2 | D2 | E2 | F2 |
| 3 Promozione dell'imprenditorialità | A3 | B3 | C3 | D3 | E3 | F3 |
| 4 Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto | A4 | B4 | C4 | D4 | E4 | F4 |
| 5 Collaborazioni intercantonali e transfrontaliere; governance (TI) | A5 | B5 | C5 | D5 | E5 | F5 |

Fonte: Elaborazione IRE su tabella Regiosuisse

3.1 Orientamenti strategici

Per ogni orientamento strategico si propone uno schema di valutazione dei progetti NPR. Questo schema può essere declinato a dipendenza della priorità promozionale alla quale il progetto stesso fa riferimento (Allegato A).

Tenendo in considerazione le tecniche di analisi utilizzate da Regiosuisse, ogni schema di valutazione è composto da due schede tecniche:

1. “Modello di causalità”

Il modello illustra quali sono le fasi che caratterizzano la realizzazione del progetto e quali sono gli effetti che si riscontrano grazie alla sua attuazione, suddividendole nel seguente modo:

- a. Input
 - i. Idea di progetto
 - ii. Risorse a disposizione
- b. Output
 - i. Attività/Misure che vengono eseguite per poter realizzare il progetto
 - ii. Attività/Misure che vengono realizzate tramite il progetto
- c. Outcome
 - i. Effetti immediati ottenuti da queste attività e/o misure
- d. Impact
 - i. Effetti a livello di impatto sull'economia regionale

2. “Indicatori”

Vengono proposti diversi indicatori per poter misurare gli effetti che l'attuazione del progetto genera nella regione. In questa prima fase si tiene in considerazione la struttura proposta da Regiosuisse e ci si sofferma sugli effetti a livello di:

- a. Output
- b. Outcome

Per quanto concerne l'analisi e la valutazione dei progetti NPR a livello di impatto si rimanda alla sezione 3.3 in cui si propongono due tipi di approcci (analisi Diff-in-Diff e analisi Before-After) che, a dipendenza della disponibilità dei dati, permettono di catturare l'impatto dei progetti sull'economia regionale.

Gli indicatori proposti possono essere categorizzati in due gruppi principali: il primo unisce tutti quelli quantitativi e pertanto possono assumere un valore numerico. Nella seconda categoria sono raggruppati quelli qualitativi binari che indagano

l'esistenza o meno dell'oggetto in questione (ad esempio un documento o un infrastruttura) e pertanto possono assumere il valore "Si" o "No".

Si propongono di seguito le due schede tecniche relative ad ogni orientamento strategico, illustrandone le caratteristiche principali.

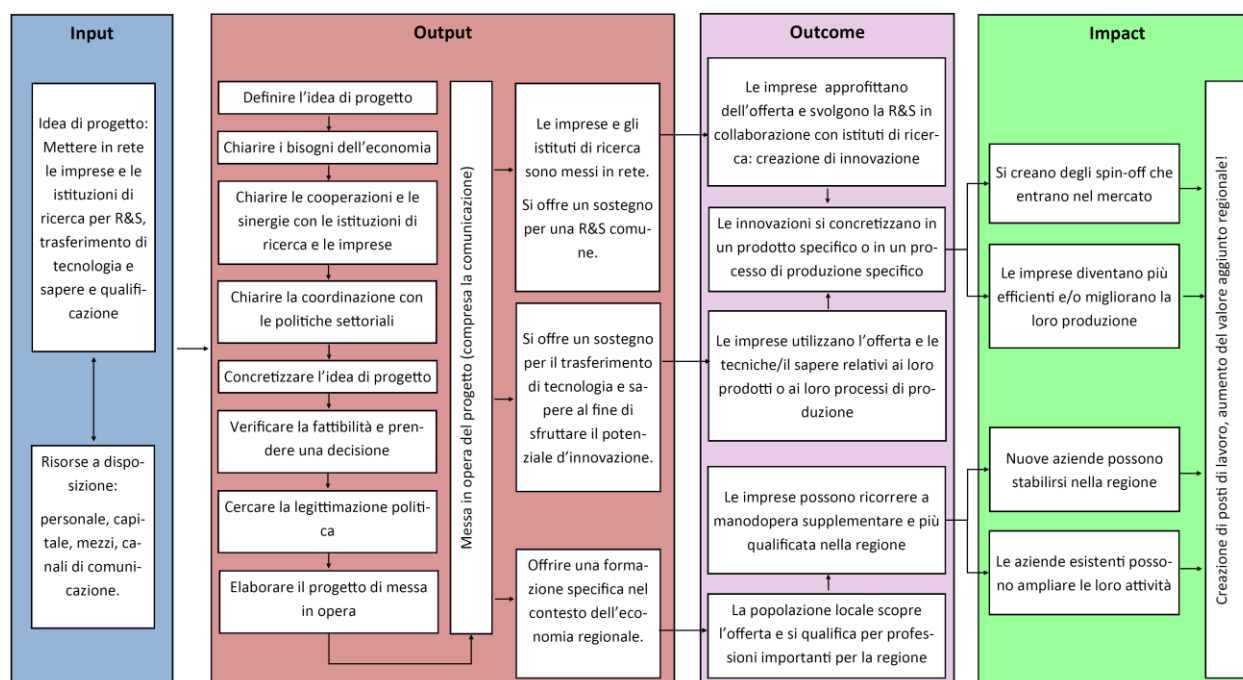
3.1.1 RICERCA E SVILUPPO, TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIA E SAPERE E QUALIFICAZIONE

I progetti che hanno come orientamento strategico "Ricerca e sapere (R&S), trasferimento di tecnologia e sapere (TTS) e qualificazione" coinvolgono principalmente le aziende, soprattutto piccole e medie imprese, e i loro lavoratori. In particolare si fa riferimento a progetti in cui le aziende sono incoraggiate a creare network e a condividere con altre aziende e università, al fine di condurre congiuntamente attività di ricerca e sviluppo.

Progetti NPR tipici che perseguono questo orientamento strategico organizzano, ad esempio, eventi di networking, gruppi tematici, offrono assistenza per lo sviluppo individuale e aziendale o per progetti di innovazione delle aziende partecipanti. Principalmente si tratta di progetti a carattere scientifico o tecnico.

In Ticino, ci si focalizza principalmente sull'aumento della conoscenza, della formazione e sul monitoraggio delle politiche di sviluppo economico.

Figura 6 – Modello di causalità “R&S, TTS e qualificazione”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

Come mostrato nella figura 6, l'idea di progetto che unisce quei progetti che seguono questo orientamento strategico è dunque quella di mettere in rete le imprese e le istituzioni di ricerca per condurre attività di R&S, per favorire il trasferimento di sapere e tecnologia e per promuovere la qualificazione. Al fine di realizzare questi progetti si hanno a disposizione persone, capitale, mezzi e canali di comunicazione.

Per poter mettere in opera questi tipi di intervento, è necessario ben definire l'idea di progetto, chiarire quali sono i bisogni dell'economia e come si vuole far fronte ad essi. Vanno identificate le tipologie di cooperazione e di sinergia con le istituzioni di ricerca e le imprese. Bisogna inoltre accertare come ci si può coordinare con le diverse politiche settoriali. In seguito va concretizzata l'idea di progetto e si verifica la sua fattibilità, prendendo una decisione al riguardo. Successivamente è necessario ricercare la legittimazione politica ed infine elaborare il progetto/concetto di messa in opera.

La realizzazione di progetti che hanno come orientamento strategico “R&S, TTS e qualificazione” permette l'attuazione delle seguenti misure e/o attività:

1. Le imprese e gli istituti di ricerca sono messi in rete. Si offre un sostegno per una R&S comune
2. Si offre un sostegno per il trasferimento di sapere e tecnologia al fine di sfruttare il potenziale d'innovazione

3. Si offre una formazione specifica nel contesto dell'economia regionale

In seguito alla realizzazione di queste attività e/o misure si registrano questi effetti immediati nella regione:

- a. Le imprese approfittano dell'offerta (1) e svolgono le attività di R&S in collaborazione con istituti di ricerca
- b. Le imprese utilizzano l'offerta (2) e la tecnologia e/o il sapere relativo ai loro prodotti e/o ai loro processi di produzione
- c. Le innovazioni che derivano da questi primi due effetti immediati (a e b) si concretizzano in un prodotto specifico o in un processo di produzione specifico
- d. La popolazione locale scopre l'offerta (3) e si qualifica per professioni importanti per la regione
- e. In seguito all'effetto immediato precedente (d), le imprese possono ricorrere a manodopera supplementare e più qualificata nella regione

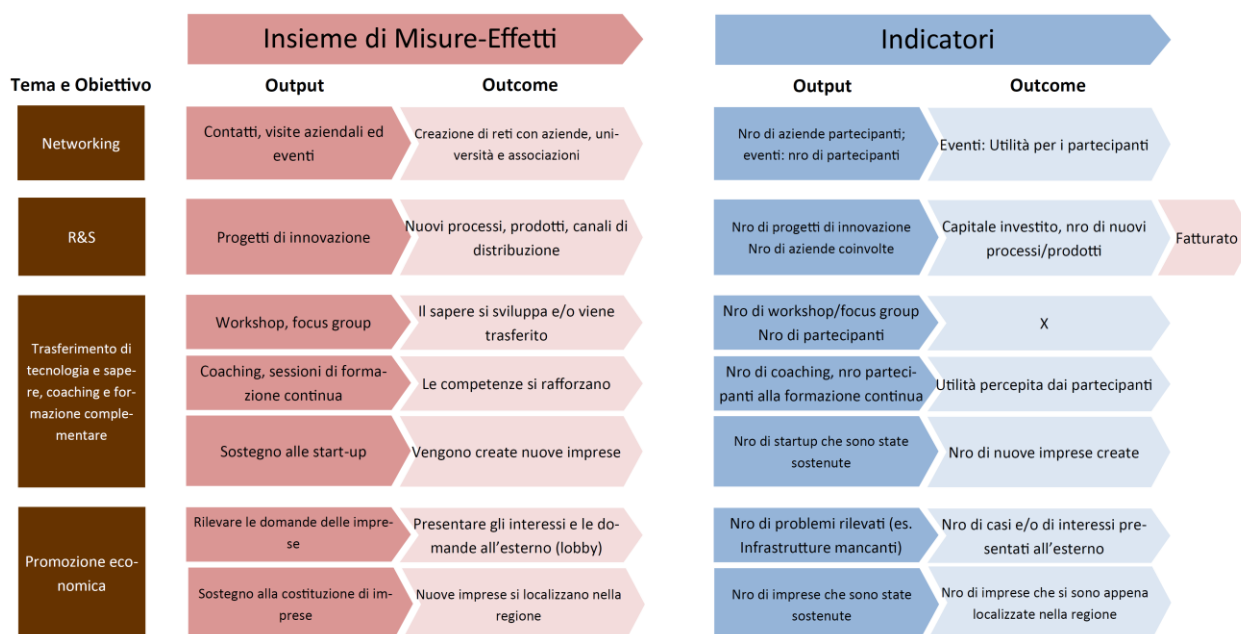
Infine, nel medio-lungo periodo si riscontrano i seguenti effetti a livello di impatto nella regione:

- i. Si creano degli spin-off che entrano nel mercato
- ii. Le imprese diventano più efficienti e/o migliorano la loro produzione
- iii. Nuove aziende possono stabilirsi nella regione
- iv. Le aziende esistenti possono ampliare le loro attività

L'effetto complessivo finale è rappresentato dalla creazione di posti di lavoro e dall'aumento del valore aggiunto all'interno della regione.

La scheda "Modello di causalità" è accompagnata da una scheda "Indicatori", che si articola sulle attività e sulle misure che vengono attuate tramite la realizzazione del progetto e sugli effetti immediati che esso ha nella regione. Come si evince dalla figura 7, gli indicatori sono suddivisi in base al tema e all'obiettivo al quale sono relazionati.

Figura 7 – Indicatori “R&S, TTS e qualificazione”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come illustrato nella figura 7, per quanto concerne l'orientamento strategico “R&S, TTS e qualificazione”, si identificano 4 obiettivi:

1. Networking

La messa in opera di progetti che promuovono il networking permette l'attuazione delle seguenti attività e misure:

- a. Prendere contatto con le aziende
- b. Effettuare delle visite aziendali
- c. Organizzare degli eventi

È possibile valutare queste attività e misure attraverso questi indicatori:

- a. Numero di aziende partecipanti al progetto
- b. Numero di partecipanti agli eventi organizzati

L'effetto immediato che queste misure hanno nella regione è la creazione di reti tra aziende, università e associazioni. Anche in questo caso è possibile valutare questo effetto attraverso la misurazione dell'utilità percepita dai partecipanti agli eventi organizzati.

2. Ricerca e Sviluppo

Si tratta di progetti NPR che attivano dei progetti di innovazione, pertanto la valutazione di questi interventi si basa sui seguenti indicatori:

- a. Numero di progetti di innovazione attivati
- b. Numero di imprese coinvolte nel progetto di innovazione

L'effetto immediato è la creazione di nuovi processi di produzione, nuovi prodotti e/o nuovi canali di distribuzione. Per valutare gli effetti immediati è possibile considerare:

- a. Capitale investito
 - b. Numero di nuovi prodotti e/o processi di produzione
 - c. Fatturato generato dai nuovi prodotti e/o processi di produzione
3. Trasferimento di tecnologia e sapere, coaching e formazione complementare

La concretizzazione di progetti che promuovono il TTS, il coaching e la formazione complementare permette l'attuazione attività e/o misure proposte di seguito:

- a. L'organizzazione di workshop e focus group
- b. Offrire delle sessioni di formazione continua
- c. Offrire sostegno alle start-up

È possibile valutare queste attività e misure attraverso gli indicatori elencati:

- a. Numero di workshop e/o focus group
- b. Numero di partecipanti ai workshop e ai focus group
- c. Numero di coaching
- d. Numero di partecipanti alla formazione continua
- e. Numero di start-up che vengono sostenute

Queste misure e attività generano una serie di effetti immediati nella regione:

- a. Il sapere si sviluppa ulteriormente e/o viene trasferito all'interno della regione
- b. Le competenze all'interno della regione si rafforzano
- c. Vengono create nuove imprese

Per la valutazione degli effetti immediati si può fare riferimento all'utilità percepita dai partecipanti alle sessioni di formazione continua e al numero di nuove imprese create nella regione.

4. Promozione economica

La realizzazione di progetti che sostengono la promozione economica comporta l'attuazione delle seguenti attività e/o misure:

- a. Rilevare le domande delle imprese della regione
- b. Sostegno alla costituzione di imprese

La valutazione di queste attività e di queste misure è possibile, basandosi sugli indicatori qui proposti:

- a. Numero di problemi rilevati (ad esempio infrastrutture mancanti)
- b. Numero di imprese che sono state sostenute

La messa in opera di queste attività e di queste misure genera questi effetti immediati nella regione:

- a. La presentazione degli interessi e delle domande delle imprese all'esterno (lobby)
- b. Nuove imprese si localizzano nella regione

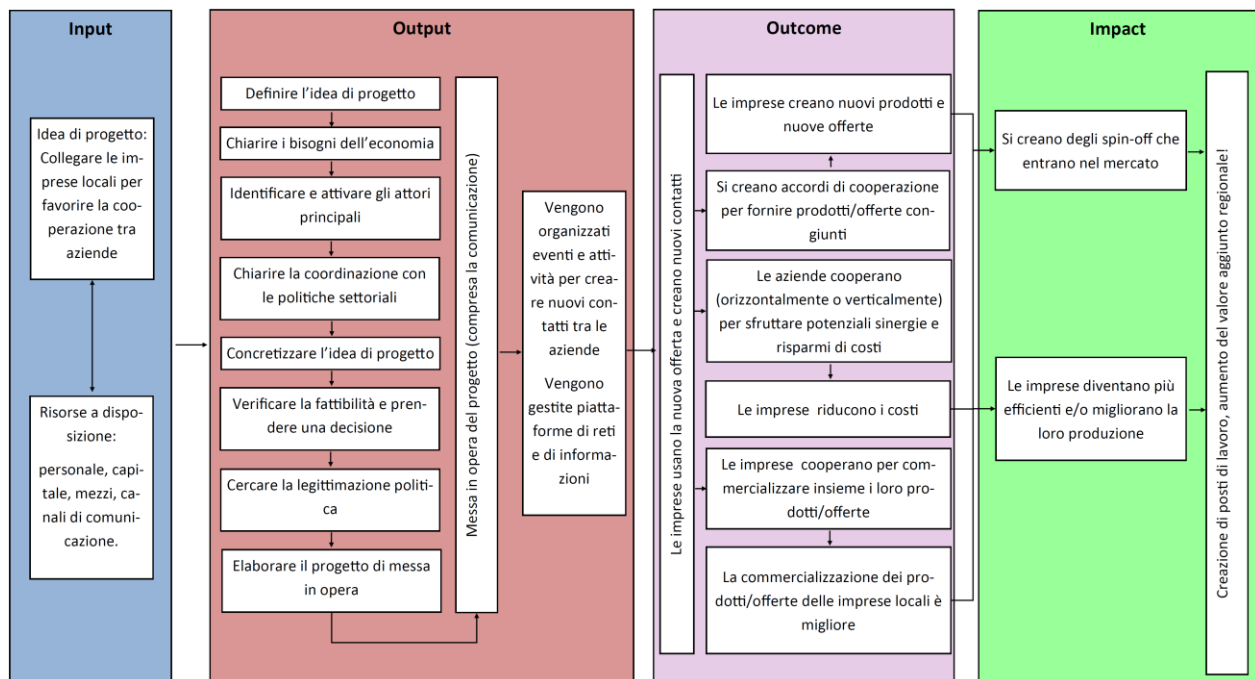
Al fine di valutare gli effetti immediati è possibile considerare i seguenti indicatori:

- a. Numero di casi e/o di interesse presentati all'esterno
- b. Numero di imprese che si sono appena localizzate nella regione.

3.1.2 RETI DI IMPRESE E SVILUPPO PRODOTTI

L'orientamento strategico "Reti di imprese e sviluppo prodotti" comprende quei progetti che, ad esempio, promuovono lo sviluppo comune di nuovi prodotti. Rientrano in questa categoria anche quei progetti che hanno come obiettivo collaborazioni nel marketing. Quando vi è una cooperazione tra più partner anche la fase di monitoraggio del progetto svolge un ruolo importante.

Figura 8 – Modello di causalità "Reti di imprese e sviluppo prodotti"



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

Come mostrato nella figura 8, l'idea di progetto che unisce quei progetti che seguono questo orientamento strategico è dunque quella di collegare le imprese locali per favorire la cooperazione tra aziende. Al fine di realizzare questi progetti si hanno a disposizione persone, capitale, mezzi e canali di comunicazione.

Per poter mettere in opera questi tipi di intervento, è necessario ben definire l'idea di progetto, chiarire quali sono i bisogni dell'economia e come si vuole far fronte ad essi. Vanno identificati ed in seguito attivati gli attori principali. Bisogna inoltre accertare come ci si può coordinare con le diverse politiche settoriali. In seguito va concretizzata l'idea di progetto e si verifica la sua fattibilità, prendendo una decisione al riguardo. Successivamente è necessario ricercare la legittimazione politica ed infine elaborare il progetto/concetto di messa in opera.

La realizzazione di progetti che hanno come orientamento strategico "Reti di imprese e sviluppo prodotti" permette l'esecuzione di queste misure e/o attività:

1. Si organizzano eventi e attività per creare nuovi contatti tra le aziende della regione
2. Vengono gestite piattaforme di reti e di scambio di informazioni

In seguito all'attuazione di queste attività e/o misure le imprese usano queste nuove offerte e creano nuovi contatti. Si registrano inoltre questi effetti immediati nella regione:

- a. Si creano accordi di cooperazione per fornire prodotti e/o offerte congiuntamente
- b. Grazie all'effetto precedente (a), le imprese creano nuovi prodotti e/o nuove offerte
- c. Le aziende cooperano (orizzontalmente o verticalmente) per sfruttare potenziali sinergie e risparmi di costi
- d. Grazie alle cooperazioni del punto precedente (c), le imprese riducono i costi
- e. Le imprese cooperano per commercializzare insieme i loro prodotti e/o le loro offerte
- f. Grazie alle cooperazioni del punto precedente (e), la commercializzazione dei prodotti e delle offerte delle imprese locali è migliore

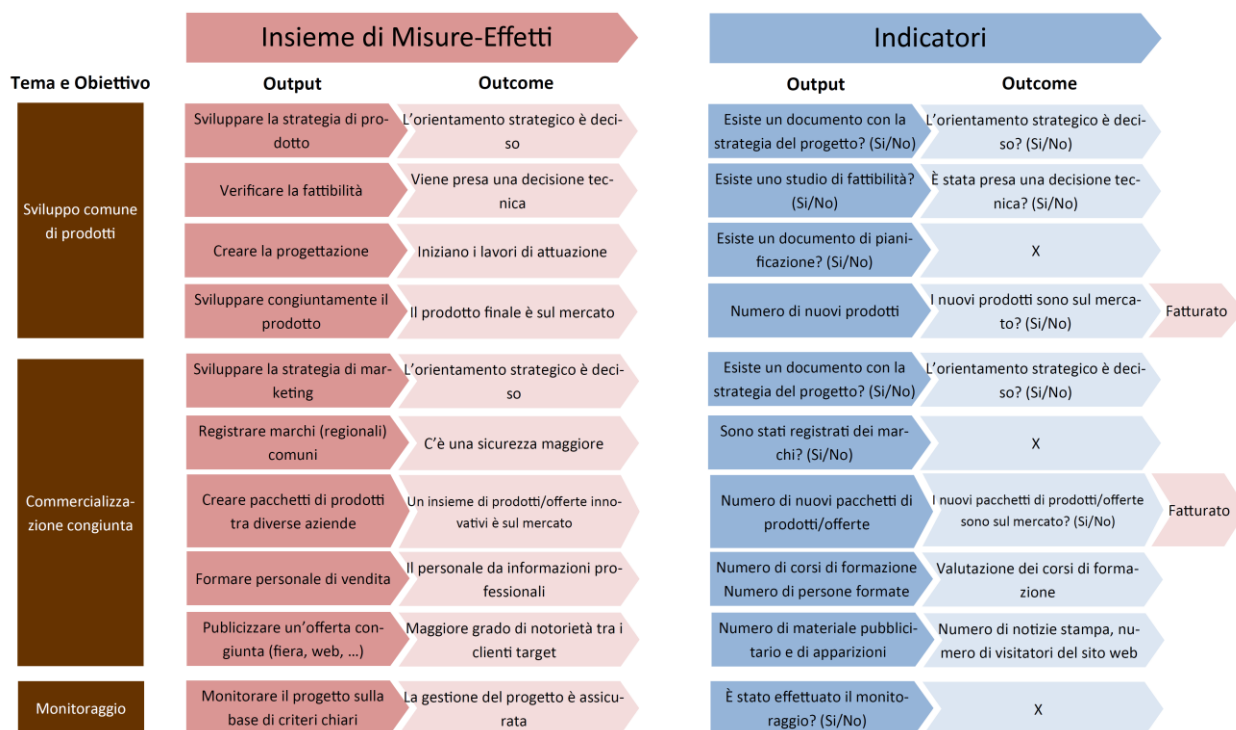
Infine, nel medio-lungo periodo si riscontrano i seguenti effetti a livello di impatto nella regione:

- i. Si creano degli spin-off che entrano nel mercato
- ii. Le imprese diventano più efficienti e/o migliorano la loro produzione

L'effetto complessivo finale è rappresentato dalla creazione di posti di lavoro e dall'aumento del valore aggiunto all'interno della regione.

Dopo aver illustrato la scheda “Modello di causalità”, si descrive ora la scheda “Indicatori”, che si articola sulle attività e sulle misure che vengono attuate tramite la realizzazione del progetto e sugli effetti immediati che esso ha nella regione.

Figura 9 – Indicatori “Reti di imprese e sviluppo prodotti”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come illustrato nella figura 9, per quanto concerne l'orientamento strategico “Reti di imprese e sviluppo prodotti”, si identificano 3 obiettivi:

1. Sviluppo comune di prodotti

La messa in opera di progetti che promuovono lo sviluppo comune di prodotti permette l'attuazione delle seguenti attività e misure:

- Sviluppare la strategia di prodotto
- Verificare la fattibilità dello sviluppo comune del prodotto
- Creare la progettazione per lo sviluppo comune del prodotto
- Sviluppare congiuntamente il prodotto

È possibile valutare queste attività e misure attraverso questi indicatori:

- Esiste un documento con la strategia del progetto?
- Esiste uno studio di fattibilità dello sviluppo comune del prodotto?
- Esiste un documento di pianificazione per lo sviluppo comune del prodotto?
- Numero di nuovi prodotti sviluppati in comune

Gli effetti immediati che si generano a seguito di queste misure e attività sono i seguenti:

- a. L'orientamento strategico per uno sviluppo comune del prodotto è deciso
- b. Viene presa una decisione tecnica sulla fattibilità di sviluppo comune del prodotto
- c. Si iniziano i lavori di attuazione per la produzione comune del prodotto
- d. Il prodotto finale sviluppato in comune è sul mercato

Per valutare gli effetti immediati si possono considerare questi indicatori:

- a. L'orientamento strategico per uno sviluppo comune del prodotto è deciso?
- b. È stata presa una decisione tecnica sulla fattibilità di sviluppo comune del prodotto?
- c. I nuovi prodotti sviluppati in comune sono sul mercato?
- d. Fatturato generato dai nuovi prodotti sviluppati in comune

2. Commercializzazione congiunta

La realizzazione di progetti che hanno come obiettivo una commercializzazione congiunta permette la realizzazione delle seguenti attività e/o misure:

- a. Sviluppare una strategia di marketing in comune
- b. Registrare i marchi comuni (regionali)
- c. Creare dei pacchetti di prodotti tra diverse aziende
- d. Formare del personale specializzato nella vendita
- e. Pubblicizzare un'offerta congiunta (questo può avvenire a delle fiere, sul web, ...)

È possibile valutare queste attività e misure attraverso l'uso di questi indicatori:

- a. Esiste un documento con la strategia del progetto?
- b. Sono stati registrati dei marchi comuni?
- c. Numero di nuovi pacchetti di prodotti e/o offerte
- d. Numero di corsi di formazione per personale di vendita
- e. Numero di persone formate come personale di vendita
- f. Numero di materiale pubblicitario e numero di apparizioni

Gli effetti immediati che si generano a seguito di queste misure e attività sono i seguenti:

- a. L'orientamento strategico per una commercializzazione congiunta è deciso
- b. C'è una sicurezza maggiore (in termini di protezione giuridica)
- c. Un insieme di prodotti e/o offerte innovativi è sul mercato
- d. Il personale da informazioni professionali

e. Maggiore grado di notorietà tra i clienti target

Per valutare gli effetti immediati è possibile considerare questi indicatori:

- a. L'orientamento strategico per una commercializzazione congiunta è deciso
- b. I nuovi pacchetti di prodotti e/o offerte sono sul mercato?
- c. Fatturato generato dai nuovi pacchetti di prodotti e/o offerte
- d. Valutazione dei corsi di formazione offerti
- e. Numero di notizie stampa
- f. Numero di visitatori sul sito web

3. Monitoraggio

Quando vi è una cooperazione tra più partner, la fase di monitoraggio del progetto svolge un ruolo importante. Quei progetti che annoverano tra i loro obiettivi anche quello del monitoraggio, attuano un'attività di monitoraggio del progetto sulla base di criteri chiari. Questo permette una sicura gestione del progetto stesso. La valutazione di questo obiettivo si basa sul seguente indicatore:

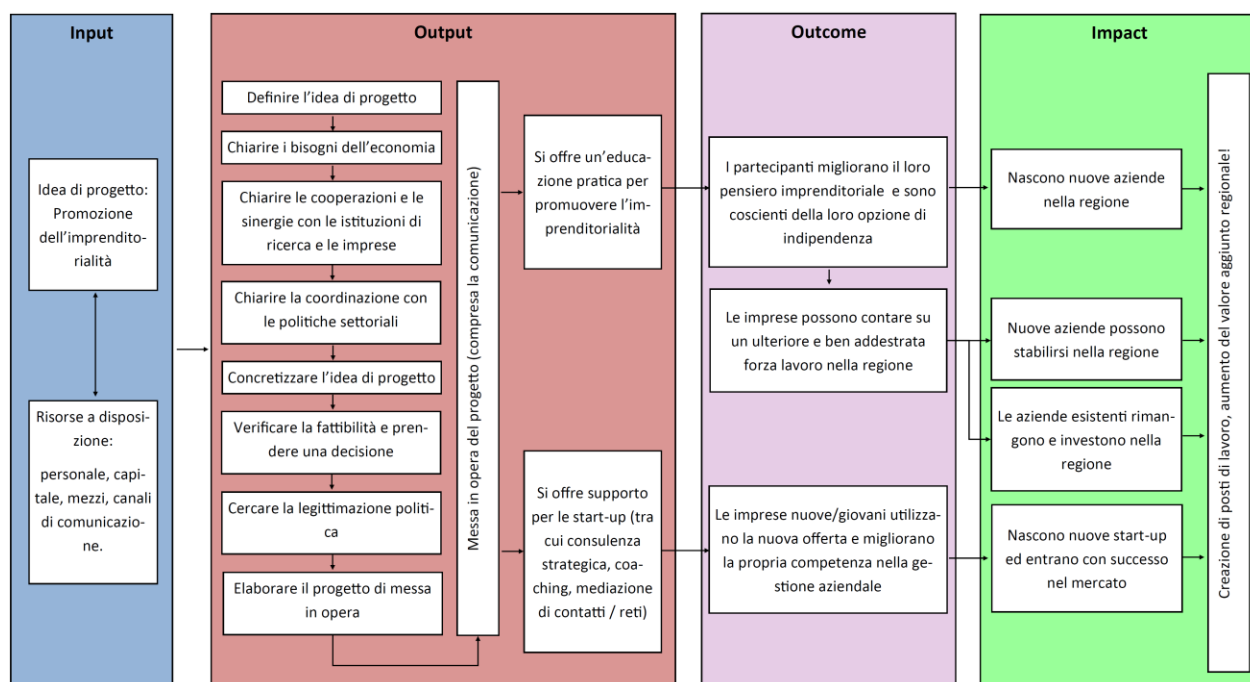
- a. È stato effettuato il monitoraggio del progetto?

3.1.3 PROMOZIONE DELL'IMPRENDITORIALITÀ

I progetti NPR che hanno come orientamento strategico "Promozione dell'imprenditorialità" coinvolgono principalmente i giovani della regione, e non le aziende e i loro lavoratori, come nei due casi precedenti.

L'imprenditorialità all'interno di una regione va promossa coinvolgendo le persone in formazione e i formatori stessi attraverso una formazione specifica legata a questo tema. I contenuti possono essere, ad esempio, le competenze imprenditoriali, una maggiore comprensione degli aspetti organizzativi oppure degli insegnamenti dal punto di vista pratico e applicato.

Figura 10 – Modello di causalità “Promozione dell'imprenditorialità”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

Come mostrato nella figura 10, l'idea di progetto che unisce quei progetti che seguono questo orientamento strategico è dunque quella di promuovere l'imprenditorialità all'interno della regione. Al fine di realizzare questi progetti si hanno a disposizione persone, capitale, mezzi e canali di comunicazione.

Per poter mettere in opera questi tipi di intervento, è necessario ben definire l'idea di progetto, chiarire quali sono i bisogni dell'economia e come si vuole far fronte ad essi. Vanno identificate le tipologie di cooperazione e di sinergia con le istituzioni di ricerca e le imprese. Bisogna inoltre accertare come ci si può coordinare con le diverse politiche settoriali. In seguito va concretizzata l'idea di progetto e si verifica la sua fattibilità, prendendo una decisione al riguardo. Successivamente è necessario ricercare la legittimazione politica ed infine elaborare il progetto/concetto di messa in opera.

La realizzazione di progetti che hanno come orientamento strategico “Promozione dell'imprenditorialità” permette l'attuazione delle seguenti misure e/o attività:

1. Si offre un'educazione pratica per promuovere l'imprenditorialità
2. Si offre supporto alle start-up (tra cui consulenza strategica, coaching e mediazione di contatti e/o reti)

In seguito al compimento di queste attività e/o misure si registrano questi effetti immediati nella regione:

- a. Grazie alla nuova offerta (1), i partecipanti migliorano il loro pensiero imprenditoriale e sono coscienti della loro opzione di indipendenza
- b. In seguito all'effetto immediato precedente (a), le imprese possono contare su un'ulteriore e ben addestrata forza lavoro nella regione
- c. Le imprese nuove/giovani utilizzano la nuova offerta (2) e migliorano la propria competenza nella gestione aziendale

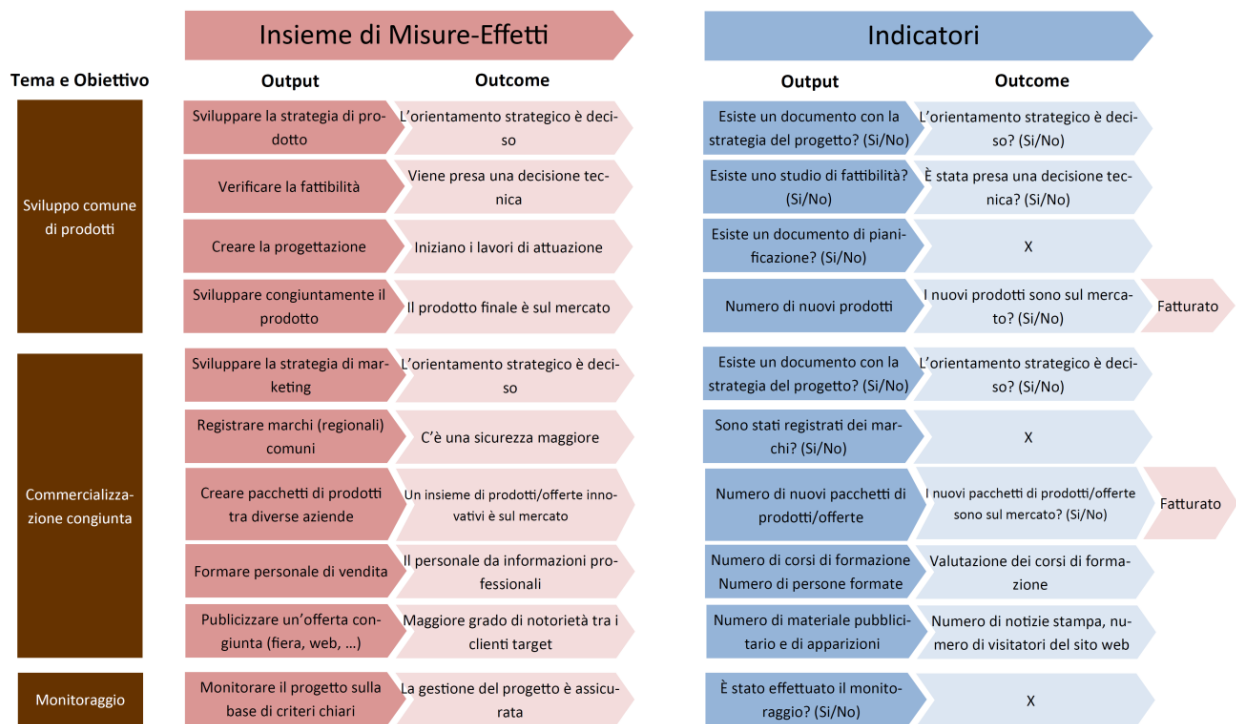
Infine, nel medio-lungo periodo si riscontrano questi effetti a livello di impatto nella regione:

- i. Nascono nuove aziende nella regione
- ii. Ulteriori aziende possono stabilirsi nella regione
- iii. Le aziende esistenti rimangono ed investono nella regione
- iv. Nascono nuove start-up che entrano con successo nel mercato

L'effetto complessivo finale è rappresentato dalla creazione di posti di lavoro e dall'aumento del valore aggiunto all'interno della regione.

Dopo aver illustrato la scheda "Modello di causalità", viene proposta di seguito la descrizione della scheda "Indicatori" relativa ai progetti che hanno come orientamento strategico quello di promuovere l'imprenditorialità.

Figura 11 – Indicatori "Promozione dell'imprenditorialità"



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come si evince dalla figura 11, i progetti che incoraggiano la promozione dell'imprenditorialità all'interno di una regione sono articolati attorno a due temi principali:

1. Istruzione del personale in formazione

La messa in opera di progetti che promuovono l'imprenditorialità permette l'attuazione delle seguenti attività e misure:

- a. Fornire infrastrutture adeguate (ad esempio dei laboratori)
- b. Offrire corsi supplementari (ad esempio dei corsi tecnici o corsi imprenditoriali)
- c. Si crea una collaborazione tra le imprese e le università per degli stage pratici o per la stesura di tesi che coinvolgono anche gli interessi delle imprese
- d. Si offre la possibilità agli studenti per dei periodi di scambio

È possibile valutare queste attività e misure attraverso questi indicatori:

- a. Esiste una nuova infrastruttura?
- b. Numero di corsi supplementari offerti
- c. Numero di partecipanti ai corsi supplementari offerti
- d. Numero di tesi universitarie che coinvolgono anche gli interessi di imprese della regione
- e. Numero di stage svolti da studenti universitari presso imprese della regione
- f. Numero di studenti che partecipano ai periodi di scambio

In seguito alla realizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione i seguenti effetti immediati:

- a. Gli studenti hanno la possibilità di imparare anche in senso pratico
- b. Gli studenti approfittano dell'offerta e imparano anche in senso pratico
- c. Gli studenti hanno la possibilità di imparare e fare esperienza in un contesto applicato e non solo dal punto di vista teorico
- d. Gli studenti, grazie ai programmi di scambio, hanno la possibilità di imparare dei nuovi approcci

Al fine di poter valutare gli effetti immediati generati dal progetto, è possibile considerare questi indicatori:

- a. Gli studenti apprezzano la nuova infrastruttura fornita?
- b. Gli studenti apprezzano i nuovi corsi offerti?
- c. Gli studenti apprezzano l'opportunità di fare stage presso delle imprese e/o di scrivere delle tesi su temi di interesse anche per le imprese?
- d. Gli studenti apprezzano l'opportunità offerta dai programmi di scambio?

2. Formazione di insegnanti

Oltre ad istruire i giovani della regione, orientandoli verso l'imprenditorialità, è opportuno formare anche gli insegnanti. È pertanto possibile attuare le seguenti attività e/o misure:

- a. Formazione specifica per gli insegnanti
- b. Organizzare delle attività di networking per gli insegnanti

È possibile valutare queste misure e attività attraverso l'utilizzo degli indicatori qui elencati:

- a. Numero di corsi organizzati per formare gli insegnanti
- b. Numero di partecipanti ai corsi offerti agli insegnanti

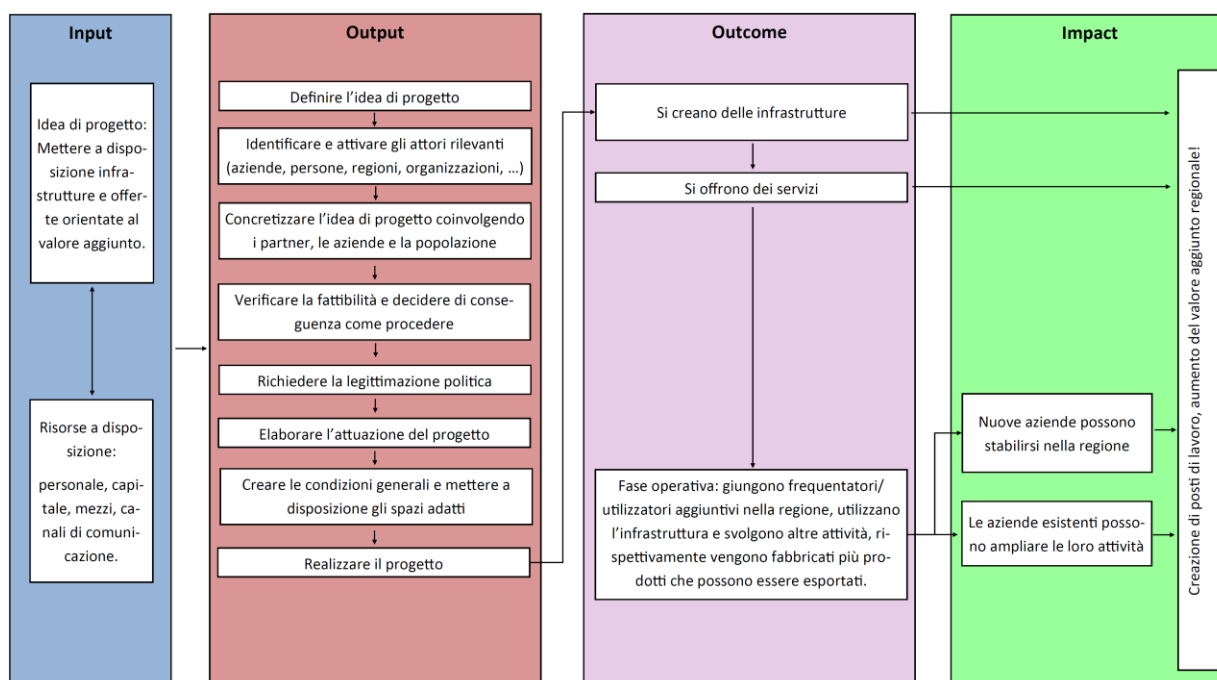
Queste attività e misure permettono di avere nella regione degli insegnanti ben formati. La valutazione dell'efficacia di questo effetto immediato si può basare su questo indicatore:

- a. Gli insegnanti valutano la formazione e/o l'attività di networking importante per il loro lavoro?

3.1.4 INFRASTRUTTURE E OFFERTE ORIENTATE ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO

I progetti NPR che hanno come orientamento strategico "Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto" si focalizzano sull'utilizzo e sullo sviluppo di infrastrutture e/o di servizi basati su di esse, al fine di promuovere l'attrattiva della regione e di generare valore aggiunto nella regione.

Figura 12 – Modello di causalità “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come mostrato nella figura 12, l'idea di progetto che unisce quei progetti che seguono questo orientamento strategico è dunque quella di mettere a disposizione, nella regione, infrastrutture e offerte orientate al valore aggiunto. Al fine di realizzare questi progetti si hanno a disposizione persone, capitale, mezzi e canali di comunicazione.

Per poter mettere in opera questo tipo di intervento, è innanzitutto necessario ben definire l'idea di progetto. Vanno identificati e attivati gli attori rilevanti (aziende, persone, regioni, organizzazioni, etc.). In seguito va concretizzata l'idea di progetto, coinvolgendo i partner, le aziende e la popolazione e si verifica la sua fattibilità, prendendo una decisione al riguardo. Successivamente è necessario ricercare la legittimazione politica ed infine elaborare il progetto/concetto di messa in opera, creare le condizioni generali e mettere a disposizione gli spazi adatti.

In seguito alla realizzazione di iniziative che hanno come orientamento strategico “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto” si registrano i seguenti effetti immediati nella regione:

- a. Si creano delle infrastrutture
- b. Si offrono dei servizi

- c. In seguito alle due offerte precedenti (1 e 2), giungono frequentatori e/o utilizzatori aggiuntivi nella regione che utilizzano l'infrastruttura e svolgono altre attività, rispettivamente vengono fabbricati più prodotti che possono essere esportati.

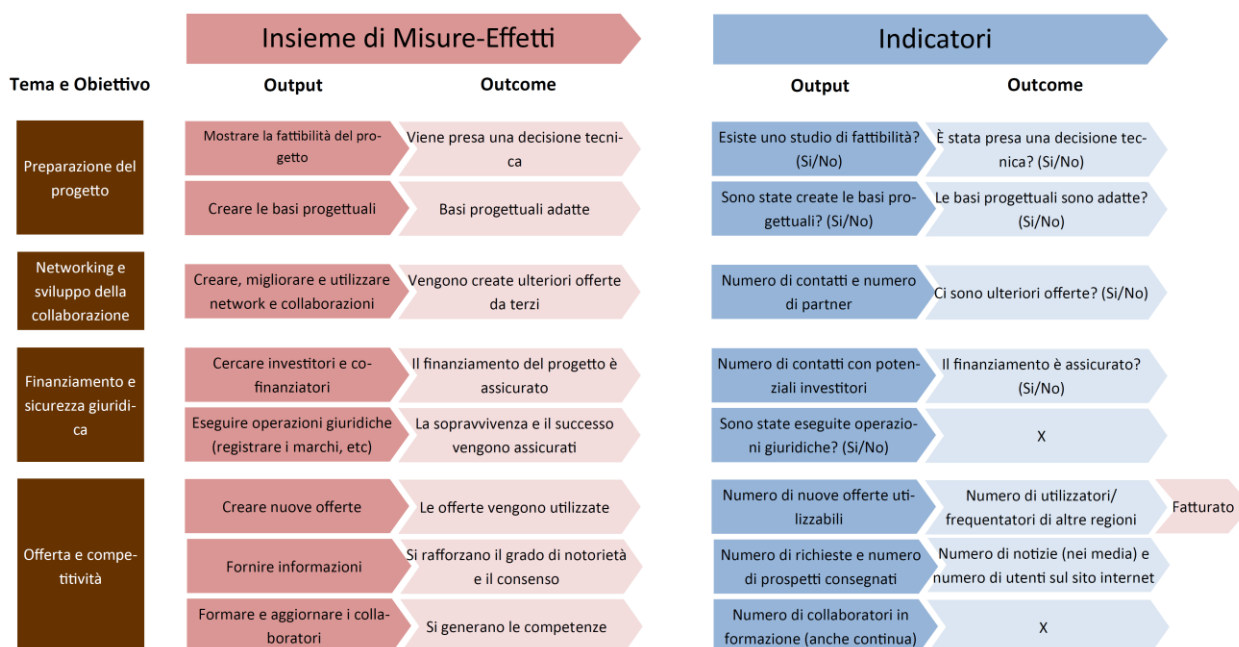
Infine, nel medio-lungo periodo si riscontrano questi effetti a livello di impatto nella regione:

- i. Nuove aziende possono stabilirsi nella regione
- ii. Le aziende esistenti possono ampliare le loro attività

L'effetto complessivo finale è rappresentato dalla creazione di posti di lavoro e dall'aumento del valore aggiunto all'interno della regione.

Si propone di seguito la descrizione della scheda "Indicatori" relativa ai progetti che hanno come orientamento strategico quello di mettere a disposizione, nella regione, infrastrutture e offerte orientate al valore aggiunto.

Figura 13 – Indicatori "Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto"



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come si evince dalla figura 13, i progetti che mettono a disposizione infrastrutture e offerte orientate al valore aggiunto all'interno di una regione sono articolati attorno a quattro temi principali:

1. Preparazione del progetto

La preparazione di progetti che hanno come orientamento strategico "Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto" attua le seguenti misure e/o attività:

- a. Mostrare la fattibilità del progetto
- b. Creare le basi progettuali

È possibile valutare queste misure e/o attività utilizzando questi indicatori:

- a. Esiste uno studio di fattibilità?
- b. Sono state create le basi progettuali?

In seguito alla realizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione gli effetti immediati qui elencati:

- a. Viene presa una decisione tecnica riguardante la fattibilità del progetto
- b. Vi sono delle basi progettuali adatte

È possibile valutare gli effetti immediati avvalendosi di questi indicatori:

- a. È stata presa una decisione tecnica riguardante la fattibilità del progetto?
- b. Le basi progettuali sono adatte?

2. Networking e sviluppo della collaborazione

I progetti NPR che mettono a disposizione infrastrutture e offerte orientate al valore aggiunto, attuano anche misure che creano, migliorano e sfruttano i network e le collaborazioni.

Al fine di valutare questa misura si propone di utilizzare il numero di contatti e il numero di partner coinvolti nel progetto.

Questa misura può permettere la creazione di offerte aggiuntive da parte di terzi. Anche in questo caso è possibile valutare questo effetto immediato attraverso il seguente indicatore:

- a. Ci sono ulteriori offerte?

3. Finanziamento e sicurezza giuridica

I progetti che hanno questo orientamento strategico realizzano anche le misure e/o attività elencate per quanto concerne l'obiettivo di assicurare il finanziamento del progetto e la relativa sicurezza giuridica:

- a. Cercare investitori e co-finanziatori
- b. Eseguire operazioni giuridiche (ad esempio, registrare i marchi)

È possibile valutare queste attività e misure attraverso questi indicatori:

- a. Numero di contatti con potenziali investitori
- b. Sono state eseguite operazioni giuridiche?

In seguito alla realizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione i seguenti effetti immediati:

- a. Il finanziamento del progetto è assicurato

- b. La sopravvivenza e il successo vengono assicurati dal punto di vista giuridico

Gli effetti immediati relativi a questo tema/obiettivo possono essere valutati attraverso l'utilizzo di questo indicatore:

- a. Il finanziamento del progetto è assicurato?

4. Offerta e competitività

I progetti che mettono a disposizione infrastrutture e offerte orientate al valore aggiunto effettuano le seguenti attività e/o misure:

- a. Creare nuove offerte
- b. Fornire informazioni
- c. Formare e aggiornare i collaboratori

È possibile valutare queste attività e misure utilizzando questi indicatori:

- a. Numero di nuove offerte utilizzabili nella regione
- b. Numero di richieste di informazione
- c. Numero di prospetti informativi consegnati
- d. Numero di collaboratori in formazione (anche formazione continua)

In seguito alla realizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione i seguenti effetti immediati:

- a. Le nuove offerte vengono utilizzate
- b. Si rafforzano il grado di notorietà ed il consenso del progetto
- c. Si generano competenze

Al fine di poter valutare gli effetti immediati generati dal progetto, è possibile considerare questi indicatori:

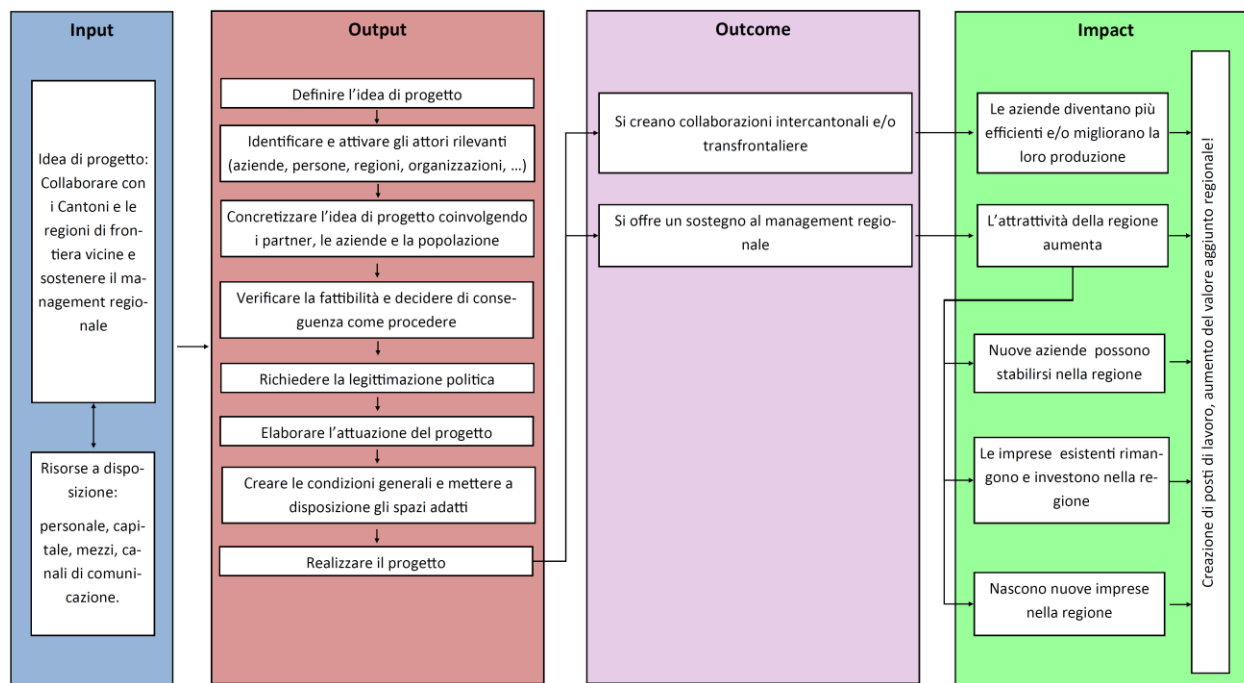
- a. Numero di utilizzatori e/o frequentatori provenienti da altre regioni
- b. Fatturato generato dalle nuove offerte
- c. Numero di notizie nei media
- d. Numero di utenti su sito internet

3.1.5 COLLABORAZIONI INTERCANTONALI E TRANSFRONTALIERE; SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

I progetti NPR che hanno come orientamento strategico "Collaborazioni intercantonali e transfrontaliere; Supporto alla governance" mirano ad aumentare l'efficienza delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni private, in particolare attraverso sinergie tra cantoni e tra regioni.

Questi progetti permettono di avvicinare le imprese alle autorità pubbliche e/o alle federazioni e accelerano i processi e le procedure amministrative.

Figura 14 – Modello di causalità “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come mostrato nella figura 14, l'idea di progetto che unisce le iniziative che seguono questo orientamento strategico è dunque quella di collaborare con i Cantoni e le regioni di frontiera vicine e di sostenere il management regionale. Al fine di realizzare questi progetti si hanno a disposizione persone, capitale, mezzi e canali di comunicazione.

Per poter mettere in opera questo tipo di intervento, è innanzitutto necessario ben definire l'idea di progetto. Vanno identificati e attivati gli attori rilevanti (aziende, persone, regioni, organizzazioni, etc.). In seguito va concretizzata l'idea di progetto, coinvolgendo i partner, le aziende e la popolazione e si verifica la sua fattibilità, prendendo una decisione al riguardo. Successivamente è necessario ricercare la legittimazione politica ed infine elaborare il progetto/concetto di messa in opera, creare le condizioni generali e mettere a disposizione gli spazi adatti.

In seguito alla realizzazione di progetti che hanno come orientamento strategico “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance” si registrano i seguenti effetti immediati nella regione:

- a. Si creano collaborazioni intercantionali e/o transfrontaliere

b. Si offre un sostegno al management regionale

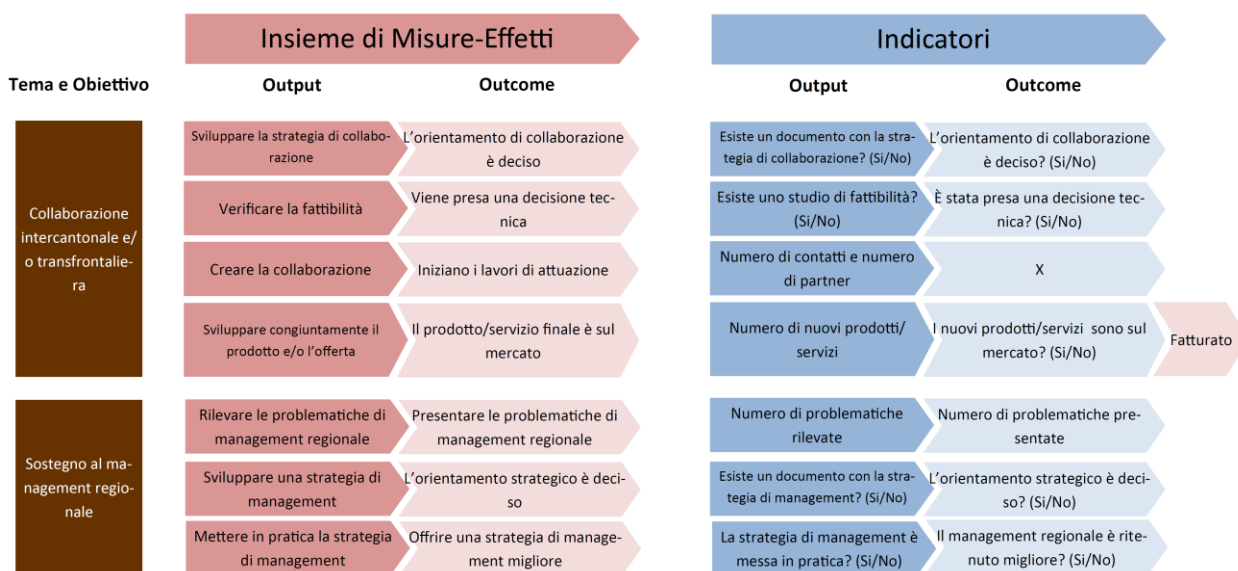
Infine, nel medio-lungo periodo si riscontrano questi effetti a livello di impatto nella regione:

- i. Le aziende diventano più efficienti e/o migliorano la loro produzione
- ii. L'attrattività della regione aumenta
- iii. Nuove aziende si stabiliscono nella regione
- iv. Le imprese esistenti rimangono e investono nella regione
- v. Nascono nuove imprese nella regione

L'effetto complessivo finale è rappresentato dalla creazione di posti di lavoro e dall'aumento del valore aggiunto all'interno della regione.

Si propone ora la descrizione della scheda "Indicatori" relativa ai progetti che hanno come orientamento strategico quello di creare collaborazioni intercantionali e transfrontaliere e di sostenere il management regionale.

Figura 15 – Indicatori "Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance"



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

Come si evince dalla figura 15, i progetti che creano collaborazioni intercantionali e/o transfrontaliere e che sostengono il management regionale sono articolati attorno a due temi principali:

1. Collaborazione intercantionale e/o transfrontaliera

La realizzazione di progetti che promuovono la collaborazione tra cantoni e tra regioni di frontiera vicine attua le seguenti misure e/o attività:

- a. Sviluppare la strategia di collaborazione
- b. Verificare la fattibilità del progetto
- c. Creare la collaborazione con i partner
- d. Sviluppare congiuntamente il prodotto e/o l'offerta che si vuole offrire

È possibile valutare queste misure e/o attività utilizzando questi indicatori:

- a. Esiste un documento con la strategia di collaborazione?
- b. Esiste uno studio di fattibilità del progetto?
- c. Numero di contatti e numero di partner coinvolti nel progetto
- d. Numero di nuovi prodotti e/o servizi offerti

In seguito alla concretizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione gli effetti immediati qui elencati:

- a. L'orientamento di collaborazione è deciso
- b. Viene presa una decisione tecnica riguardante la fattibilità del progetto
- c. Iniziano i lavori di attuazione del progetto
- d. Il prodotto e/o servizio finale è sul mercato

È possibile valutare gli effetti immediati avvalendosi di questi indicatori:

- a. L'orientamento di collaborazione è deciso?
- b. È stata presa una decisione tecnica riguardante la fattibilità del progetto?
- c. I nuovi prodotti e/o servizi sono sul mercato?
- d. Fatturato generato dai nuovi prodotti e dai nuovi servizi

2. Sostegno al management regionale

La realizzazione di progetti che sostengono il management regionale attua le seguenti misure e/o attività:

- a. Rilevare problematiche di management regionale
- b. Sviluppare una strategia di management
- c. Mettere in pratica la strategia di management

È possibile valutare queste attività e misure attraverso questi indicatori:

- a. Numero di problematiche rilevate
- b. Esiste un documento con la strategia di management?
- c. La nuova strategia di management è adottata?

In seguito alla realizzazione di queste misure e attività, si riscontrano nella regione i seguenti effetti immediati:

- a. Presentare le problematiche di management regionale
- b. L'orientamento strategico è deciso
- c. Offrire una strategia di management migliore

Gli effetti immediati relativi a questo tema/obiettivo possono essere valutati attraverso l'utilizzo di questo indicatore:

- b. Numero di problematiche presentate
- c. L'orientamento strategico è deciso?
- d. Il management regionale è ritenuto migliore?

3.2 Priorità promozionali e/o filiere

È possibile declinare i progetti NPR a seconda della priorità promozionale e/o filiera in cui essi si inseriscono. In questo documento vengono proposte 6 diverse priorità promozionali alle quali possono riferirsi.

È innanzitutto opportuno ricordare quali sono le caratteristiche legate al contesto ticinese per quelle priorità promozionali che proprio in Ticino assumono un'articolazione ben definita:

- A. Trasferimento del sapere in sistemi industriali a valore aggiunto orientati all'esportazione
 - In Ticino:
 - Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità: la fondazione AGIRE e la Casa dell'innovazione
 - Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche: Poli di sviluppo economico e altri sistemi di sviluppo socioeconomico territorializzati
 - Filiera delle scienze della vita
 - Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit
 - Centro di competenza per la mobilità sostenibile
- B. Cambiamento strutturale nel turismo
 - In Ticino:
 - Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi
 - Filiera dell'audiovisivo
 - Valorizzazione d'itinerari turistico-culturali
 - Filiera salute e benessere
- C. Esplorazione delle risorse naturali
 - In Ticino:
 - Filiera bosco legno

- Filiera agroalimentare
- D. Potenziale dell'industria energetica
 - In Ticino:
 - Cleantech
- E. Imprese di formazione e della sanità organizzate secondo i principi dell'economia di mercato
- F. Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

3.3 Valutazione degli impatti

Si propongono ora due metodologie che permettono di valutare quali sono gli impatti che i progetti NPR hanno sull'economia ticinese.

Innanzitutto è opportuno identificare quali sono gli impatti che i progetti NPR hanno come obiettivo. Come si evince dalle schede di valutazione, ci sono alcuni impatti che sono comuni a tutte le tipologie di progetto NPR e sono i seguenti:

- Creazione di posti di lavoro nella regione;
- Aumento del valore aggiunto regionale;

In aggiunta a questi obiettivi comuni ai vari tipi di progetti, a seconda dell'orientamento strategico che le iniziative sostenute dalla NPR si prefiggono possiamo individuare i seguenti impatti:

- R&S, TTS e qualificazione
 - Aumento delle collaborazioni tra imprese nella regione;
 - Incremento dell'attività di ricerca e sviluppo all'interno della regione;
 - Creazione di Spin off nella regione;
 - Aumento della produttività nella regione;
 - Incremento del numero di imprese esistenti all'interno della regione.
- Reti di imprese e sviluppo prodotti
 - Aumento delle collaborazioni tra imprese nella regione;
 - Creazione di Spin off nella regione;
 - Incremento della produttività nella regione.
- Promozione dell'imprenditorialità
 - Aumento del numero di imprese esistenti all'interno della regione;
 - Creazione di Spin off e start up nella regione.

- Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto
 - Incremento del numero di imprese esistenti all'interno della regione.
- Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance
 - Aumento delle collaborazioni intercantionali e transfrontaliere;
 - Incremento della produttività nella regione;
 - Aumento del numero di imprese esistenti all'interno della regione.

Si propongono di seguito alcuni indicatori che permettono di valutare l'efficacia di questi progetti nel raggiungere i loro obiettivi. A seconda della tipologia del progetto, è opportuno tenere conto delle seguenti variabili che caratterizzano le imprese che sono coinvolte direttamente e indirettamente nella realizzazione del progetto:

- R&S, TTS e qualificazione
 - Numero di occupati ETP;
 - Fatturato;
 - Numero di clienti/utenti;
 - Numero di collaborazioni con altre imprese della regione;
 - Investimenti nella ricerca e sviluppo;
 - Numero di Spin off creati nella regione;
 - Numero di nuove imprese nella regione.
- Reti di imprese e sviluppo prodotti
 - Numero di occupati ETP;
 - Fatturato;
 - Numero di clienti/utenti;
 - Numero di collaborazioni con altre imprese della regione;
 - Numero di Spin off creati nella regione.
- Promozione dell'imprenditorialità
 - Numero di occupati ETP;
 - Fatturato;
 - Numero di clienti/utenti;
 - Numero di Spin off creati nella regione;
 - Numero di nuove imprese nella regione.
- Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto
 - Numero di occupati ETP;
 - Fatturato;
 - Numero di clienti/utenti;
 - Numero di nuove imprese nella regione.
- Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance

- Numero di occupati ETP;
- Fatturato;
- Numero di clienti/utenti;
- Numero di collaborazioni intercantionali e/o transfrontaliere;
- Numero di nuove imprese nella regione.

Gli indicatori appena elencati devono in seguito essere analizzati per comprendere quale sia stato l'effetto del progetto sull'economia regionale. Di seguito si propongono due tipi di analisi che permettono di raggiungere questo obiettivo analitico.

3.3.1 ANALISI DIFF-IN-DIFF

L'analisi differences-in-differences (Diff-in-Diff) nel mondo economico è apparsa agli inizi del '900 con il lavoro di Obernauer and von der Nienburg (1915) che mirava a studiare l'impatto dell'introduzione di un salario minimo nello stato dell'Oregon. In seguito diversi altri studi hanno utilizzato questa metodologia, per analizzare l'effetto dei salari sull'occupazione (Lester, 1946), l'effetto di programmi di training per disoccupati (Ashenfelter, 1978; Ashenfelter and Card, 1985), l'impatto dell'immigrazione sul mercato del lavoro locale (Card, 1990) o l'analisi dell'offerta di lavoro (Blundell, Duncan, and Meghir, 1998).

L'idea generale di base è quella di analizzare la performance economica delle aziende che partecipano alla realizzazione del progetto e dal quale ne traggono beneficio. In aggiunta, si studia la performance economica di aziende simili che non hanno avuto un ruolo nell'attuazione dell'intervento pubblico. Confrontando i risultati, è possibile isolare l'effetto che il progetto ha avuto sull'economia della regione.

La versione più semplice, che si propone per l'analisi degli impatti dei progetti NPR, è caratterizzata da due gruppi di aziende. Il primo (gruppo progetto) raggruppa tutte quelle imprese che direttamente o indirettamente sono coinvolte nella realizzazione del progetto. Il secondo gruppo (gruppo di controllo), invece, è caratterizzato da imprese il più possibile simili a quelle appartenenti al primo gruppo, ma che non sono interessate nell'attuazione del progetto.

Per entrambi i gruppi vanno raccolte le informazioni inerenti agli indicatori relativi agli impatti - esposti in precedenza - per un periodo di tempo che va da prima dell'introduzione del progetto fino a dopo la sua realizzazione, come esposto nella

tabella 4. I_{p0} rappresenta il valore degli indicatori di impatto per il gruppo progetto prima dell'introduzione del progetto e I_{p1} indica il valore degli indicatori di impatto per il gruppo progetto dopo l'introduzione del progetto, mentre I_{c0} e I_{c1} rappresentano i valori degli indicatori di impatto per il gruppo di controllo prima e, rispettivamente, dopo l'introduzione del progetto.

In seguito, come mostrato nella tabella 4, vanno calcolate le differenze sia per il gruppo progetto, ΔI_p , che per il gruppo di controllo, ΔI_c , tra i valori degli indicatori prima e dopo l'introduzione del progetto. Infine, la differenza di evoluzione degli indicatori che si registra tra i due gruppi, $\Delta\Delta I$, rappresenta l'effetto che il progetto ha avuto sulle variabili considerate.

Tabella 4 – Analisi Diff-in-Diff

| | Prima del progetto | Dopo il progetto | Differenza |
|-------------------------|--------------------|------------------|--|
| Gruppo 1 (progetto) | I_{p0} | I_{p1} | $\Delta I_p = I_{p1} - I_{p0}$ |
| Gruppo 2 (controllo) | I_{c0} | I_{c1} | $\Delta I_c = I_{c1} - I_{c0}$ |
| Differenza | | | $\Delta\Delta I = \Delta I_p - \Delta I_c$ |

Fonte: IRE, 2014

Questo tipo di analisi permette di valutare gli effetti del progetto sulle caratteristiche delle imprese che fanno parte del primo gruppo tenendo in considerazione quello che sarebbe potuto accadere a queste aziende se non avessero partecipato al progetto, grazie al gruppo di controllo. L'identificazione di un gruppo di controllo che più assomiglia al gruppo progetto è fondamentale e consente di ottenere un'analisi più accurata degli effetti.

Tuttavia, non sempre è possibile trovare un gruppo di controllo che presenta delle caratteristiche simili a quelle del gruppo progetto e per questo, proponiamo un secondo tipo di analisi.

3.3.2 ANALISI BEFORE-AFTER

Dato che non sempre è possibile trovare delle aziende simili a quelle che partecipano alla realizzazione del progetto in analisi, si propone un approccio che consente anche in questo caso di valutare gli effetti dell'intervento pubblico: l'analisi Before-After

Nell'analisi Before-After (tabella 5) l'attenzione si focalizza sugli indicatori di impatto per il gruppo progetto e si studia l'evoluzione di questi indicatori, ΔI_p , da prima dell'introduzione del progetto, I_{p0} , a dopo la sua realizzazione, I_{p1} .

Utilizzando questo approccio, è necessario tenere conto dell'evoluzione di alcune variabili di controllo, ΔVC , come ad esempio l'evoluzione del PIL regionale, dell'occupazione regionale, della produttività regionale e/o del numero di aziende presenti nella regione, per isolare l'effetto del progetto da quanto sarebbe accaduto anche in assenza del progetto stesso.

Tabella 5 – Analisi Before-After

| | Prima del progetto | Dopo il progetto | Differenza |
|------------------------|--------------------|------------------|---|
| Gruppo 1 (progetto) | I_{p0} | I_{p1} | $\Delta I_p = I_{p1} - I_{p0}$ |
| Variabili di controllo | VC_0 | VC_1 | $\Delta VC = VC_1 - VC_0$ |
| Differenza | | | $\Delta\Delta I = \Delta I_p - \Delta VC$ |

Fonte: IRE, 2014

In modo semplificato, in questo caso, l'effetto che il progetto ha avuto sulle variabili considerate, $\Delta\Delta I$, è dato dalla differenza tra l'evoluzione degli indicatori del gruppo progetto e l'evoluzione delle variabili di controllo.

4. APPLICAZIONE PRATICA DELLA TABELLA DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI NPR

L'obiettivo di questo capitolo è quello di presentare un'applicazione pratica della metodologia proposta.

Innanzitutto va identificato l'orientamento strategico che il progetto valutato si pone come obiettivo e la priorità promozionale e/o la filiera in cui esso si inserisce. In seguito è possibile costruire il modello di causalità del progetto ed infine redigere un breve rapporto in cui si inseriscono le informazioni raccolte tenendo conto sia del modello di causalità che degli indicatori relativi al tipo di progetto.

Di seguito, ispirandoci ai lavori svolti da Regiosuisse – al fine di mantenere coerenza tra il livello cantonale e nazionale – presentiamo una possibile struttura su cui basare i rapporti di valutazione dei progetti NPR:

1. Il progetto in breve

In questa sezione vanno indicate le caratteristiche principali del progetto (Cantone, inizio e conclusione del progetto, costi e sostegni finanziari, obiettivi e contenuti del progetto).

2. Avvio del progetto e attuazione

Vanno inserite le attività svolte nella fase di avvio, di attuazione e di finanziamento del progetto.

3. Fase di gestione

Include le attività e le offerte relative alla realizzazione del progetto, l'utilizzo e l'occupazione delle offerte e infrastrutture proposte dal progetto e l'orientamento all'esportazione.

4. Effetti / ricadute

In questa sezione vanno indicate le ricadute e gli effetti generati dal progetto (cifra d'affari, costituzione di nuove imprese, creazione di posti di lavoro e di valore aggiunto).

5. Informazioni relative alla misurazione degli effetti svolta

Per concludere, vanno indicate alcune informazioni relative allo svolgimento della valutazione (tipo di valutazione, autori, promotori del progetto, persone coinvolte nella valutazione e periodo di valutazione).

Questo permette inoltre di avere una struttura di presentazione omogenea per tutti i progetti sottoposti a valutazione.

4.1 Case Study 1: Ticino Discovery Card

Il progetto NPR che viene valutato come esempio pratico dell'applicazione della metodologia proposta in questo rapporto è il progetto "Ticino Discovery Card".

Per l'analisi sono stati esaminati il Business Plan e lo studio di fattibilità messi a disposizione dall'autorità cantonale. In aggiunta sono stati presi in considerazione i dati registrati da tutte le carte turistiche utilizzate nel 2012 così come il sito internet della Ticino Discovery Card.

Gli obiettivi del progetto coincidono con due orientamenti strategici promossi dalla NPR:

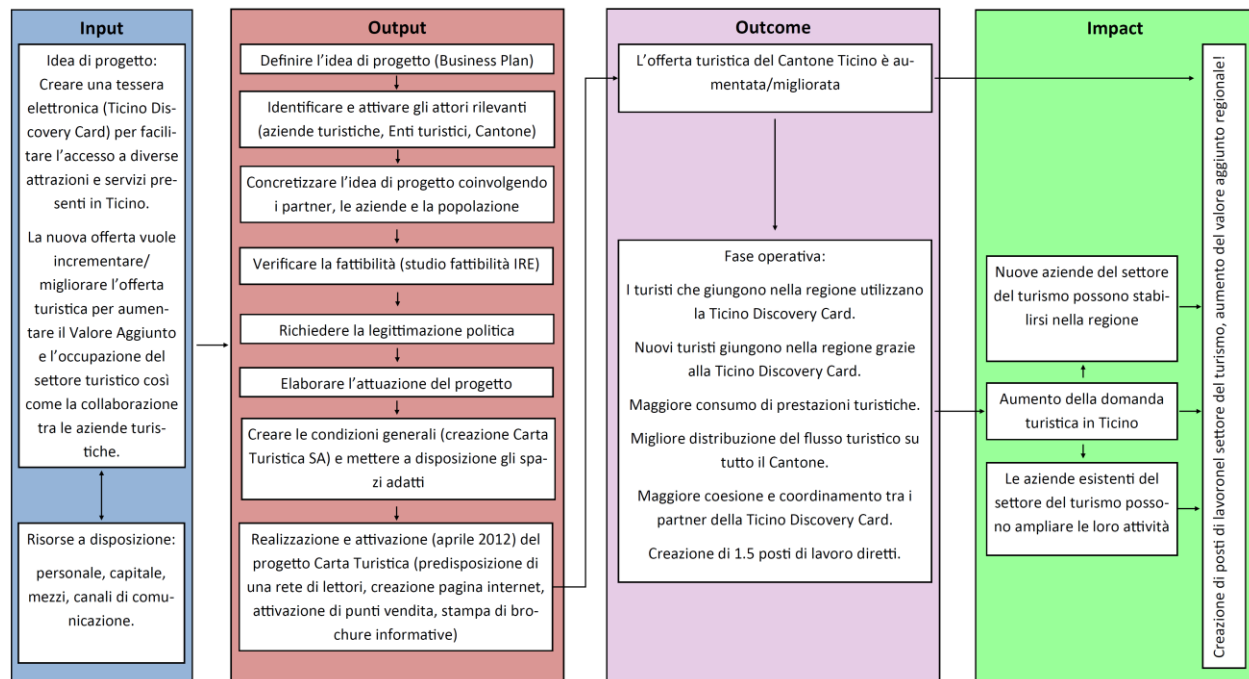
1. Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto
2. Cooperazione tra imprese

Inoltre, il progetto rientra nella seguente filiera:

1. Turismo

In base a queste caratteristiche, l'analisi del progetto "Ticino Discovery Card" si basa sui modelli relativi alle caselle B4 e B2 della Tabella di valutazione dei progetti NPR (Tabella 3). È stato pertanto costruito il seguente modello di causalità

Figura 16 – Modello di causalità progetto "Ticino Discovery Card"



Fonte: IRE, 2014

Dopo aver costruito il modello di causalità, si è proseguita l'analisi e la valutazione del progetto "Ticino Discovery Card" considerando sia quanto indicato nel modello che gli indicatori proposti nella prima parte di questo studio. I risultati di questa valutazione sono riassunti nel seguente rapporto.

Tabella 6 – Rapporto di valutazione progetto "Ticino Discovery Card"

| Il progetto in breve | |
|-----------------------------|--|
| Inizio del sostegno | Fine 2010 |
| Fine del sostegno | - |
| Aiuti finanziari | 43'040. – CHF (Business Plan) 26'900. – CHF (Studio fattibilità) 585'425. – CHF |
| Costi del progetto | 43'040. – CHF (Business Plan) 26'900. – CHF (Studio fattibilità) 890'849. – CHF |
| Responsabili del progetto | Carta Turistica S.A. (Ticino Turismo, Enti Turistici Locali, Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT), Hotelleriesuisse Ticino, Gastroticino e Associazione Campeggi Ticinese) |
| Contenuto del progetto | Il progetto Carta Turistica Ticino ha permesso la creazione di una tessera elettronica (Ticino Discovery Card) che si pone come obiettivo quello di facilitare ai turisti che si recano nel Canton Ticino l'accesso a diverse attrazioni e servizi presenti sul territorio. Ciò è reso possibile grazie alla predisposizione di una rete di lettori in grado di riconoscere la carta, localizzati nei punti di ingresso del sistema di trasporto e delle attrazioni. |

Avvio del progetto e attuazione

Avvio

Ricerca di partner

Nel 2012

La Ticino Discovery Card consente di avere libero accesso alle seguenti 46 attrazioni e servizi presenti sul territorio ticinese:

- 20 Imprese di trasporto turistiche - navigazione e impianti di risalita;
- 8 Imprese di trasporto pubblico;
- 6 Piscine e lidi;
- 8 Musei
- 4 Aree attrattive

È possibile acquistare la Ticino Discovery Card in 95 punti vendita collocati in tutto il territorio ticinese. È inoltre possibile ottenere la tessera presso i 10 Enti Turistici del Cantone e presso le stazioni FFS. È anche possibile comperare la Ticino Discovery Card presso due rivenditori online. Infine la carta turistica è disponibile presso un punto vendita all'estero.

Nel 2013

La Ticino Discovery Card consente di avere libero accesso alle seguenti 60 attrazioni e servizi presenti sul territorio ticinese:

- 20 Imprese di trasporto turistiche - navigazione e impianti di risalita;
- 8 Imprese di trasporto pubblico;
- 9 Piscine e lidi;
- 18 Musei
- 5 Aree attrattive

I punti vendita sono gli stessi del 2012.

Nel 2014

La Ticino Discovery Card consente di avere libero accesso alle seguenti 62 attrazioni e servizi presenti sul territorio ticinese:

- 19 Imprese di trasporto turistiche - navigazione e impianti di risalita (la diminuzione è dovuta alla chiusura per lavori del Monte Generoso);
- 8 Imprese di trasporto pubblico;
- 9 Piscine e lidi;
- 19 Musei
- 7 Aree attrattive

È possibile acquistare la Ticino Discovery Card in 79 punti vendita collocati in tutto il territorio ticinese. È inoltre possibile ottenere la tessera presso i 10 Enti Turistici del Cantone e presso le stazioni FFS. È anche possibile comperare la Ticino Discovery Card presso due rivenditori online. Infine la carta turistica è disponibile presso due punti vendita all'estero.

Creazione di contratti di collaborazione

La Carta Turistica S.A. ha creato delle relazioni di collaborazione con i numerosi punti vendita e con le società gestori delle attrazioni e dei servizi inclusi nell'offerta proposta dalla Ticino Discovery Card.

Creazione di un sito internet

È stata creta una pagina internet all'interno del sito di Ticino Turismo in cui è possibile trovare le informazioni relative alla Ticino Discovery Card:

<http://www.ticino.ch/cartaturistica.html>

| | |
|------------------------------------|--|
| Brochures e piano di comunicazione | <p>È stata creata una brochure in cui si illustrano le caratteristiche principali della Ticino Discovery Card. Inoltre diversi media hanno riportato la notizia relativa alla creazione di questo nuovo strumento turistico.</p> <p>La strategia di marketing è in collaborazione con Ticino Turismo. Inoltre, sono stati realizzati dei video in italiano, tedesco e francese per pubblicizzare la Carta Turistica.</p> |
|------------------------------------|--|

| | |
|-----------------------|---|
| Attuazione | |
| Studio di fattibilità | È stato fatto uno studio dall'Istituto di Ricerche Economiche |
| Basi progettuali | È stato realizzato un Business Plan da SRI Group S.A. che si basa sullo studio di fattibilità elaborato dall'Istituto di Ricerche Economiche. |
| Operazioni giuridiche | È stata creata la Carta Turistica S.A. |
| Spazi adatti | Il progetto non richiede l'occupazione di grandi spazi. È sufficiente l'installazione dei macchinari per leggere le tessere elettroniche presso i vari prestatori di servizi. |

| | |
|----------------------|--|
| Finanziamento | |
| Contributi NPR | <p>43'040. – CHF (Business Plan)</p> <p>26'900. – CHF (Studio fattibilità)</p> <p>585'425. -- CHF Composti in: 280'000. -- CHF come contributo start-up 305'425. -- CHF per l'acquisto di hardware e software (50% del costo totale)</p> |
| Altri finanziamenti | 305'424. -- CHF da Carta Turistica S.A. per l'acquisto di hardware e software (50% del costo totale) |

Fase di gestione

| | |
|--------------------------------|--|
| Attività | |
| Ridimensionamento del progetto | <p>Nel 2012</p> <p>Rispetto al Business Plan (che prevedeva l'introduzione di una tessera valida 3 giorni e una valida 5 giorni), Carta Turistica S.A. offre un solo tipo di tessera, valido per 3 giorni consecutivi.</p> <p>Il trasporto pubblico è compreso nei servizi offerti dalla Ticino Discovery Card e non è opzionale.</p> <p>È possibile sfruttare ogni servizio illimitatamente nel periodo di validità della tessera.</p> |

Realizzazione delle fasi del progetto

Nel 2013

Rispetto al 2012, Carta Turistica S.A. offre nel 2013 una carta valida per 3 giorni (non necessariamente consecutivi) su un arco di 7 giorni.

Anche nel 2013 il trasporto pubblico è compreso nei servizi offerti dalla Ticino Discovery Card e non è opzionale.

È possibile sfruttare ogni servizio una sola volta.

Nel 2014

Come nel 2013, Carta Turistica S.A. offre nel 2014 una carta valida per 3 giorni (non necessariamente consecutivi) su un arco di 7 giorni.

Rispetto al 2013, il trasporto pubblico è nel 2014 opzionale.

Rispetto al 2013, è possibile sfruttare ogni servizio illimitatamente nel periodo di validità della tessera.

Società di Gestione

- Statuto
- Localizzazione fisica
- Selezione e formazione personale

Prestazioni turistiche

- Definizione accordo standard
- Proposta e sottoscrizione
- Formazione personale

Canali distributivi

- Definizione accordo standard
- Proposta e sottoscrizione
- Formazione personale

Infrastruttura/prodotto

- Approvvigionamento prodotto
- Acquisizione tecnologica
- Installazione infrastruttura tecnologica
- Test sistema

Avviare l'offerta di prestazioni

Marketing

- Corporate identity
- Piano marketing e comunicazione
- Strumenti di comunicazione

L'offerta proposta dalla Carta Turistica S.A. è attiva da aprile 2012.

Utilizzo

Numero di utilizzatori

Nel 2012

Nella stagione 2012 sono state utilizzate 5'154²³ carte turistiche (di cui 37 per servizio). A fini promozionali, Ticino Turismo ha inoltre distribuito 500 carte supplementari.

Le carte turistiche sono state utilizzate 24'385²⁴ volte nella stagione 2012 (di cui 183 per servizio e considerando anche quelle attività che richiedono una registrazione multipla, ad esempio andata e ritorno con una funicolare viene conteggiata come due utilizzi).

L'utilizzo medio della Ticino Discovery Card nel 2012 è stato di 4.72²⁵ volte per carta.

Nel 2013

Nella stagione 2013 sono state utilizzate 4'927 carte turistiche (di cui 35 per servizio).

Le carte turistiche sono state utilizzate 22'912²⁶ volte nella stagione 2013 (di cui 103 per servizio e considerando anche quelle attività che richiedono una registrazione multipla, ad esempio andata e ritorno con una funicolare viene conteggiata come due utilizzi). Si ricorda che a differenza della stagione 2012, nel 2013 non era possibile utilizzare ripetutamente la Ticino Discovery Card presso lo stesso prestatore di servizio.

²³ Carta Turistica S.A. indica 5'040 tessere utilizzate nel 2012. La differenza è dovuta dall'utilizzo di un centinaio di tessere al fine di testare i lettori elettronici.

²⁴ Carta Turistica S.A. indica 21'923 passaggi totali nel 2012. La differenza è parzialmente spiegabile dall'utilizzo di un centinaio di tessere al fine di testare i lettori elettronici. Inoltre Carta Turistica S.A. conteggia per determinati prestatori di servizio un'andata e un ritorno come un passaggio solo, mentre nell'analisi qui proposta vengono conteggiate due volte.

²⁵ Utilizzando i dati indicati da Carta Turistica S.A. l'utilizzo medio della Ticino Discovery Card nel 2012 è stato di 4.35 volte per carta.

²⁶ Carta Turistica S.A. indica 19'949 passaggi totali nel 2013. La differenza è dovuta dal fatto che Carta Turistica S.A. conteggia per determinati prestatori di servizio un'andata e un ritorno come un passaggio solo, mentre nell'analisi qui proposta vengono conteggiate due volte.

| | | | | | | | | | |
|--|---|---------------|--------|------------------|--------|---------------|--------|------------------|--------|
| <p>Variazione rispetto all'anno precedente</p> | <p>L'utilizzo medio della Ticino Discovery Card nel 2013 è stato di 4.66²⁷ volte per carta.</p> <p>Nel 2013 si registra una diminuzione delle carte utilizzate pari a 4.4%²⁸ (equivalente a 225 carte), rispetto al 2012.</p> <p>L'utilizzo medio della Ticino Discovery Card è calato di 1.4%²⁹ tra il 2012 e il 2013.</p> | | | | | | | | |
| <p>Numero di notizie nei media</p> | <p>I vari quotidiani così come i diversi portali dell'informazione online e i canali televisivi del Cantone Ticino hanno riportato la notizia dell'introduzione della Ticino Discovery Card. Inoltre, alcuni media dell'area a nord delle Alpi e a sud dei confini cantonali hanno reso nota l'esistenza della Carta Turistica.</p> | | | | | | | | |
| <p>Numero di utenti sul sito internet</p> | <p>Nel 2012</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Visite totali</td> <td style="text-align: right;">14'541</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Visitatori unici</td> <td style="text-align: right;">11'468</td> </tr> </table> <p>Nel 2013</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Visite totali</td> <td style="text-align: right;">23'107</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Visitatori unici</td> <td style="text-align: right;">18'285</td> </tr> </table> | Visite totali | 14'541 | Visitatori unici | 11'468 | Visite totali | 23'107 | Visitatori unici | 18'285 |
| Visite totali | 14'541 | | | | | | | | |
| Visitatori unici | 11'468 | | | | | | | | |
| Visite totali | 23'107 | | | | | | | | |
| Visitatori unici | 18'285 | | | | | | | | |
| <p>Variazione rispetto all'anno precedente</p> | <p>Il numero di visite totali e di visitatori unici è aumentato del 60 % circa tra il 2012 e il 2013.</p> <p>Sia nel 2012 che nel 2013, circa l'80 % dei visitatori non erano residenti in Ticino.</p> | | | | | | | | |

Orientamento all'esportazione

Frazione di utilizzatori stranieri

Per calcolare il numero di utilizzatori stranieri, si suppone che coloro che non hanno un abbonamento metà prezzo o un abbonamento generale siano turisti provenienti dall'estero. Per questa operazione non vengono considerate le tessere utilizzate per servizio.

Nel 2012

In questo caso non sono state considerate le 500 tessere distribuite a fini promozionali.

²⁷ Utilizzando i dati indicati da Carta Turistica S.A. l'utilizzo medio della Ticino Discovery Card nel 2013 è stato di 4.08 volte per carta.

²⁸ Utilizzando i dati indicati da Carta Turistica S.A., tra il 2012 e il 2013 il calo di carte utilizzate è pari a 2.95% (equivalente a 149 carte).

²⁹ Utilizzando i dati indicati da Carta Turistica S.A., tra il 2012 e il 2013 il calo dell'utilizzo medio della Ticino Discovery Card è pari a 6.2%.

Variazione rispetto all'anno precedente

La percentuale di utilizzatori stranieri è di 52.7 % (ossia 2'697 tessere).

Gli utilizzatori stranieri hanno usato la Ticino Discovery Card 12'918 volte nella stagione 2012 (considerando anche quelle attività che richiedono una registrazione multipla, ad esempio andata e ritorno con una funicolare viene conteggiata come due utilizzi).

L'utilizzo medio della Ticino Discovery Card da parte degli utenti stranieri nel 2012 è stato di 4.78 volte per carta.

Nel 2013

La percentuale di utilizzatori stranieri è di 49.6 % (ossia 2'427 tessere).

Gli utilizzatori stranieri hanno usato la Ticino Discovery Card 11'782 volte nella stagione 2013 (considerando anche quelle attività che richiedono una registrazione multipla, ad esempio andata e ritorno con una funicolare viene conteggiata come due utilizzi). Si ricorda che a differenza della stagione 2012, nel 2013 non era possibile utilizzare ripetutamente la Ticino Discovery Card presso lo stesso prestatore di servizio.

L'utilizzo medio della Ticino Discovery Card da parte degli utenti stranieri nel 2013 è stato di 4.85 volte per carta.

Il calo del numero di carte vendute è superiore per la categoria di utenti stranieri, che tra il 2012 e il 2013 registra una diminuzione pari a 10 %. Di conseguenza la frazione di utilizzatori stranieri è scesa di 3.1 punti percentuali.

Tuttavia, l'utilizzo medio della Ticino Discovery Card da parte degli utenti stranieri è aumentato di 1.4 % tra il 2012 e il 2013.

Effetti / Ricadute

Cifra d'affari

Aumento dell'attività turistica

Analisi in corso.

Analisi in corso.

Nuove imprese create

Numero di nuove imprese

Effetto Diretto: Carta Turistica S.A.

Effetto Indiretto: analisi in corso.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Creazione di posti di lavoro | |
| Numero di posti creati | Effetto Diretto: 1.5 posti di lavoro (equivalenti al tempo pieno). Effetto Indiretto: analisi in corso. |
| Formazione di collaboratori | - |
| Valore aggiunto | |
| Valore aggiunto regionale generato | Analisi in corso. |
| Ulteriori effetti | |
| Effetti di immagine | Analisi in corso. |

| | |
|--|---|
| Informazioni relative alla misurazione degli effetti svolta | |
| Tipo | Misurazione degli effetti |
| Autore | Valentina Mini, Daniele Mantegazzi |
| Promotori del progetto | Ticino Turismo, Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino (UTPT), Hotelleriesuisse Ticino e Gastroticino. |
| Persone coinvolte | Francesco Markesch (Carta Turistica S.A.) Valesko Wild e Giuliano Guerra (Ufficio Sviluppo Economico del Cantone TI) |
| Valutazione conclusa il | Maggio 2014 (analisi degli impatti ancora in corso) |

Fonte: IRE, 2014

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'obiettivo di questo rapporto è quello di identificare criteri, indicatori e una metodologia utile per valutare le misure di politica regionale attuata dal Cantone Ticino in termini di progetti.

Al fine di raggiungere questo scopo, il capitolo 1 presenta brevemente le peculiarità che caratterizzano la Nuova Politica Regionale (NPR), in un primo momento a livello federale e poi focalizzandosi su quello ticinese. Questa prima fase ha permesso di individuare gli orientamenti strategici che la NPR si propone di sostenere così come le priorità promozionali e/o filiere che essa ha individuato, in quanto legati ad un maggiore potenziale di crescita economica della regione a lungo termine.

Il capitolo 2 mostra alcune tecniche di valutazione che più si avvicinano alle necessità di questo rapporto. Giuliani e Berger (2010) presentano delle linee guida per valutare e descrivere l'impatto sull'economia regionale generato da un progetto. Sono state quindi esposte una serie di informazioni che essi reputano necessarie per completare la valutazione di un progetto.

Uno dei principi della NPR sostiene che le esigenze dello sviluppo sostenibile devono essere prese in considerazione. La piattaforma "Cercle Indicateurs" propone alcuni indicatori che permettono di fornire una valutazione politico-strategica dello stato attuale dello sviluppo sostenibile, suddividendoli in base alla dimensione (economica, sociale o ambientale) a cui fanno riferimento.

Regiosuisse, nel 2013 ha pubblicato uno studio che misura gli effetti di 21 progetti NPR selezionati dalla SECO. In base all'orientamento strategico, gli autori hanno elaborato un modello di causalità che presenta qual è la relativa catena degli effetti generati. Inoltre, a partire dal modello di causalità, è stato costruito uno schema di indicatori per misurare gli effetti dei progetti. Secondo l'analisi proposta da Regiosuisse, gli effetti a livello di impatto giocano un ruolo secondario.

Il capitolo 3 propone uno strumento che consente di valutare i progetti NPR. Al fine di ottenere dei risultati che permettano la "comunicazione" e l'omogeneità tra i diversi attori coinvolti – in termini di valutazione di progetti NPR - all'interno dell'intera Svizzera, è data una particolare attenzione agli studi presentati da Regiosuisse. Questo consente di avere uno strumento che non solo è applicabile ai progetti NPR promossi in Ticino, ma che, declinando la metodologia proposta in questo rapporto seguendo le direttive NPR

promosse negli altri Cantoni svizzeri, è adottabile per la valutazione di progetti NPR in tutto il territorio elvetico.

La metodologia proposta è riassunta nella Tabella di valutazione dei progetti NPR (Tabella 3), che suggerisce per le differenti tipologie di progetto un appropriato schema di valutazione, che considera:

1. L'orientamento strategico del progetto;
2. La priorità promozionale e/o filiera in cui il progetto si inserisce.

Ogni schema di valutazione è composto da due schede tecniche:

1. “Modello di causalità”

Illustra quali sono le fasi che caratterizzano la realizzazione del progetto e quali sono gli effetti che si riscontrano grazie alla sua attuazione.

2. “Indicatori”

Si propongono degli indicatori per poter misurare quali sono gli effetti che l'attuazione del progetto genera nella regione. Questa scheda si sofferma sugli effetti a livello di:

- a. Output
- b. Outcome

Infine, per poter valutare anche gli effetti finali sull'economia regionale, si propongono due tipi di analisi ampiamente utilizzate nella ricerca nel campo per la valutazione degli effetti di interventi pubblici. Non sempre è possibile utilizzare entrambe, in quanto la loro applicazione dipende dalla disponibilità dei dati. Di seguito si propone una breve descrizione delle due analisi che permettono di catturare l'impatto dei progetti esaminati:

1. Analisi “Diff-in-Diff”

L'idea generale di base è quella di analizzare la performance economica delle aziende che partecipano alla realizzazione del progetto e dal quale ne traggono beneficio. In aggiunta, si studia la performance economica di aziende simili che non hanno avuto un ruolo nell'attuazione dell'intervento pubblico. Confrontando i risultati, è possibile isolare l'effetto che il progetto ha avuto sull'economia della regione.

2. Analisi “Before-After”

Dato che non sempre è possibile trovare delle aziende simili a quelle che partecipano alla realizzazione del progetto esaminato, nell'analisi Before-After l'attenzione si focalizza sugli indicatori di impatto solo per il gruppo di aziende che

partecipa alla realizzazione del progetto e si studia l'evoluzione di questi indicatori da prima dell'introduzione del progetto a dopo la sua realizzazione. Utilizzando questo approccio, è necessario tenere conto dell'evoluzione di alcune variabili di controllo.

L'analisi Diff-in-Diff implica un monitoraggio di un campione più ampio che non sempre è possibile identificare, pertanto non sempre è possibile svolgere questo tipo di studio. Uno dei principali limiti di entrambe le tipologie di valutazione degli impatti è la possibilità che ci siano fattori esterni che non vengono presi in considerazione e che influenzano il calcolo dell'impatto del progetto NPR esaminato.

Il capitolo 4 presenta un'applicazione pratica della tecnica di valutazione proposta, esaminando il progetto NPR "Ticino Discovery Card". Dapprima si suggerisce una possibile struttura su cui basare i rapporti di valutazione dei progetti NPR. Questo permette inoltre di avere una struttura di presentazione omogenea per tutti i progetti esaminati. Il caso esposto rappresenta un esempio di progetto che non può essere valutato utilizzando l'analisi Diff-in-Diff in quanto non è possibile identificare aziende simili a quelle che hanno partecipato alla realizzazione di Ticino Discovery Card. Pertanto, per quanto concerne l'analisi degli impatti va utilizzata l'analisi Before-After. Questa valutazione è ancora in corso e pertanto non ancora presente nel rapporto.

La metodologia proposta per valutare le misure di politica regionale attuata dal Cantone Ticino in termini di progetti è utile per i diversi attori coinvolti nella sua realizzazione, in particolar modo per il Cantone e per i promotori del progetto.

Già per la valutazione di un progetto, basandosi sugli schemi proposti in questo rapporto, va costruito un modello di causalità del progetto stesso. Per assicurare che il modello sia il più possibile realistico e vicino agli obiettivi del progetto, è preferibile coinvolgere anche i suoi promotori già nella fase di costruzione del modello di causalità. Inoltre, i valutatori hanno il compito di definire gli indicatori che permettono di valutare lo stato d'avanzamento del progetto e misurarne gli effetti generati nella regione. Dopo averli individuati, è utile presentarli ai promotori del progetto per discutere della disponibilità e della modalità di reperibilità dei dati. È dunque indispensabile fissare anche degli obiettivi temporali per ogni indicatore.

Nella fase di monitoraggio, basandosi sul modello di causalità costruito prima della realizzazione del progetto e sugli indicatori individuati, vanno verificati gli effetti del progetto e determinare se essi sono in linea con le previsioni fatte. Nel caso in cui non lo dovessero essere, è necessario stabilire se ciò sia causato da un problema del progetto,

da un obiettivo troppo ottimista e ambizioso o dall'influenza di fattori esterni (negativi). In questo modo l'esercizio permette di intervenire sul progetto, eventualmente reindirizzandone i processi. Nel caso in cui il progetto soddisfi gli obiettivi fissati prima della sua realizzazione, va comunque analizzata la situazione per capire se sia dovuto a obiettivi troppo bassi, a fattori esterni (positivi) o alla sua buona riuscita.

In seguito a queste considerazioni, in base a quali sono gli effetti del progetto e al suo grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile determinare l'efficacia della misura di politica economica regionale esaminata.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] Ashenfelter Orley, 1978, *Estimating the Effect of Training Programs on Earnings*, The Review of Economics and Statistics, 60/1, 47-57.
- [2] Ashenfelter Orley and Card David, 1985, *Using the Longitudinal Structure of Earnings to Estimate the Effects of Training Programs*, Review of Economics and Statistics, 67, 648–660.
- [3] Blundell, R., A. Duncan, and C. Meghir, 1998, *Estimating Labor Supply Responses Using Tax Reforms*, Econometrica, 66, 827-861.
- [4] Card David, 1990, *The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market*, Industrial and Labor Relations Review, 43/2, 245-257.
- [5] Giuliani Gianluca and Berger Sibylle, 2010, *Leitfaden für die regionawirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten*, Flury&Giuliani GmbH, Zürich. In: <http://www.flury-giuliani.ch/index.php/de/projekte/wissensmanagement>
- [6] Lester, R. A., 1946, *Shortcomings of marginal analysis for the wage-employment problems*, American Economic Review, 36, 63-82.
- [7] Obenauer, M., and B. von der Nienburg, 1915, *Effect of Minimum-Wage Determinations in Oregon*. Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics, 176, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- [8] UN DESA. *Guidance in Preparing a National Sustainable Development Strategy: Managing Sustainable Development in the New Millennium*. New York 2002. In: http://www.un.org/esa/sustdev/publications/nsds_guidance.pdf
- [9] Werner Sarah, Suter Stefan, Quiquerez Frédéric and Amacher Matthias, 2013, *Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung*. Regiosuisse, Bern. In: http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/wirkungsmessung_nrp-projekte_2012_synthese_schlussbericht_0.pdf

Base giuridica

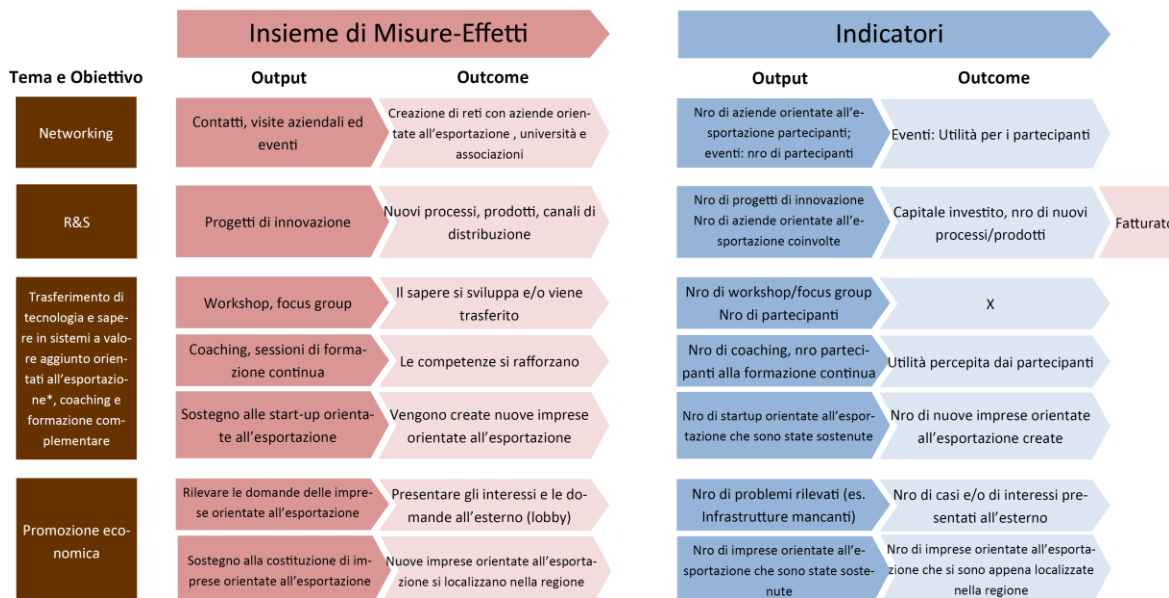
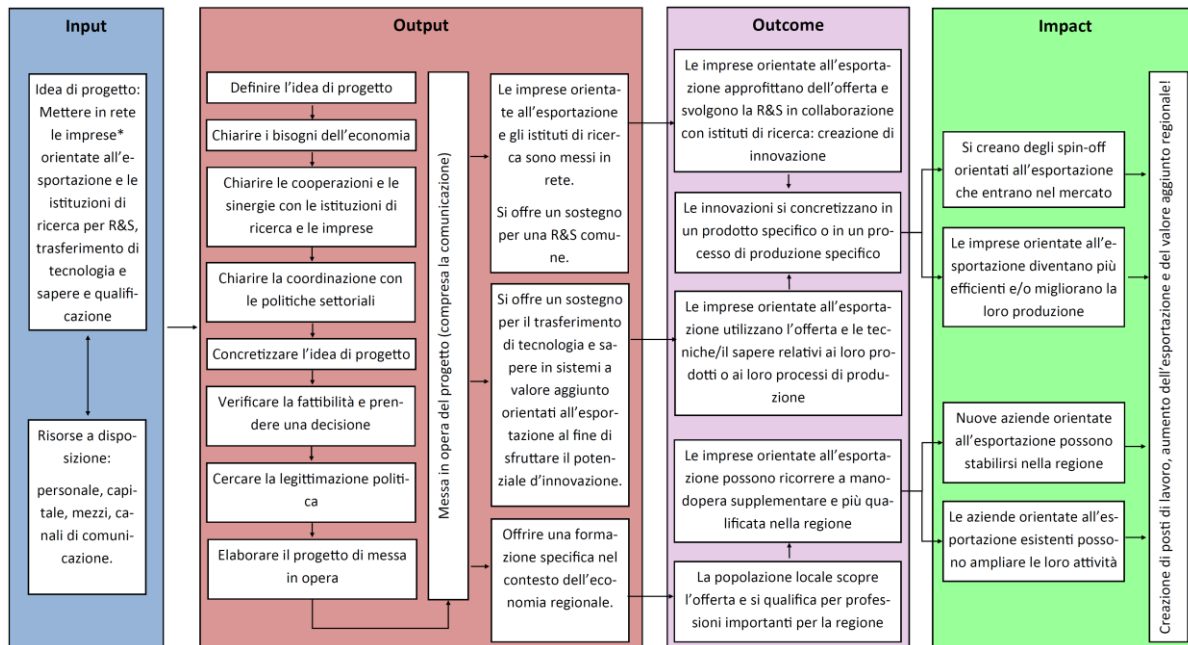
- [1] Convenzione di programma tra la Confederazione Svizzera e la Repubblica e Cantone Ticino sulla promozione del programma cantonale d'attuazione della politica regionale 2012-2015. In: http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/politica_economica/PER_convenzione-politica-regionale.pdf
- [2] Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 22 giugno 2009. In: http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/politica_economica/PER_11.3.1.1.pdf
- [3] Legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale. In: <http://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/20052127/index.html>

- [4] Messaggio concernente la Nuova politica regionale (NPR) del 16 novembre 2005.
In: <http://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/2006/221.pdf>
- [5] Messaggio no.6602 del 31 gennaio 2012.
Richiesta di un credito quadro di fr. 27'000'000.- 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 2012-2015. Stanziamento di un credito quadro di fr. 13'000'000.- per attuare misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione per il quadriennio 2012-2015. In: http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/politica_economica/6602m.pdf
- [6] Messaggio relativo al programma pluriennale della Confederazione 2008-2015 concernente l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) e il suo finanziamento del 28 febbraio 2007. In: <http://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/2007/2235.pdf>
- [7] Programma d'attuazione cantonale 2008-2011. In:
http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/politica_economica/PER_Programma%20attuazione%20cantonale.pdf
- [8] Programma d'attuazione cantonale 2012-2015. In:
http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/politica_economica/PER_programma-attuazione.pdf

ALLEGATO A – SCHEDE DI VALUTAZIONE

A1 - R&S, TTS e qualificazione - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione

Figura 17 – A1 Modello di causalità e Indicatori "R&S, TTS e qualificazione - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione**"



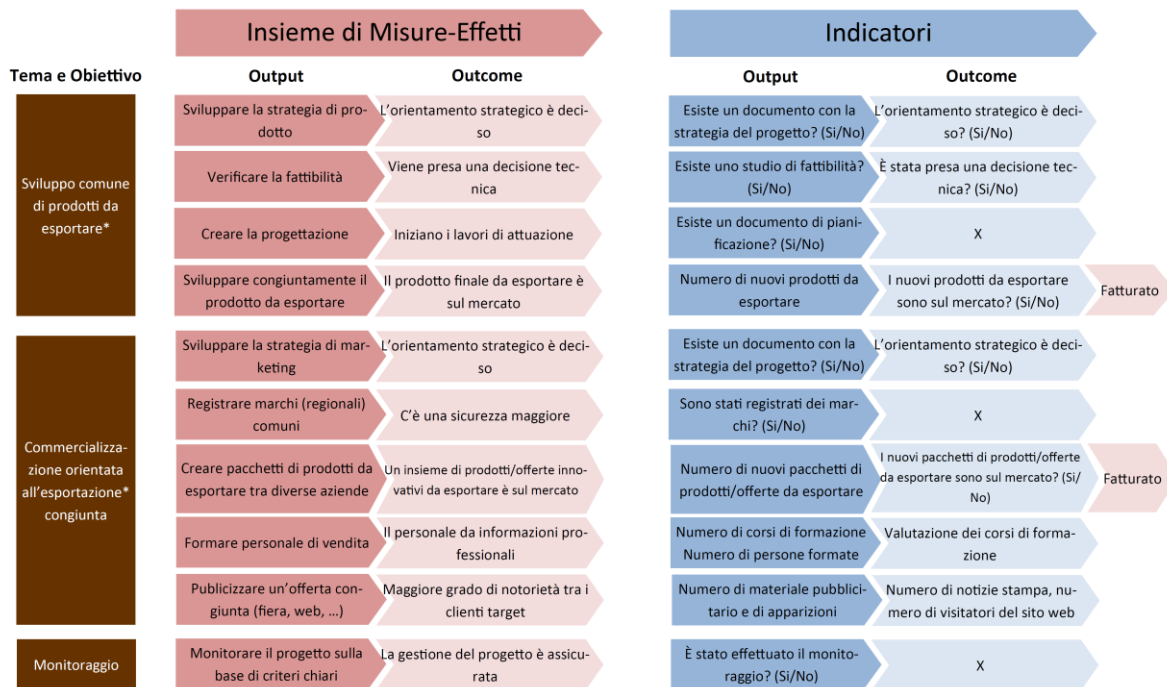
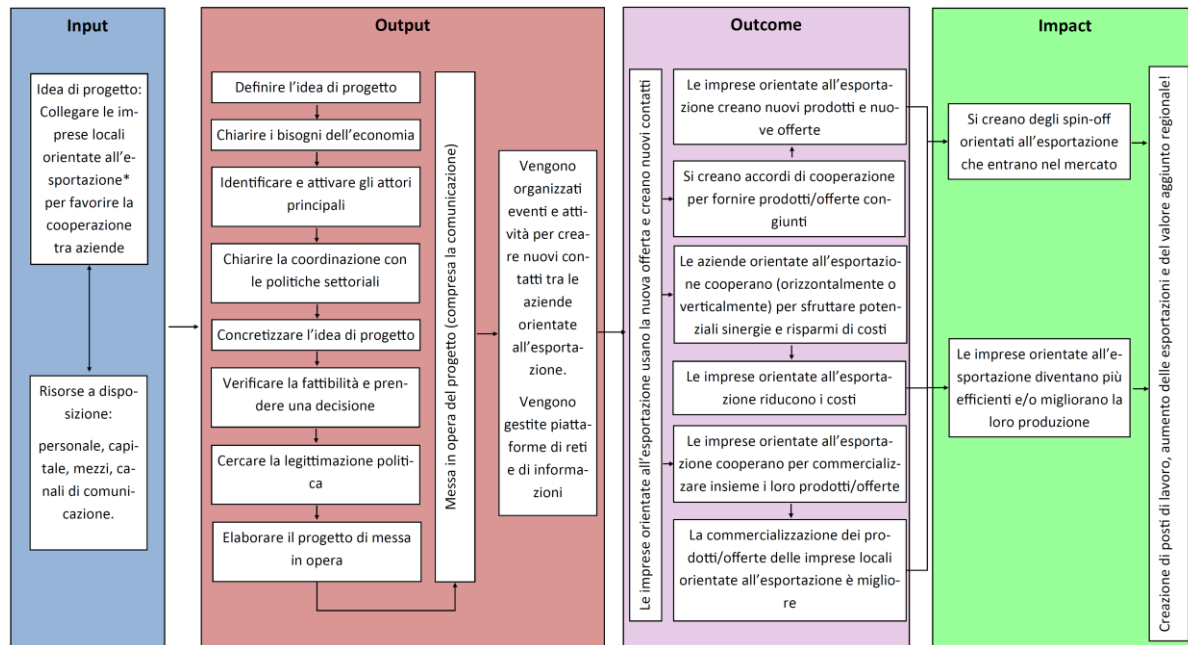
* In Ticino, il trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità;
- (2) Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche;
- (3) Filiera delle scienze della vita;
- (4) Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit;
- (5) Centro di competenza per la mobilità sostenibile

Fonte: Elaborazione IRE su Regioisuisse, 2013

A2 – Cooperazione tra imprese - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'exportazione

Figura 18 – A2 Modello di causalità e Indicatori “Cooperazione tra imprese - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'exportazione*”



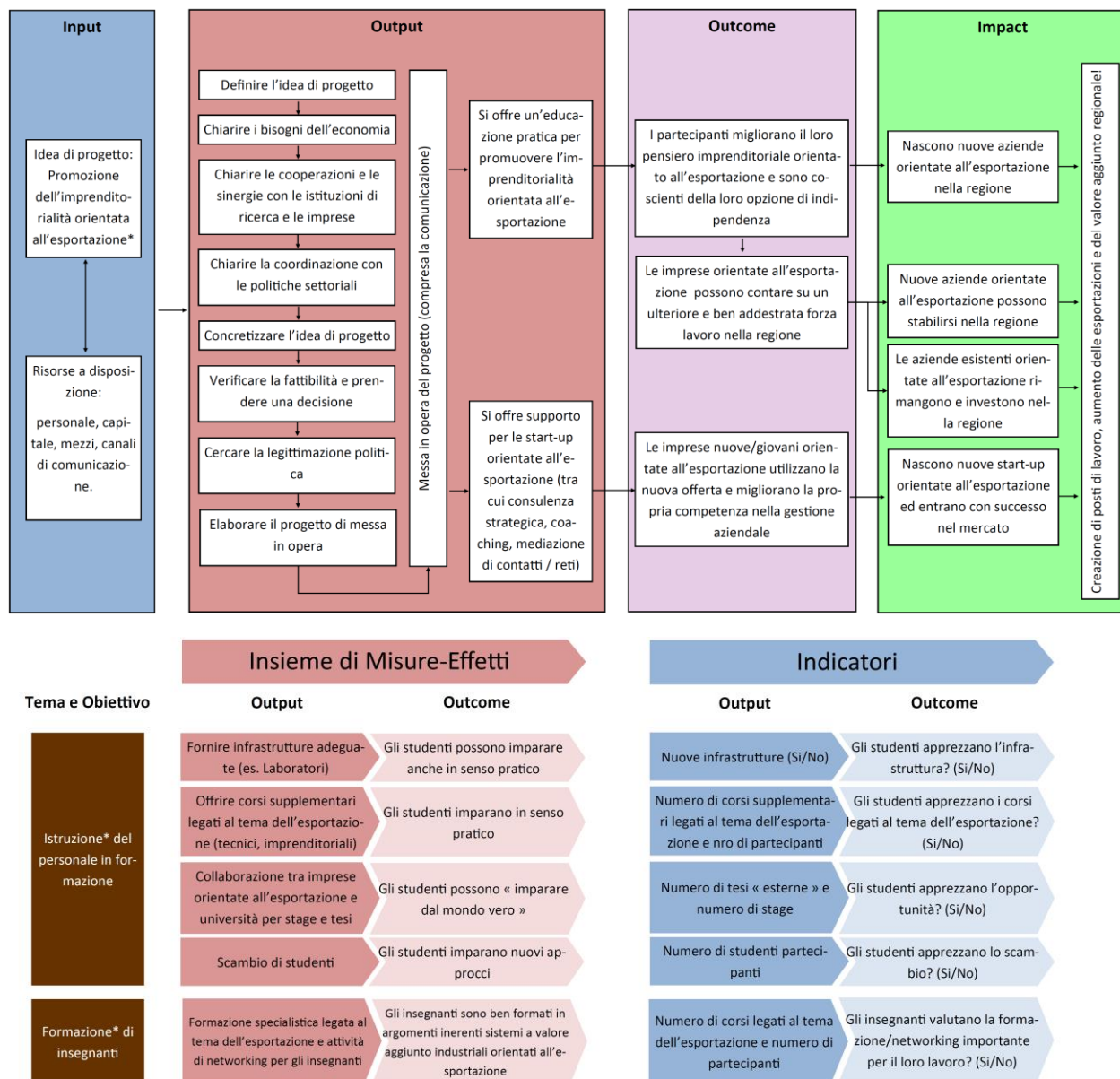
* In Ticino, il trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'exportazione è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità;
- (2) Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche;
- (3) Filiera delle scienze della vita;
- (4) Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit;
- (5) Centro di competenza per la mobilità sostenibile

Fonte: Elaborazione IRE su Regiousuisse, 2013

A3 – Promozione dell'imprenditorialità - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione

Figura 19 – A3 Modello di causalità e Indicatori “Promozione dell'imprenditorialità - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione*”



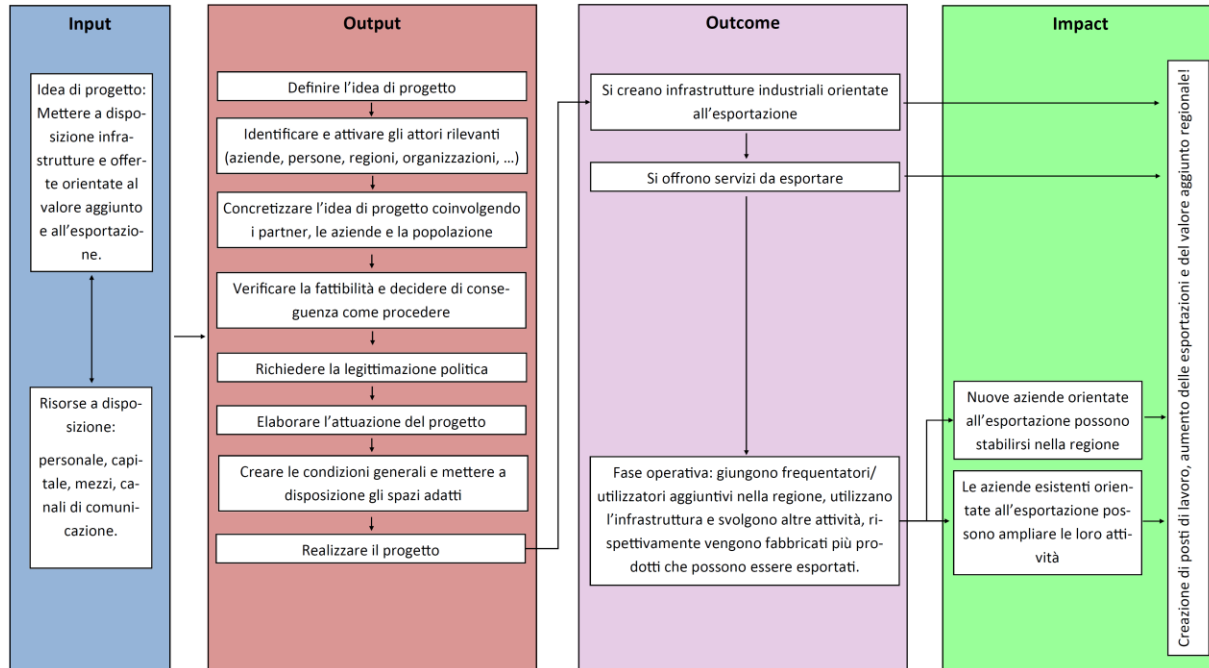
* In Ticino, il trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità;
- (2) Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socio-economiche;
- (3) Filiera delle scienze della vita;
- (4) Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alpransit;
- (5) Centro di competenza per la mobilità sostenibile

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

A4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di Valore Aggiunto - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione

Figura 20 – A4 Modello di causalità e Indicatori "Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione*"



| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|---|---|--|--|--|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Preparazione del progetto orientato all'esportazione* | Mostrare la fattibilità del progetto orientato all'esportazione | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare le basi progettuali | Basi progettuali adatte | Sono state create le basi progettuali? (Si/No) | Le basi progettuali sono adatte? (Si/No) |
| Networking e sviluppo della collaborazione | Creare, migliorare e utilizzare network e collaborazioni | Vengono create ulteriori offerte da esportare da terzi | Numero di contatti e numero di partner | Ci sono ulteriori offerte da esportare? (Si/No) |
| Finanziamento e sicurezza giuridica | Cercare investitori e cofinanziatori | Il finanziamento del progetto è assicurato | Numero di contatti con potenziali investitori | Il finanziamento è assicurato? (Si/No) |
| | Eeguire operazioni giuridiche (registrare i marchi, etc) | La sopravvivenza e il successo vengono assicurati | Sono state eseguite operazioni giuridiche? (Si/No) | X |
| Offerta da esportare* e competitività | Creare nuove offerte da esportare | Le offerte da esportare vengono utilizzate | Numero di nuove offerte da esportare utilizzabili | Numero di utilizzatori/frequentatori di altre regioni |
| | Fornire informazioni | Si rafforzano il grado di notorietà e il consenso | Numero di richieste e numero di prospetti consegnati | Numero di notizie (nei media) e numero di utenti sul sito internet |
| | Formare e aggiornare i collaboratori | Si generano le competenze | Numero di collaboratori in formazione (anche continua) | X |

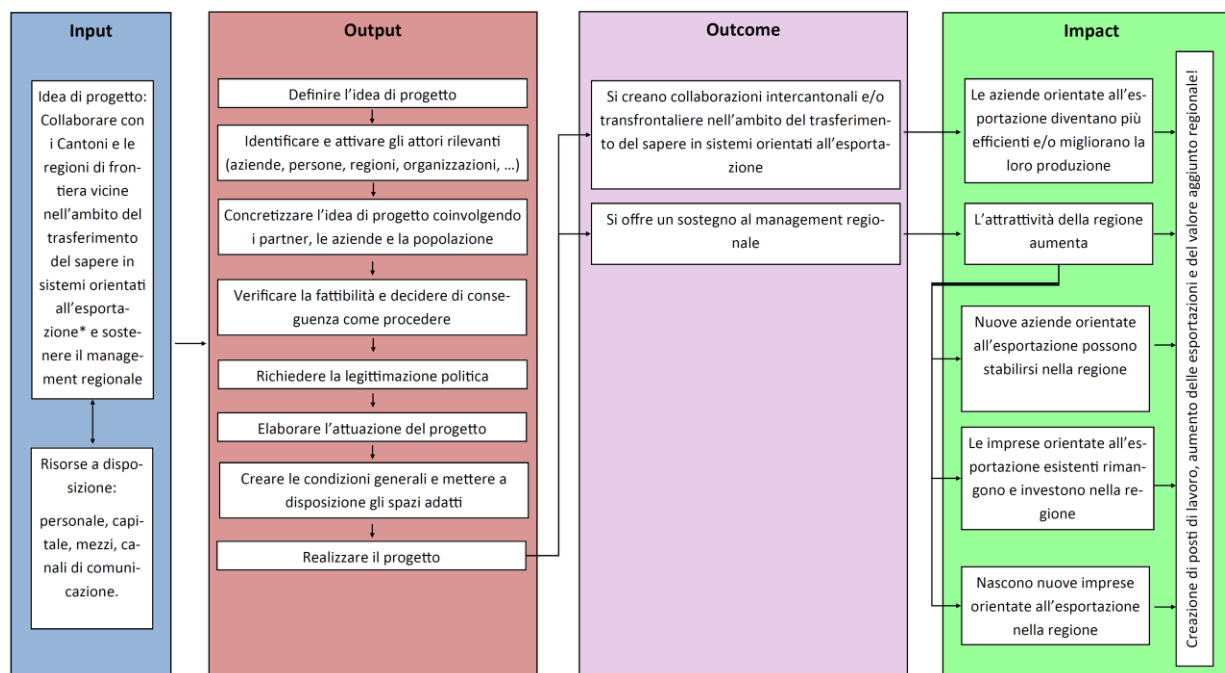
* In Ticino, il trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità;
- (2) Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socioeconomiche;
- (3) Filiera delle scienze della vita;
- (4) Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit;
- (5) Centro di competenza per la mobilità sostenibile

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

A5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione

Figura 21 – A5 Modello di causalità e Indicatori "Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione*"



| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|--|--|--|---|---|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Collaborazione intercantionale e/o transfrontaliera nell'ambito del trasferimento del sapere e dell'orientamento all'esportazione* | Sviluppare la strategia di collaborazione orientata all'esportazione | L'orientamento di collaborazione è deciso | Esiste un documento con la strategia di collaborazione? (Si/No) | L'orientamento di collaborazione è deciso? (Si/No) |
| | Verificare la fattibilità | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare la collaborazione orientata all'esportazione | Iniziano i lavori di attuazione | Numero di contatti e numero di partner | X |
| | Sviluppare congiuntamente il prodotto e/o l'offerta da esportare | Il prodotto/servizio finale da esportare è sul mercato | Numero di nuovi prodotti/servizi da esportare | I nuovi prodotti/servizi da esportare sono sul mercato? (Si/No) |
| Sostegno al management regionale | Rilevare le problematiche di management regionale | Presentare le problematiche di management regionale | Numero di problematiche rilevate | Numero di problematiche presentate |
| | Sviluppare una strategia di management | L'orientamento strategico è deciso | Esiste un documento con la strategia di management? (Si/No) | L'orientamento strategico è deciso? (Si/No) |
| | Mettere in pratica la strategia di management | Offrire una strategia di management migliore | La strategia di management è messa in pratica? (Si/No) | Il management regionale è ritenuto migliore? (Si/No) |

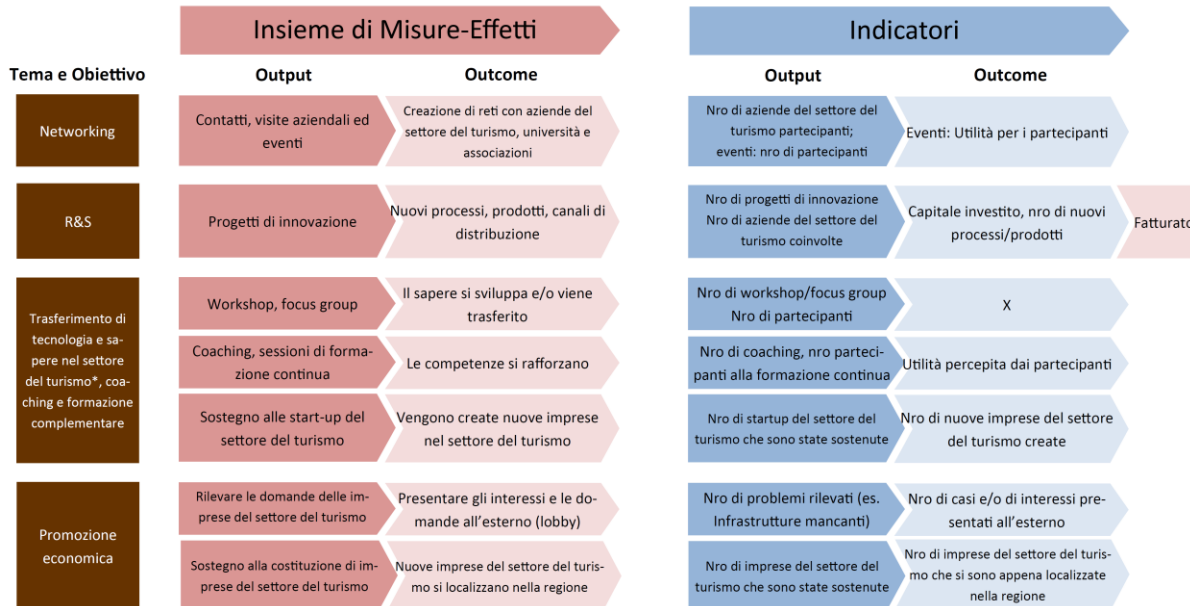
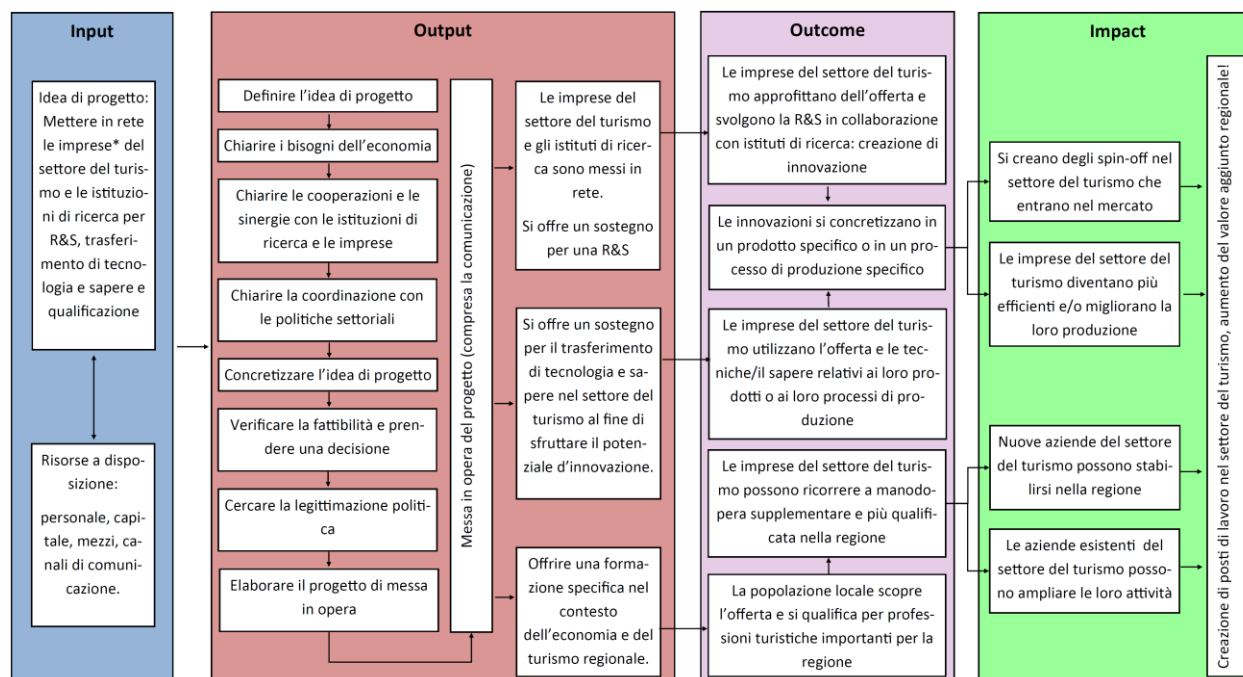
* In Ticino, il trasferimento del sapere in sistemi a valore aggiunto industriali orientati all'esportazione è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze, delle tecnologie e per la promozione dell'imprenditorialità; (2) Promozione integrata del territorio e dello sviluppo di attività socio-economiche; (3) Filiera delle scienze della vita; (4) Opportunità di sviluppo economico derivanti dalla messa in esercizio di Alptransit; (5) Centro di competenza per la mobilità sostenibile

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

B1 – R&S, TTS e qualificazione - Cambiamento strutturale nel turismo

Figura 22 – B1 Modello di causalità e Indicatori “R&S, TTS e qualificazione - Cambiamento strutturale nel turismo*”



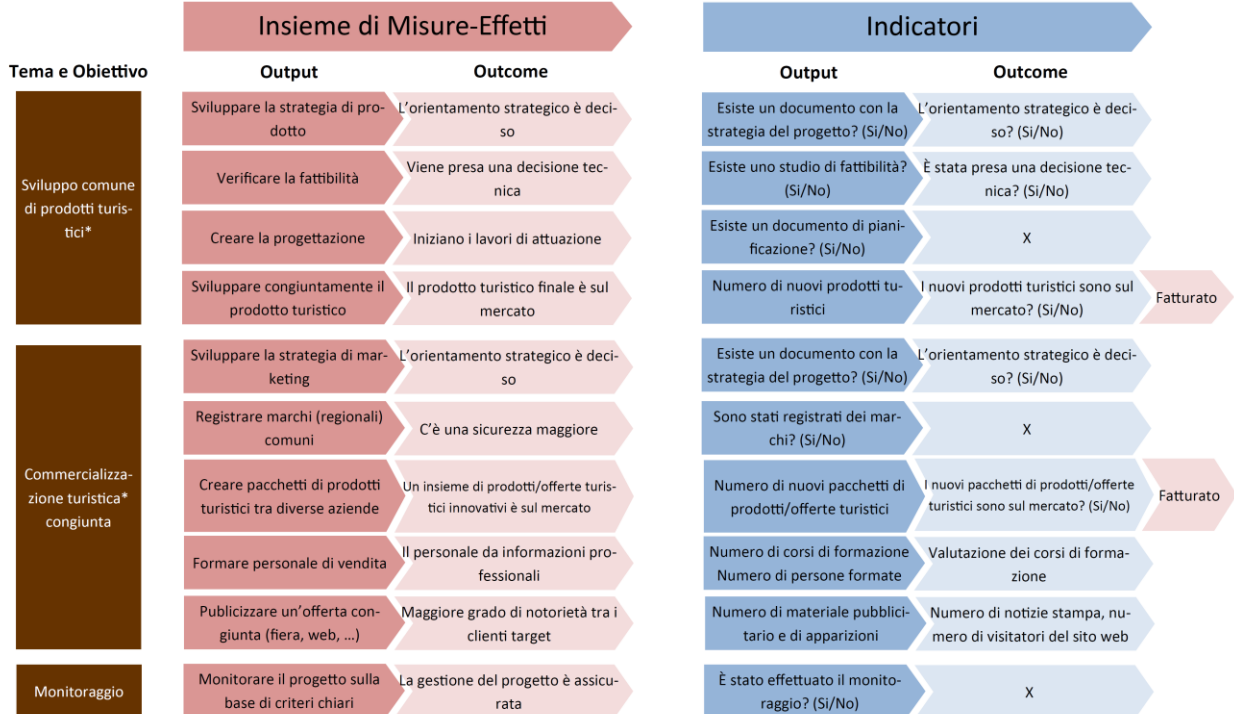
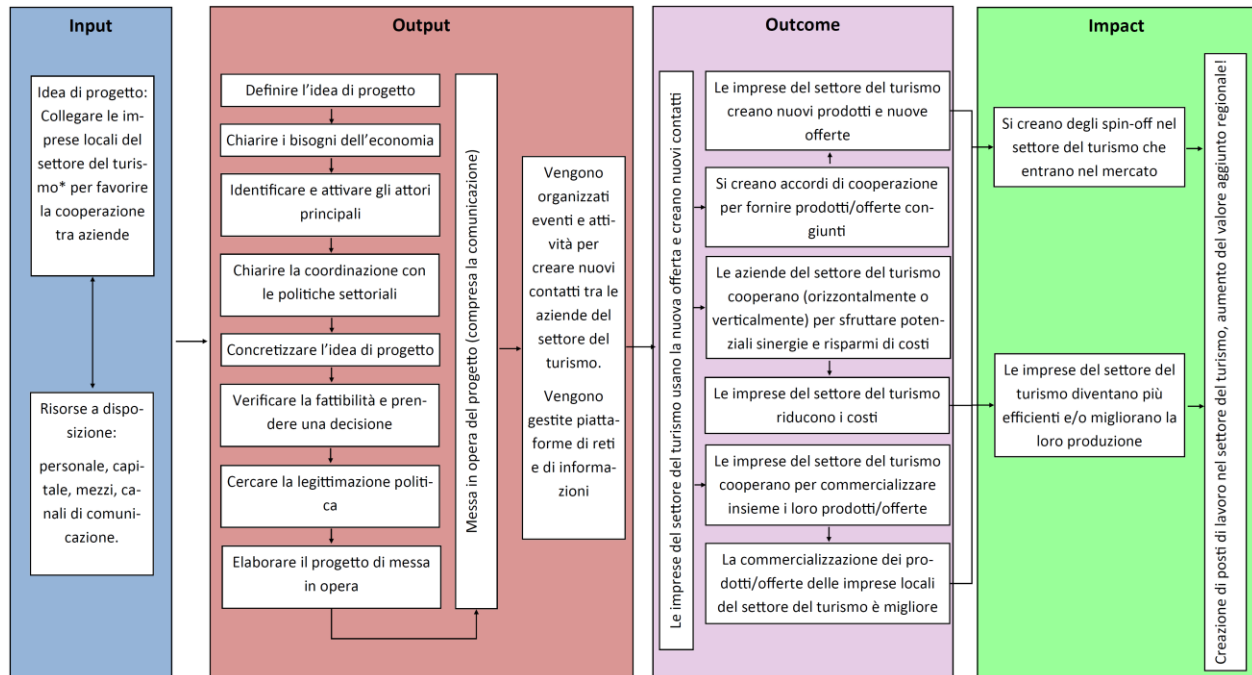
* In Ticino, il cambiamento strutturale nel turismo è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi; (2) Filiera dell'audiovisivo; (3) Valorizzazione d'itinerari del turismo culturali; (4) Filiera salute e benessere.

Fonte: Elaborazione IRE su Regioisuisse, 2013

B2 – Reti di imprese e sviluppo prodotti - Cambiamento strutturale nel turismo

Figura 23 – B2 Modello di causalità e Indicatori “Reti di imprese e sviluppo prodotti - Cambiamento strutturale nel turismo*”



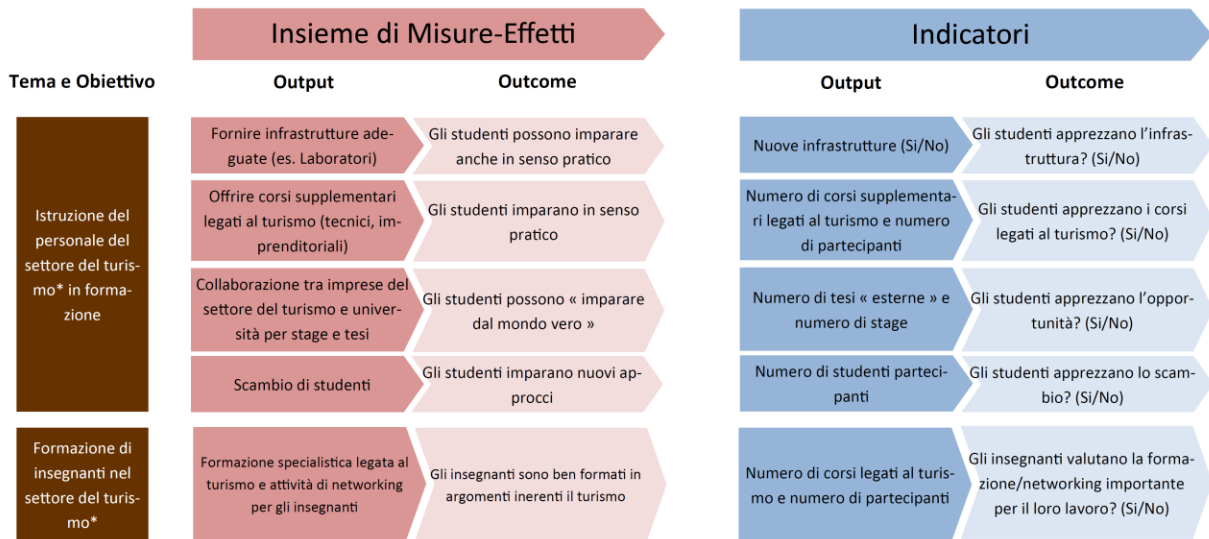
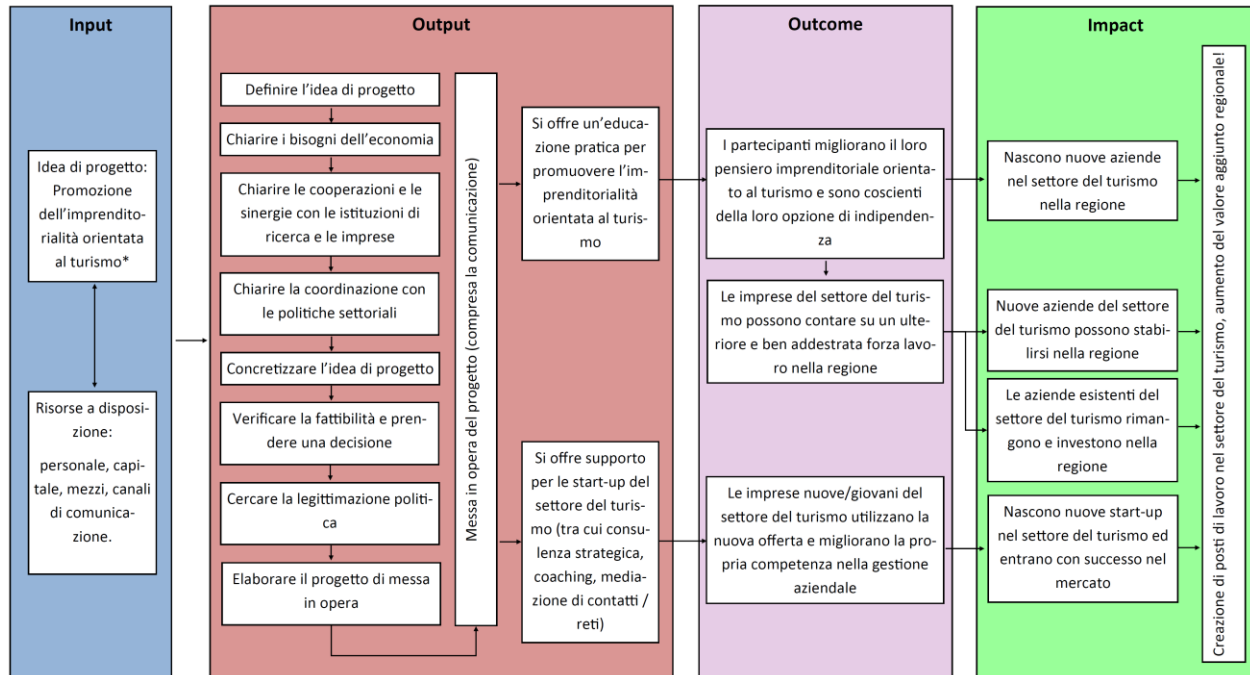
* In Ticino, il cambiamento strutturale nel turismo è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi; (2) Filiera dell'audiovisivo; (3) Valorizzazione d'itinerari del turismo culturali; (4) Filiera salute e benessere.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

B3 – Promozione dell'imprenditorialità - Cambiamento strutturale nel turismo

Figura 24 – B3 Modello di causalità e Indicatori "Promozione dell'imprenditorialità - Cambiamento strutturale nel turismo*"



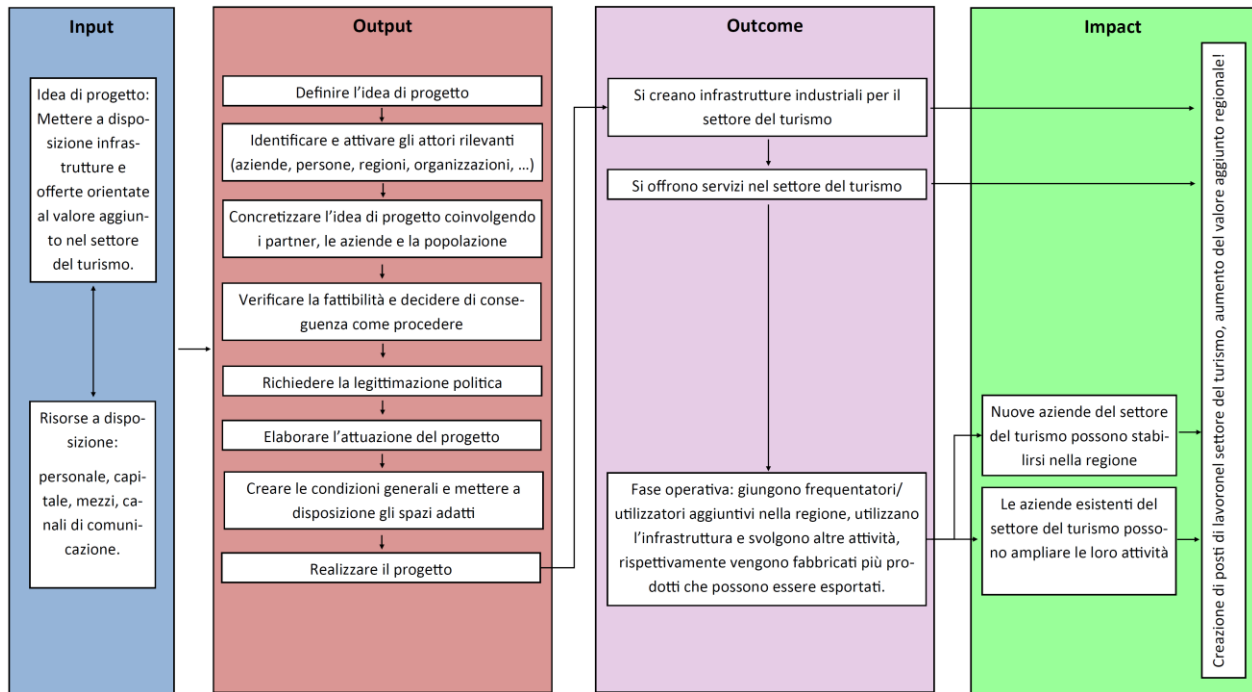
* In Ticino, il cambiamento strutturale nel turismo è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi; (2) Filiera dell'audiovisivo; (3) Valorizzazione d'itinerari del turismo culturali; (4) Filiera salute e benessere.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

B4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Cambiamento strutturale nel turismo

Figura 25 – B4 Modello di causalità e Indicatori “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Cambiamento strutturale nel turismo*”



| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|--|--|--|--|--|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Preparazione del progetto legato al turismo* | Mostrare la fattibilità del progetto legato al turismo | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare le basi progettuali | Basi progettuali adatte | Sono state create le basi progettuali? (Si/No) | Le basi progettuali sono adatte? (Si/No) |
| Networking e sviluppo della collaborazione | Creare, migliorare e utilizzare network e collaborazioni | Vengono create ulteriori offerte turistiche da terzi | Numero di contatti e numero di partner | Ci sono ulteriori offerte turistiche? (Si/No) |
| Finanziamento e sicurezza giuridica | Cercare investitori e co-finanziatori | Il finanziamento del progetto è assicurato | Numero di contatti con potenziali investitori | Il finanziamento è assicurato? (Si/No) |
| | Eeguire operazioni giuridiche (registrare i marchi, etc) | La sopravvivenza e il successo vengono assicurati | Sono state eseguite operazioni giuridiche? (Si/No) | X |
| Offerta turistica* e competitività | Creare nuove offerte turistiche | Le offerte turistiche vengono utilizzate | Numero di nuove offerte turistiche utilizzabili | Numero di utilizzatori/ frequentatori |
| | Fornire informazioni | Si rafforzano il grado di notorietà e il consenso | Numero di richieste e numero di prospetti consegnati | Numero di notizie (nei media) e numero di utenti sul sito internet |
| | Formare e aggiornare i collaboratori | Si generano le competenze | Numero di collaboratori in formazione (anche continua) | X |

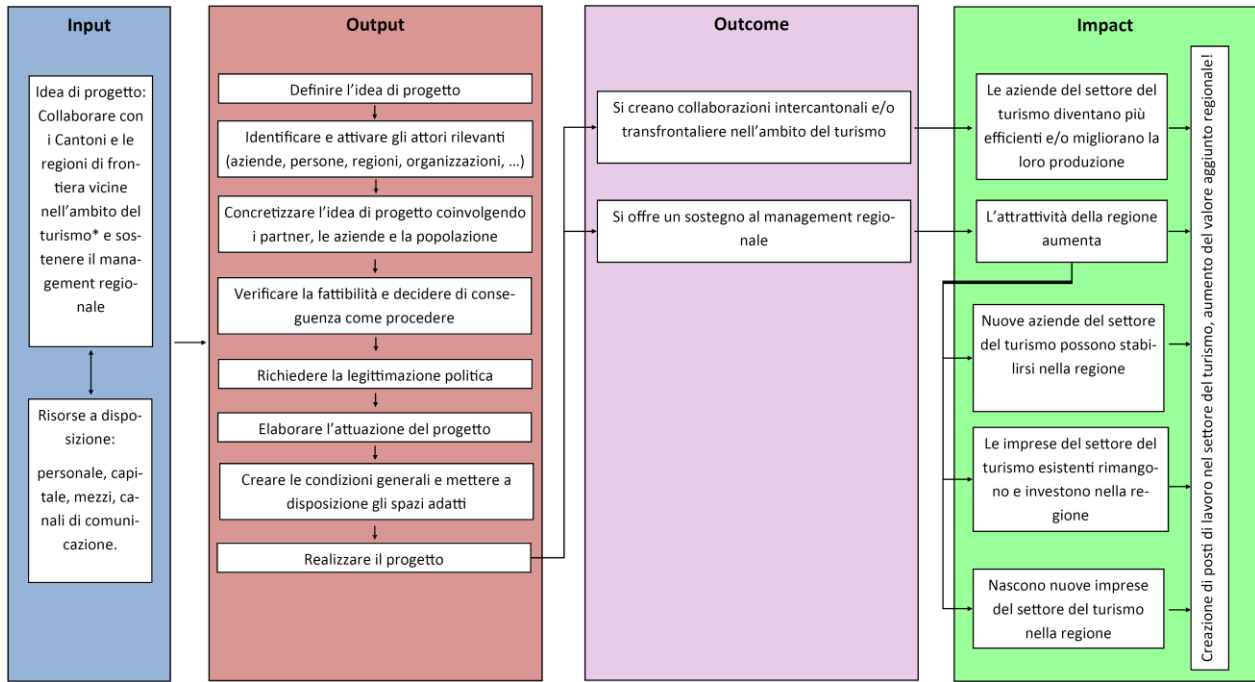
* In Ticino, il cambiamento strutturale nel turismo è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi; (2) Filiera dell'audiovisivo; (3) Valorizzazione d'itinerari del turismo culturali; (4) Filiera salute e benessere.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

B5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Cambiamento strutturale nel turismo

Figura 26 – B5 Modello di causalità e Indicatori “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Cambiamento strutturale nel turismo*”



| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|--|---|---|---|--|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Collaborazione intercantionale e/o transfrontaliera nell'ambito del turismo* | Sviluppare la strategia di collaborazione nell'ambito del turismo | L'orientamento di collaborazione è deciso | Esiste un documento con la strategia di collaborazione? (Si/No) | L'orientamento di collaborazione è deciso? (Si/No) |
| | Verificare la fattibilità | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare la collaborazione nell'ambito del turismo | Iniziano i lavori di attuazione | Numero di contatti e numero di partner | X |
| | Sviluppare congiuntamente il prodotto e/o l'offerta turistica | Il prodotto/servizio turistico finale è sul mercato | Numero di nuovi prodotti/servizi turistici | I nuovi prodotti/servizi turistici sono sul mercato? (Si/No) |
| Sostegno al management regionale nell'ambito del turismo* | Rilevare le problematiche di management regionale | Presentare le problematiche di management regionale | Numero di problematiche rilevate | Numero di problematiche presentate |
| | Sviluppare una strategia di management | L'orientamento strategico è deciso | Esiste un documento con la strategia di management? (Si/No) | L'orientamento strategico è deciso? (Si/No) |
| | Mettere in pratica la strategia di management | Offrire una strategia di management migliore | La strategia di management è messa in pratica? (Si/No) | Il management regionale è ritenuto migliore? (Si/No) |

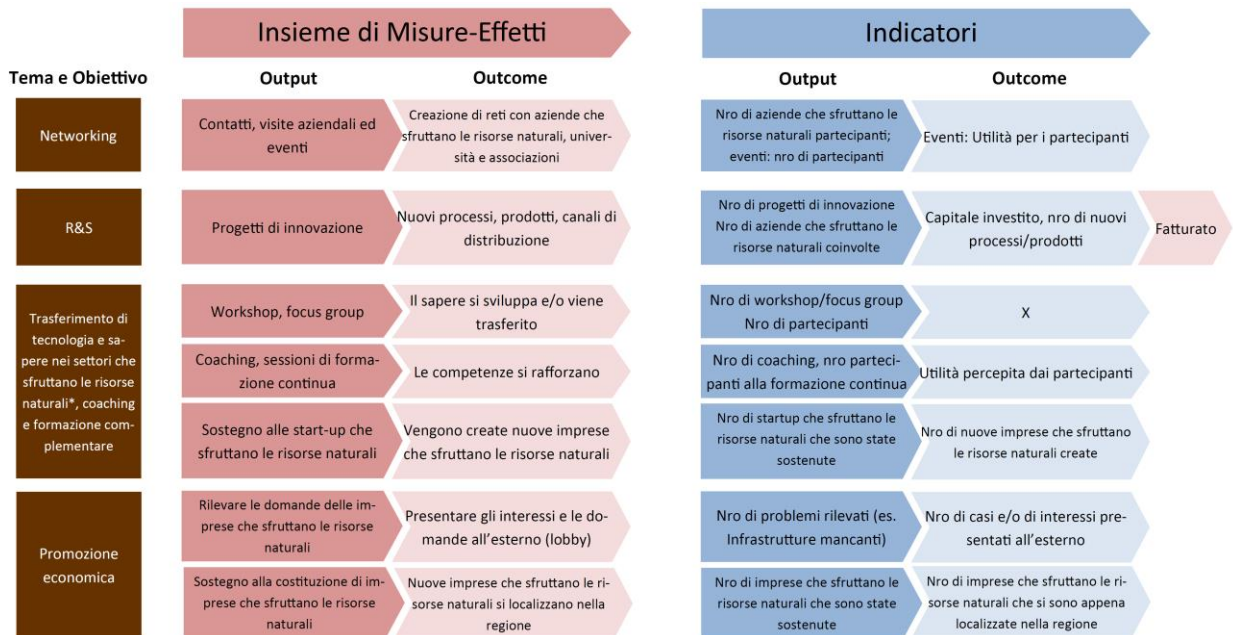
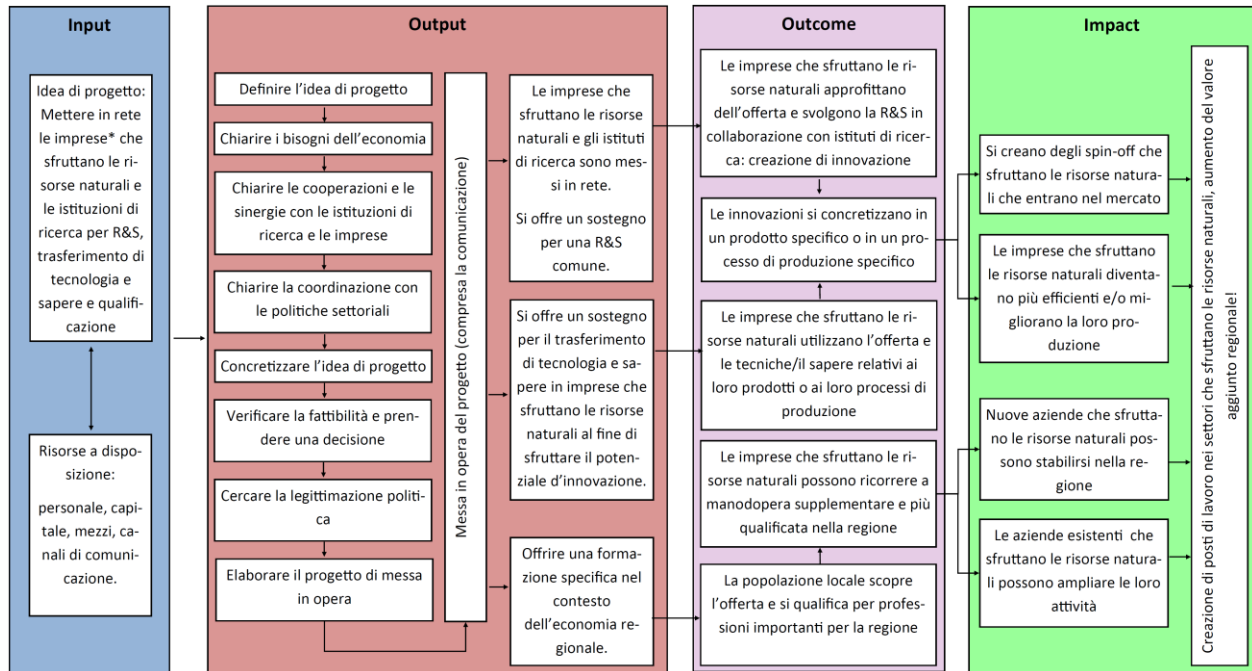
* In Ticino, il cambiamento strutturale nel turismo è sostenuto con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Relazioni con il turismo e nuovi prodotti turistici innovativi; (2) Filiera dell'audiovisivo; (3) Valorizzazione d'itinerari del turismo culturali; (4) Filiera salute e benessere.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

C1 – R&S, TTS e qualificazione – Esplorazione delle risorse naturali

Figura 27 – C1 Modello di causalità e Indicatori “R&S, TTS e qualificazione – Esplorazione delle risorse naturali*”



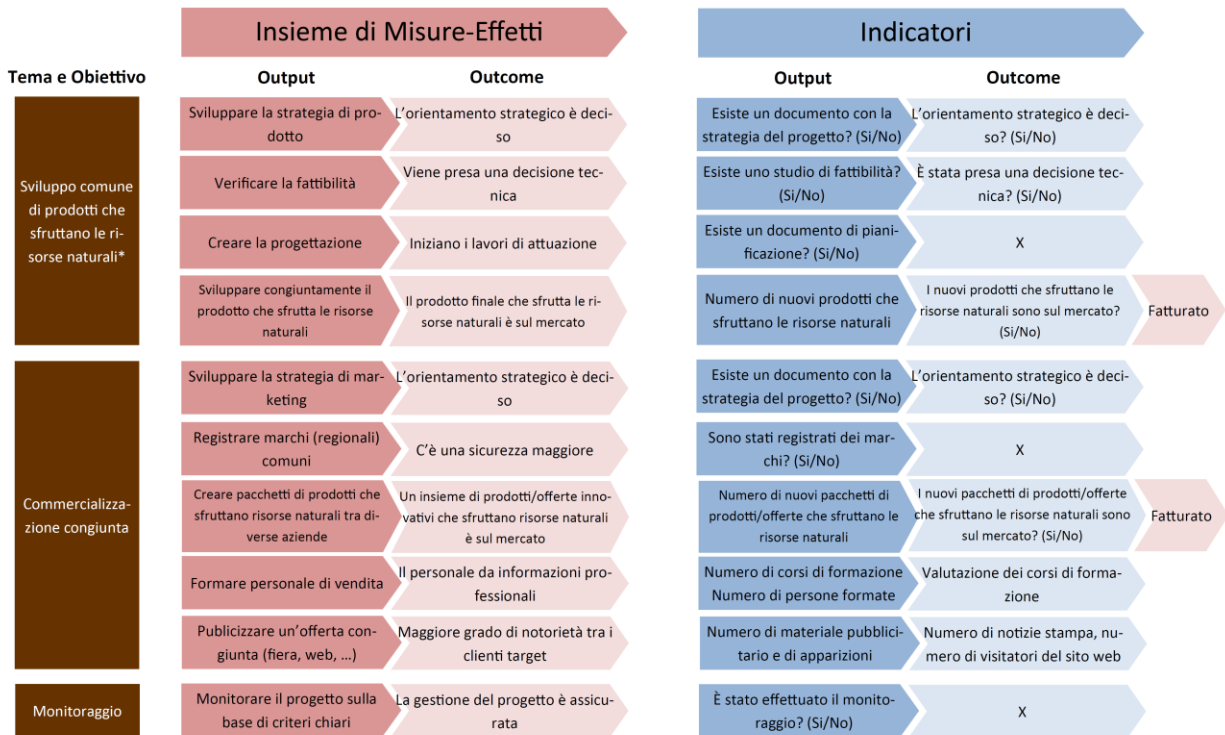
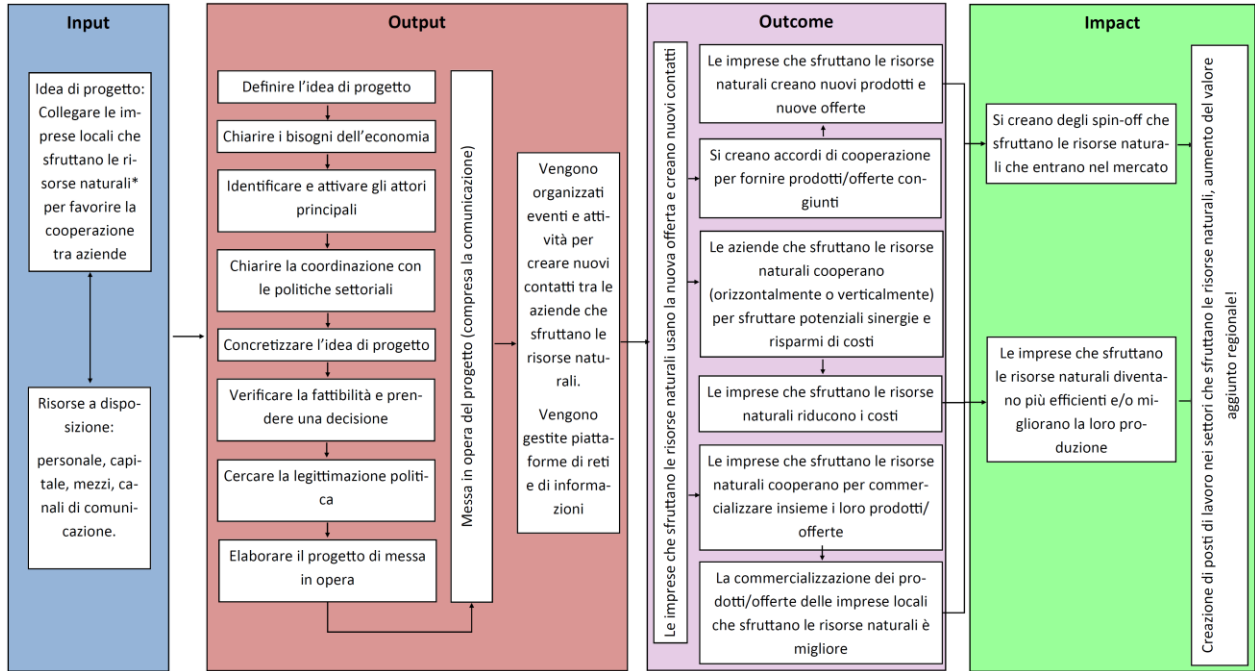
* In Ticino, l'esplorazione delle risorse naturali è sostenuta con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

- (1) Filiera bosco legno; (2) filiera agroalimentare.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

C2 – Reti di imprese e sviluppo prodotti - Esplorazione delle risorse naturali

Figura 28 – C2 Modello di causalità e Indicatori “Reti di imprese e sviluppo prodotti - Esplorazione delle risorse naturali*”



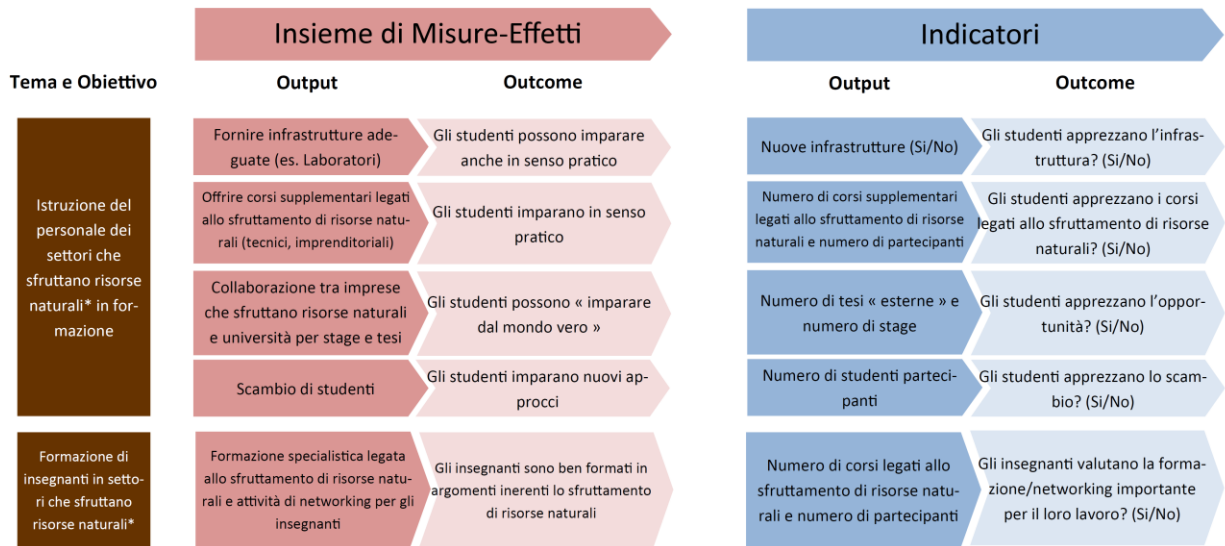
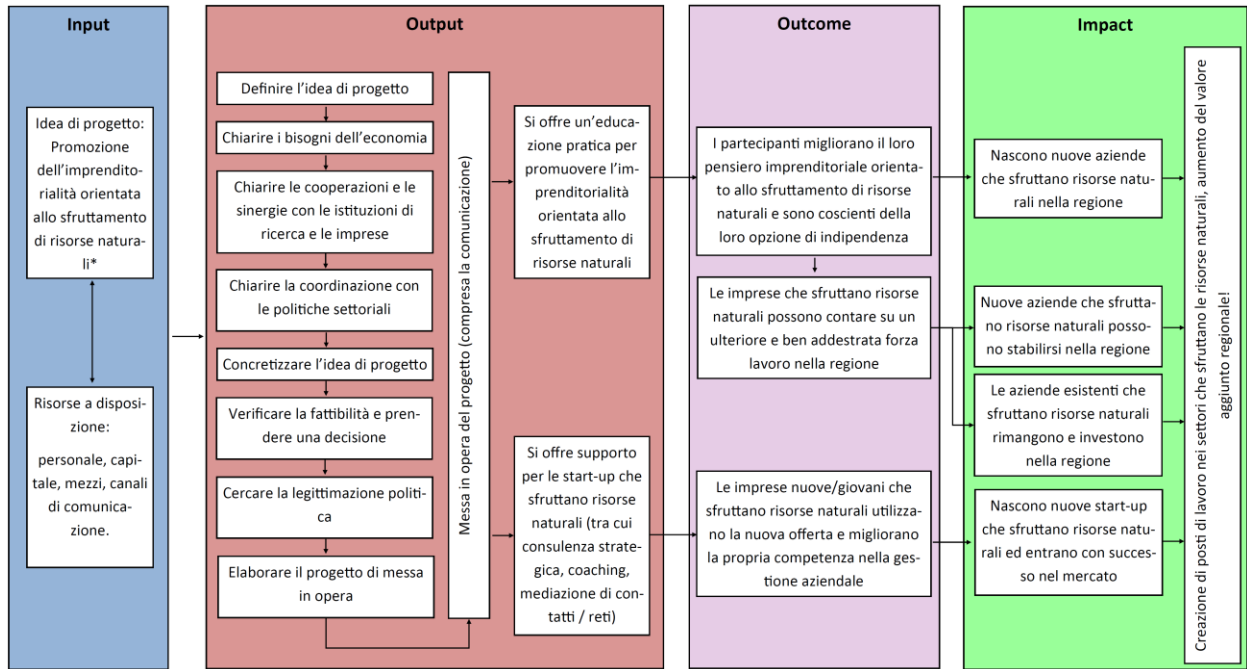
* In Ticino, l'esplorazione delle risorse naturali è sostenuta con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Filiera bosco legno; (2) filiera agroalimentare.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

C3 – Promozione dell'imprenditorialità - Esplorazione delle risorse naturali

Figura 29 – C3 Modello di causalità e Indicatori "Promozione dell'imprenditorialità - Esplorazione delle risorse naturali*"



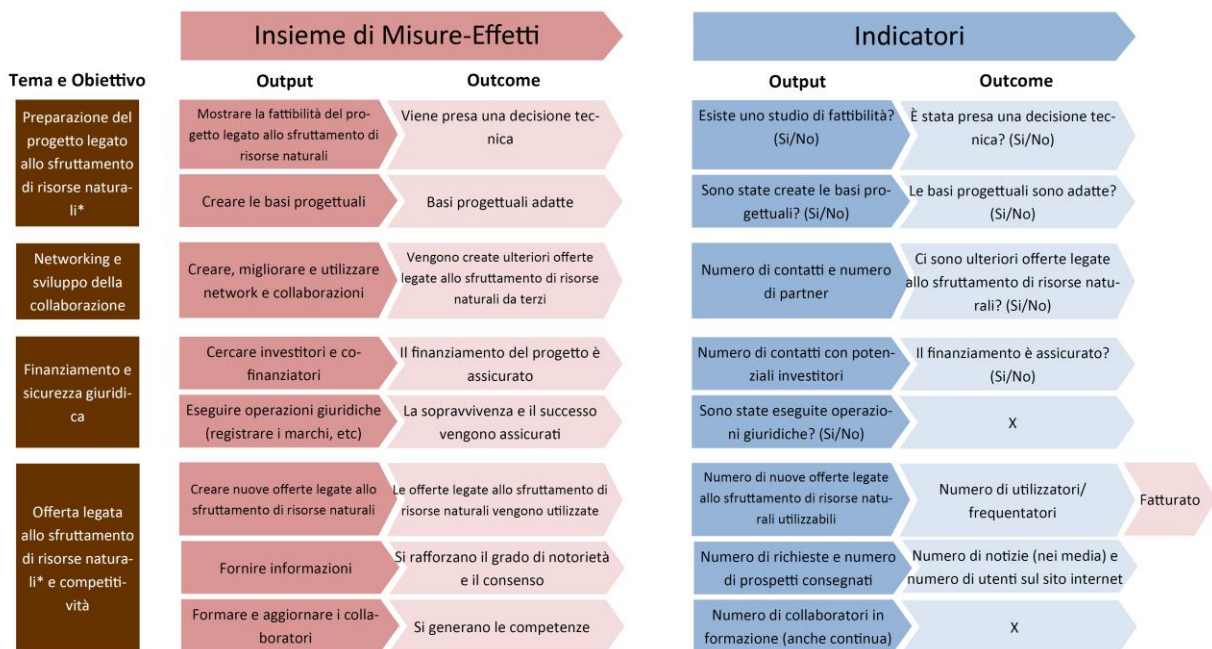
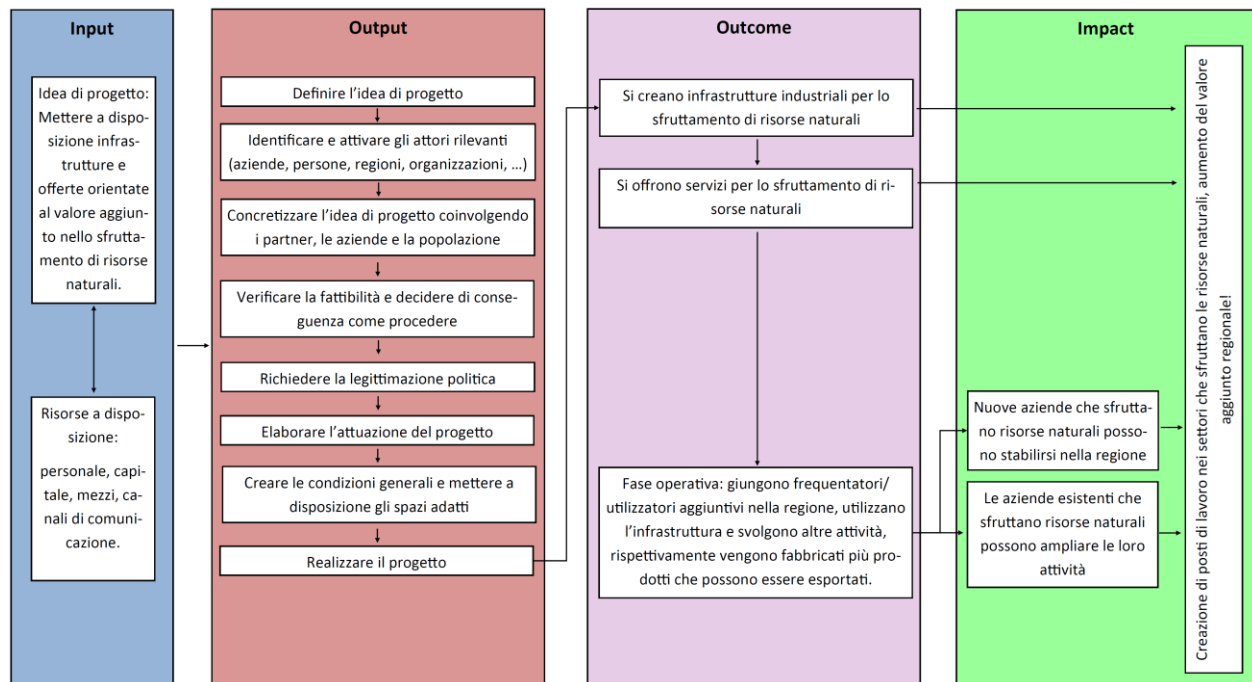
* In Ticino, l'esplorazione delle risorse naturali è sostenuta con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Filiera bosco legno; (2) filiera agroalimentare.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

C4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Esplorazione delle risorse naturali

Figura 30 – C4 Modello di causalità e Indicatori “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Esplorazione delle risorse naturali*”



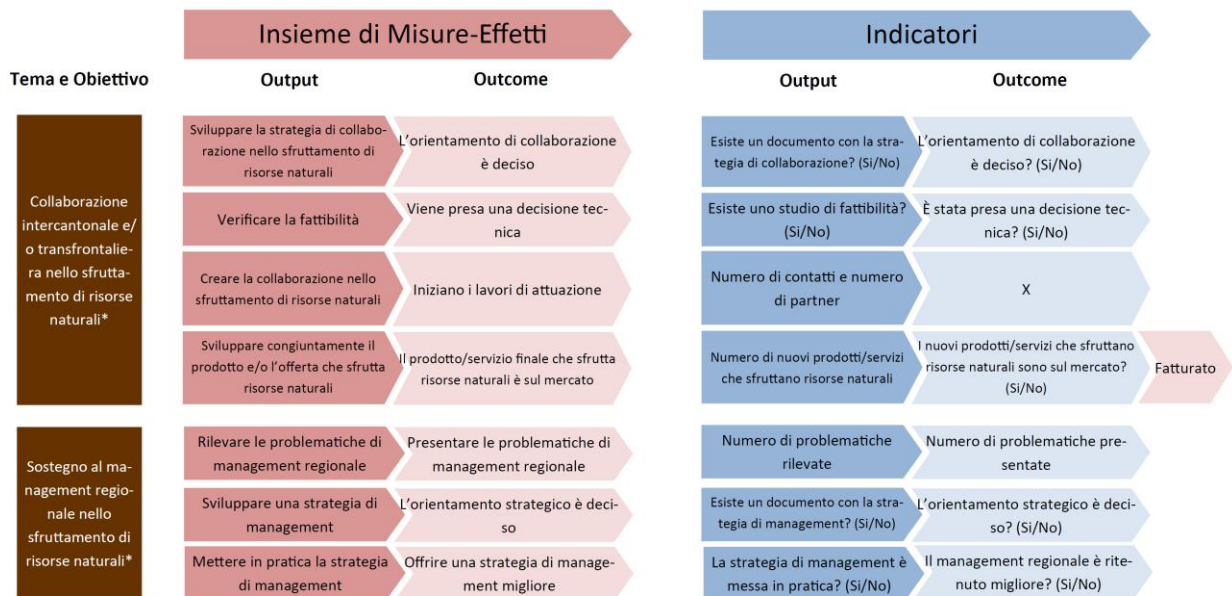
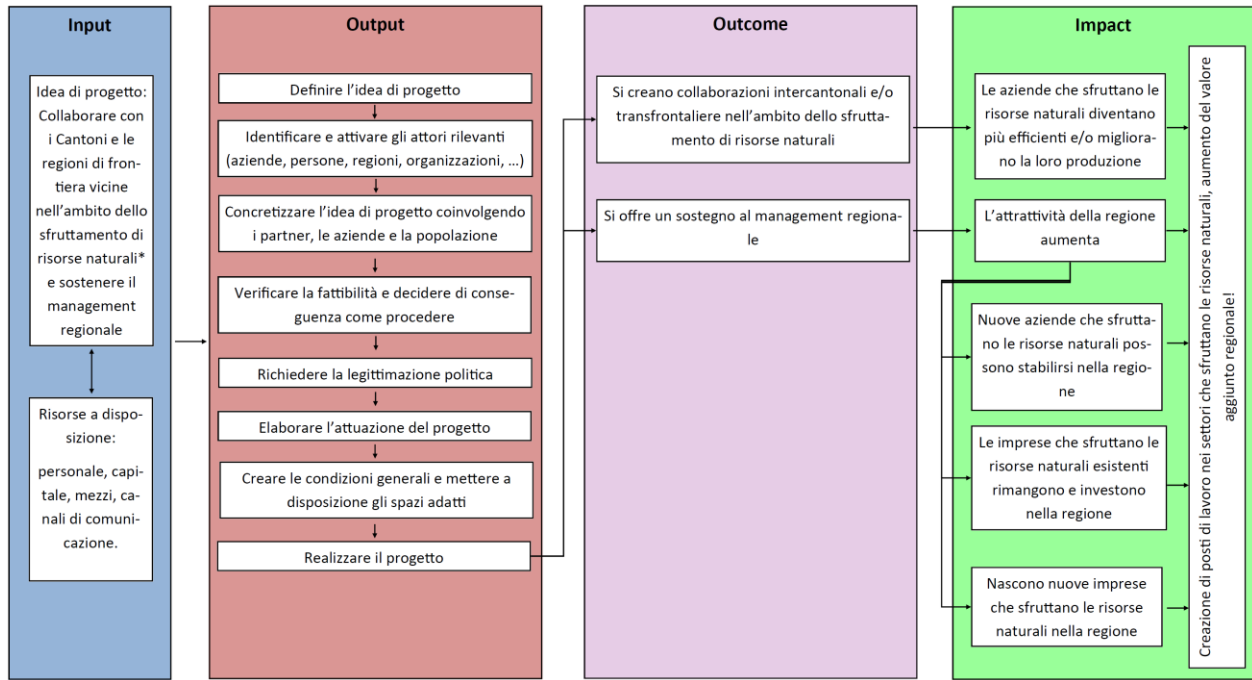
* In Ticino, l'esplorazione delle risorse naturali è sostenuta con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Filiera bosco legno; (2) filiera agroalimentare.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

C5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Esplorazione delle risorse naturali

Figura 31 – C5 Modello di causalità e Indicatori “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Esplorazione delle risorse naturali*”



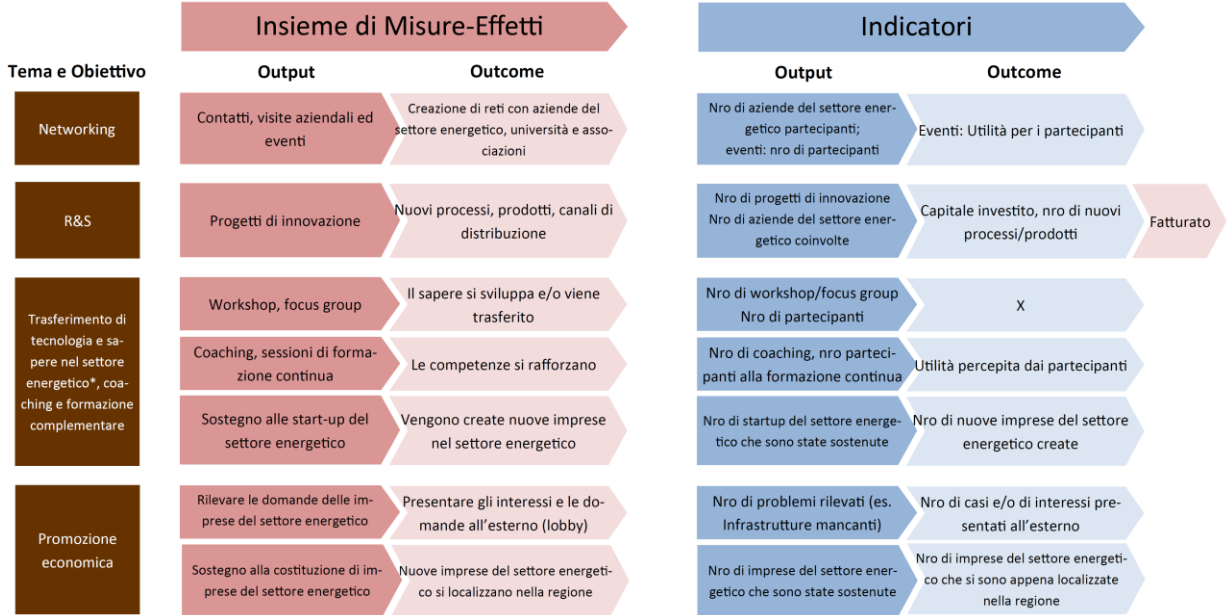
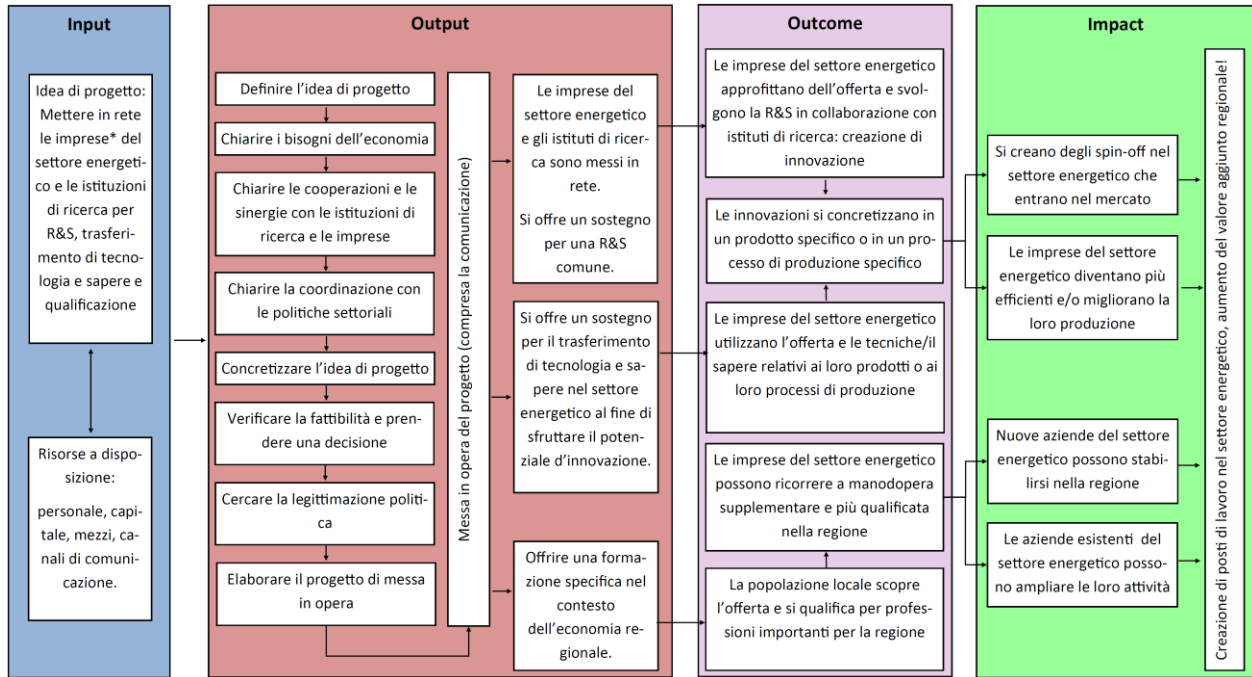
* In Ticino, l'esplorazione delle risorse naturali è sostenuta con la promozione di progetti che rientrano nei seguenti campi d'attività:

(1) Filiera bosco legno; (2) filiera agroalimentare.

Fonte: Elaborazione IRE su Regioisuisse, 2013

D1 - R&S, TTS e qualificazione – Potenziali dell'industria energetica

Figura 32 – D1 Modello di causalità e Indicatori “R&S, TTS e qualificazione – Potenziali dell'industria energetica”^{*}

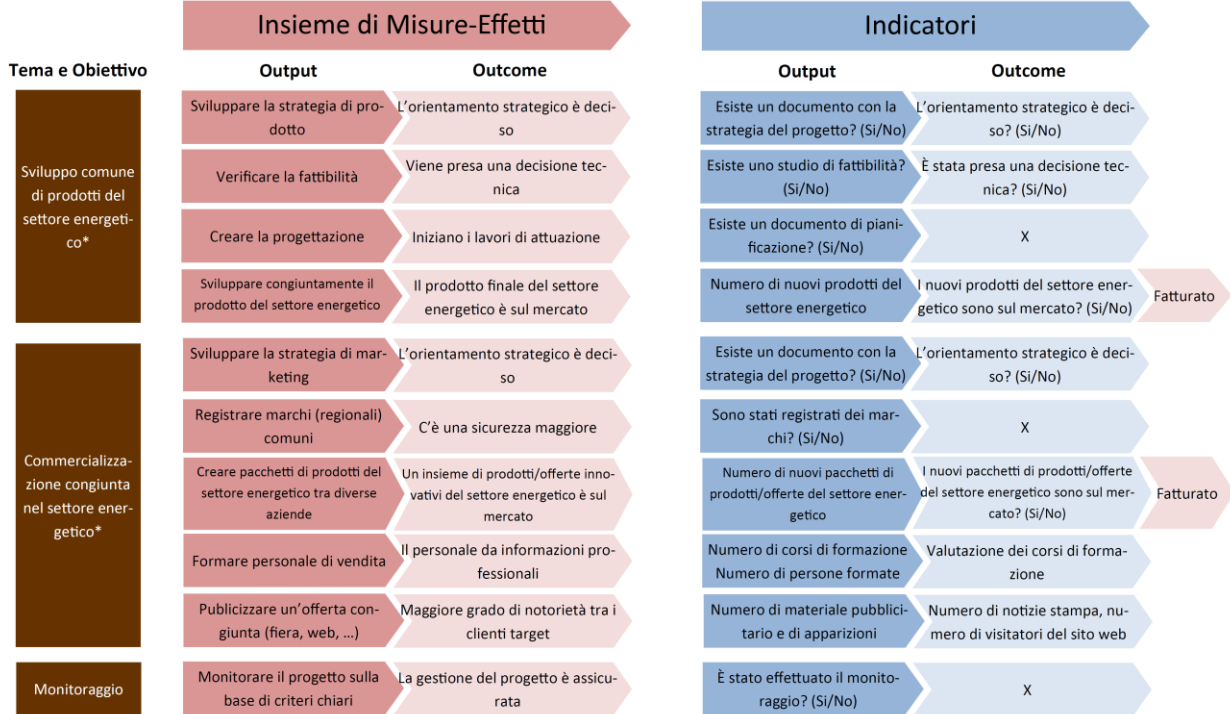
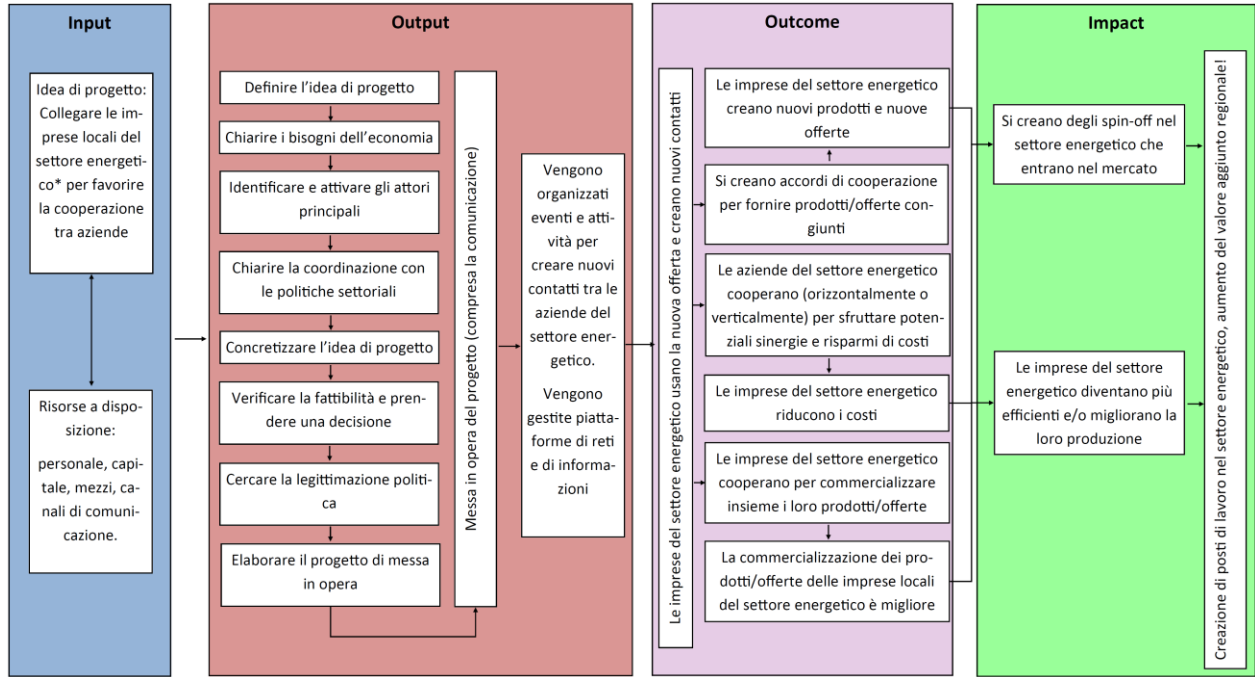


* In Ticino, i potenziali dell'industria energetica sono sostenuti con la promozione di progetti che rientrano nel campo d'attività Cleantech.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

D2 – Cooperazione tra imprese - Potenziali dell'industria energetica

Figura 33 – D2 Modello di causalità e Indicatori “Cooperazione tra imprese - Potenziali dell'industria energetica **”

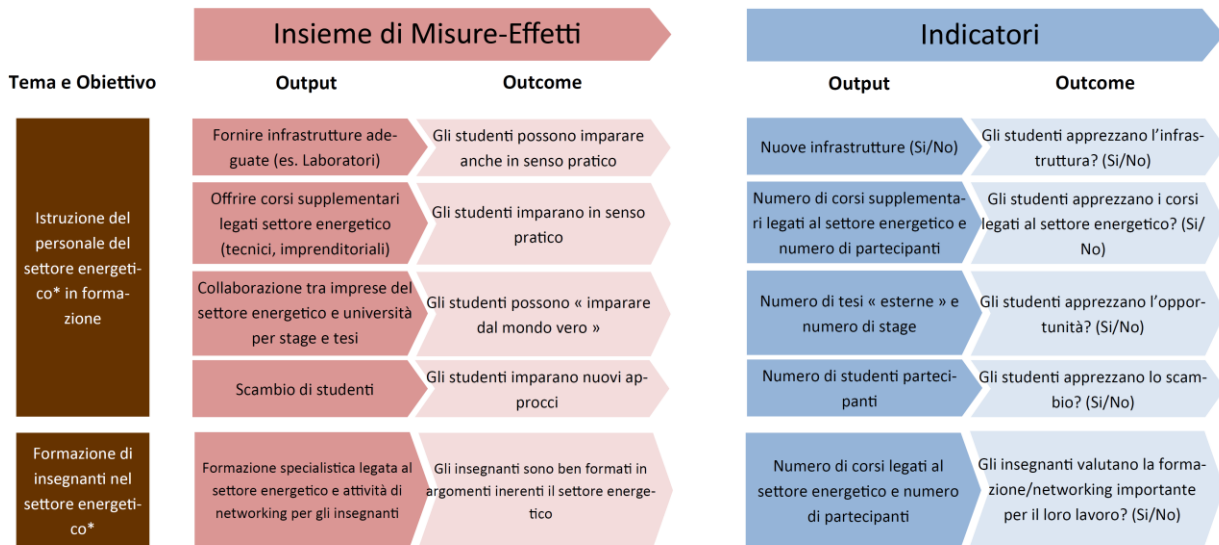
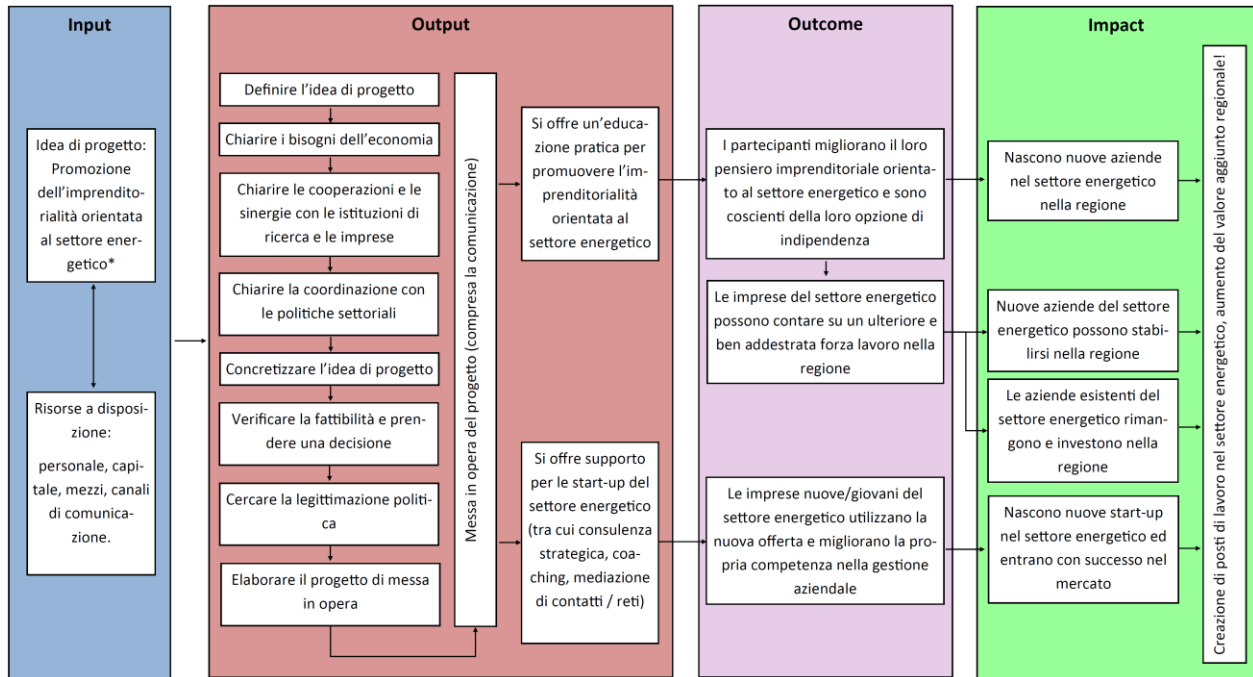


* In Ticino, i potenziali dell'industria energetica sono sostenuti con la promozione di progetti che rientrano nel campo d'attività Cleantech.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

D3 – Promozione dell'imprenditorialità - Potenziali dell'industria energetica

Figura 34 – D3 Modello di causalità e Indicatori "Promozione dell'imprenditorialità - Potenziali dell'industria energetica **"

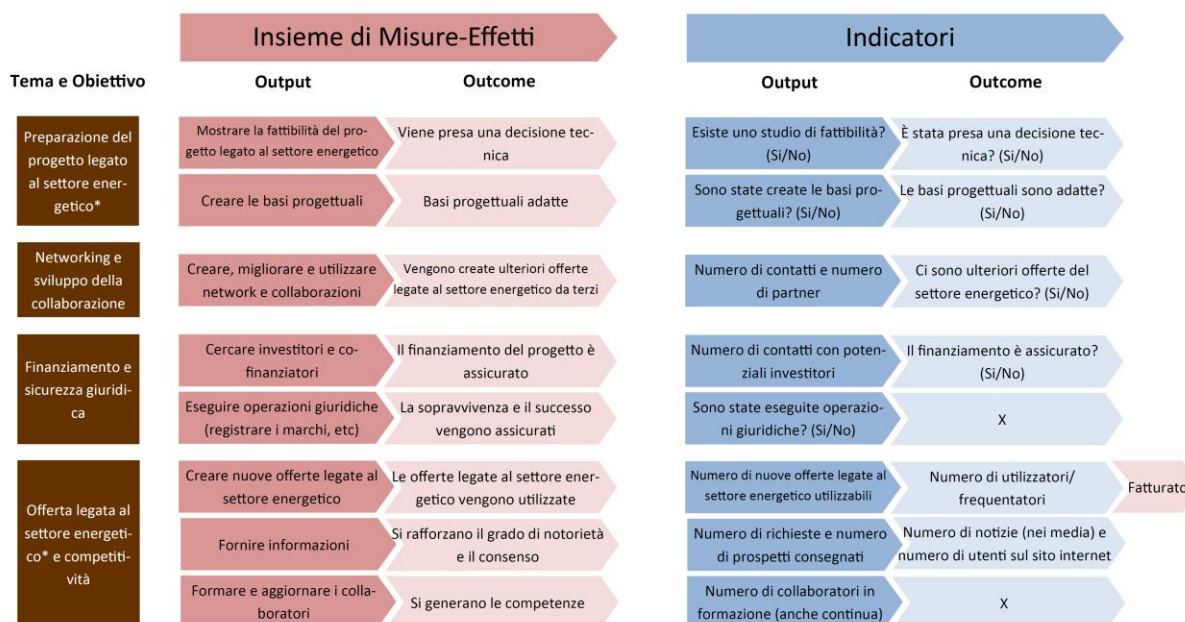
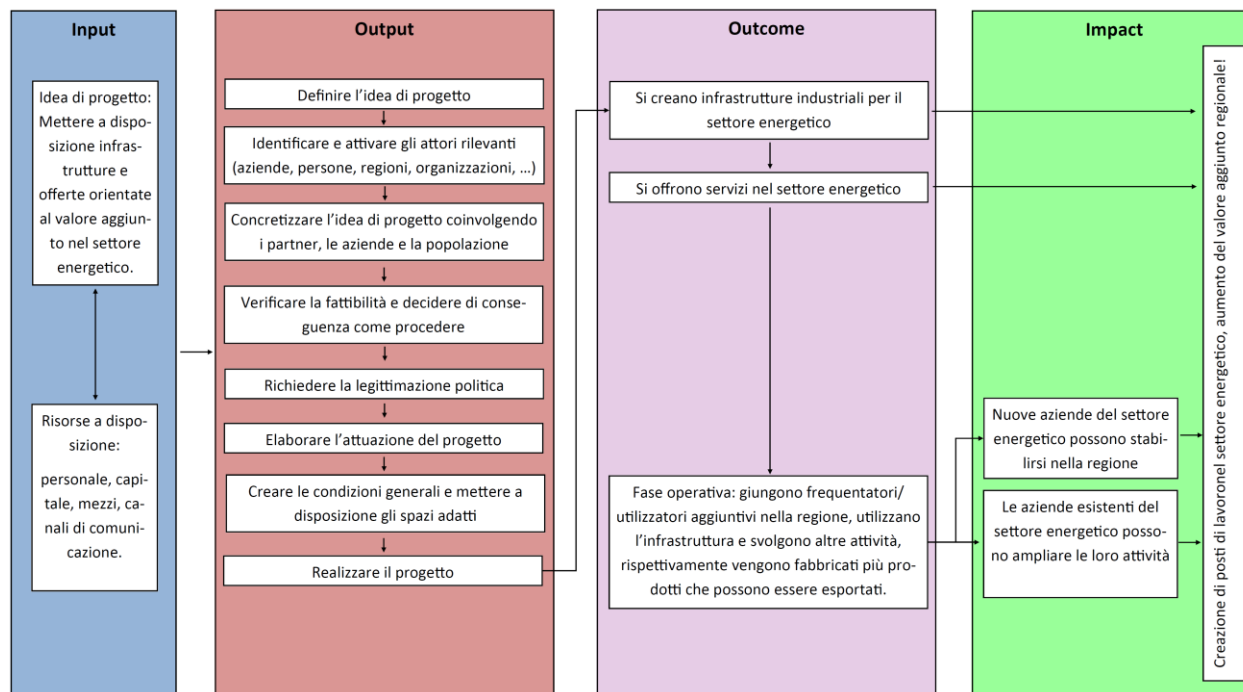


* In Ticino, i potenziali dell'industria energetica sono sostenuti con la promozione di progetti che rientrano nel campo d'attività Cleantech.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

D4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di Valore Aggiunto - Potenziali dell'industria energetica

Figura 35 – D4 Modello di causalità e Indicatori “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto - Potenziali dell'industria energetica *”

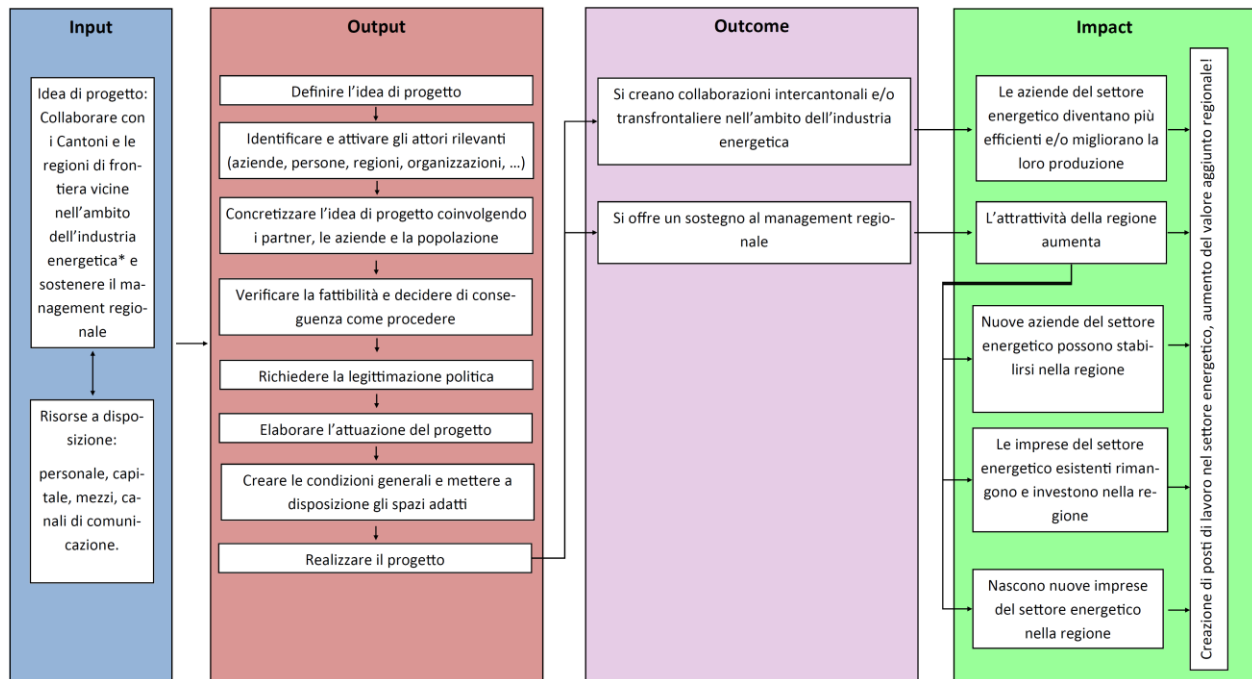


* In Ticino, i potenziali dell'industria energetica sono sostenuti con la promozione di progetti che rientrano nel campo d'attività Cleantech.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

D5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Potenziali dell'industria energetica

Figura 36 – D5 Modello di causalità e Indicatori “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance - Potenziali dell'industria energetica **”

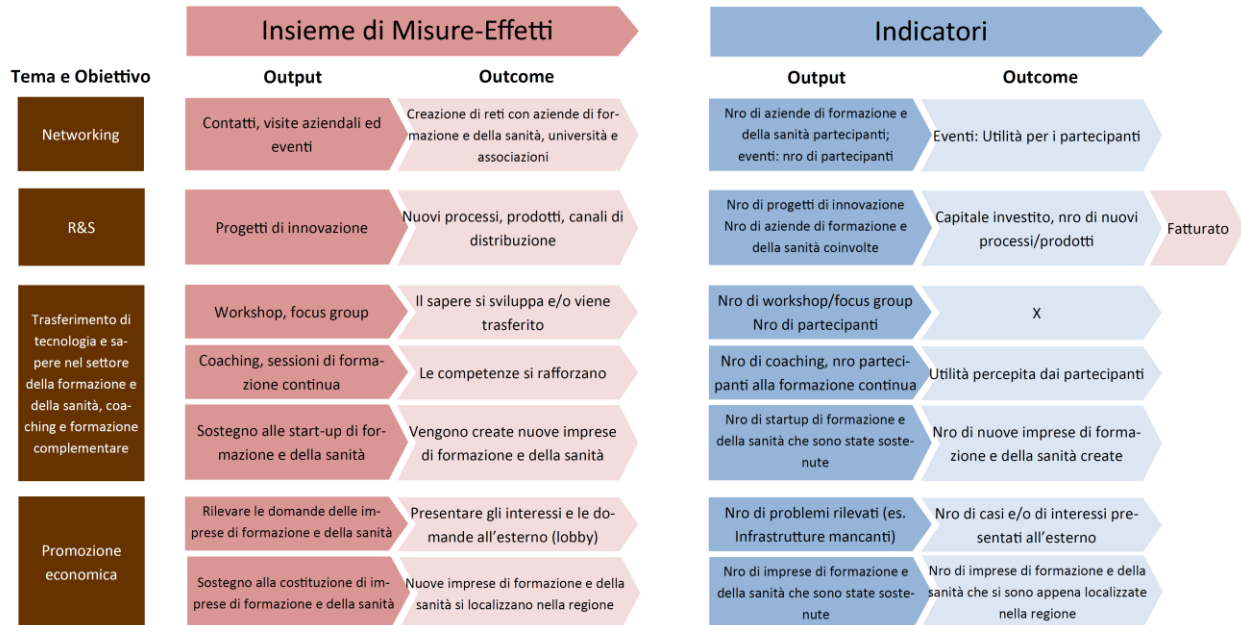
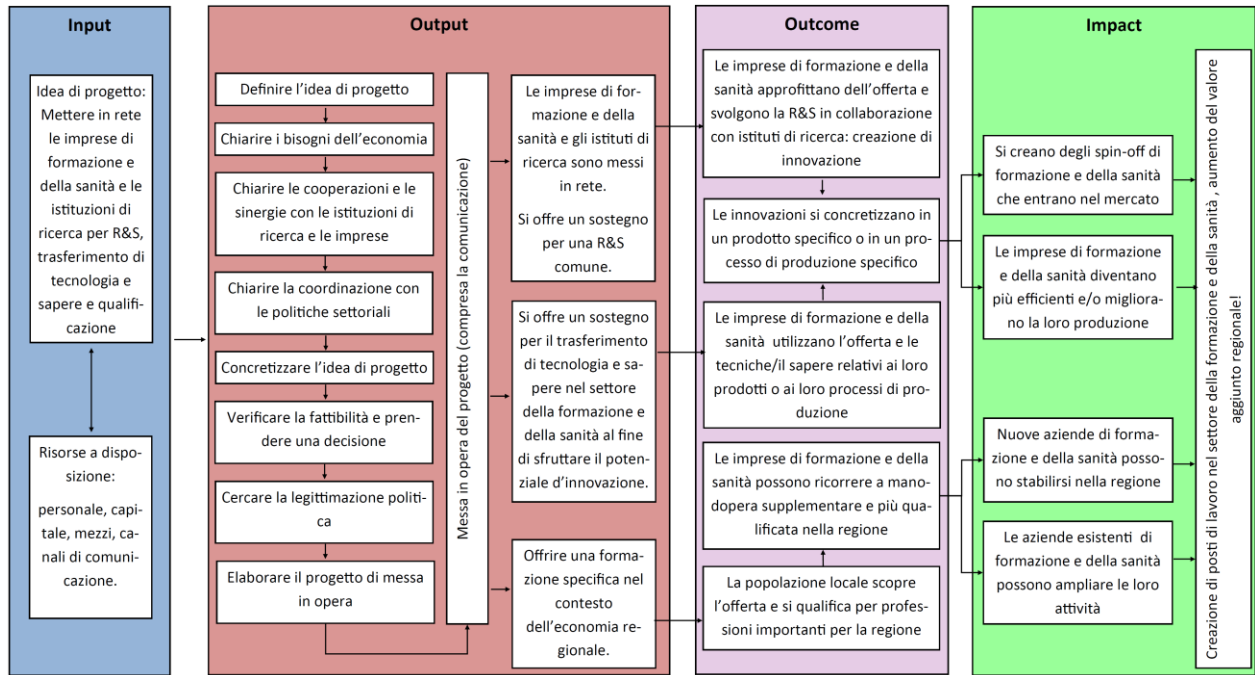


* In Ticino, i potenziali dell'industria energetica sono sostenuti con la promozione di progetti che rientrano nel campo d'attività Cleantech.

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

E1 – R&S, TTS e qualificazione – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

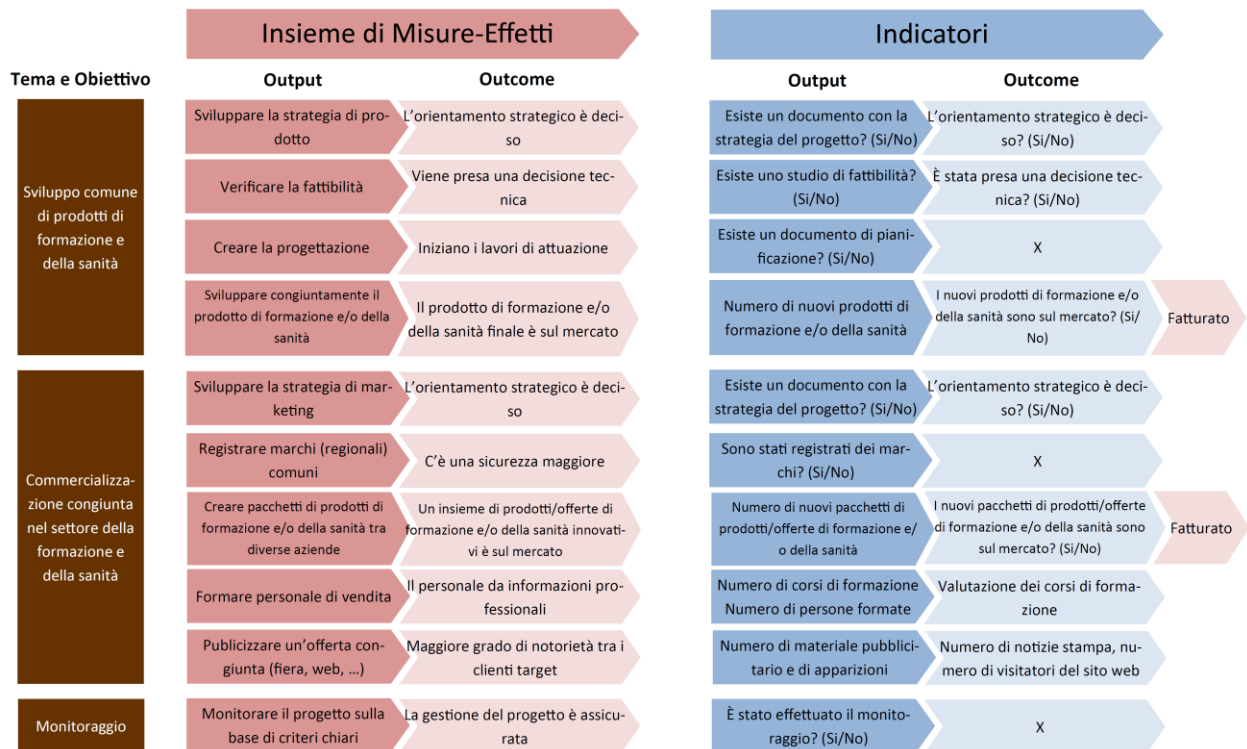
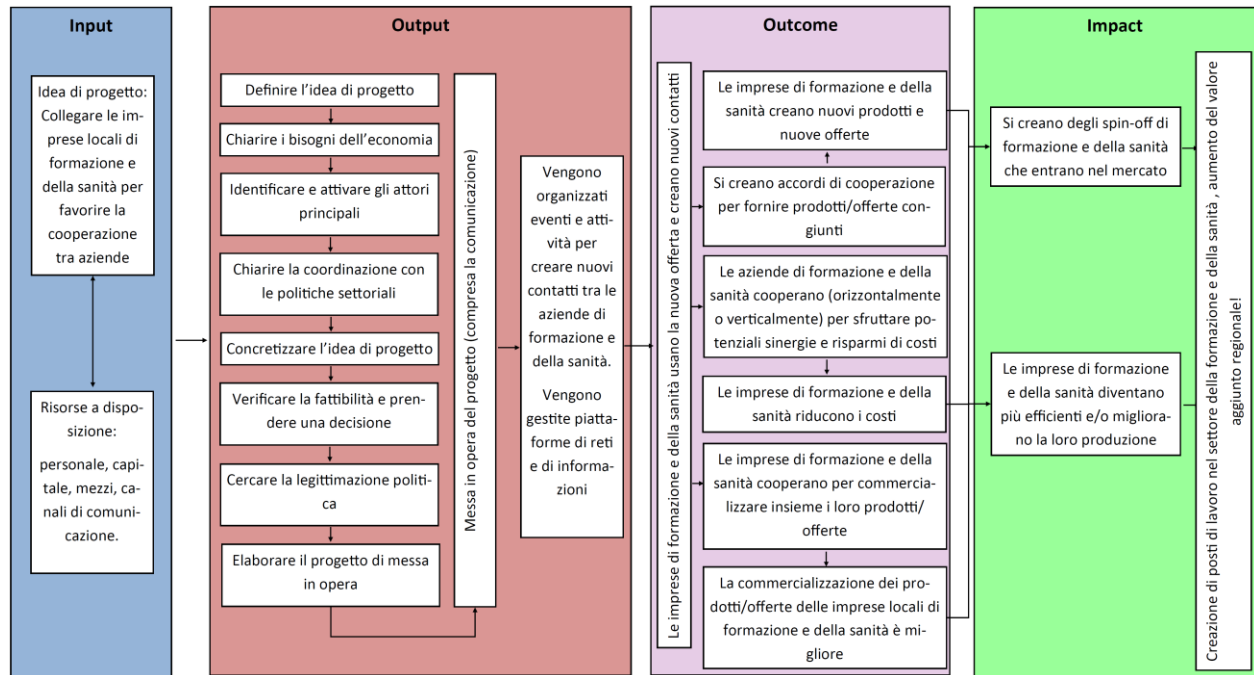
Figura 37 – E1 Modello di causalità e Indicatori “R&S, TTS e qualificazione – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

E2 – Reti di imprese e sviluppo prodotti – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

Figura 38 – E2 Modello di causalità e Indicatori “Reti di imprese e sviluppo prodotti – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

E3 – Promozione dell'imprenditorialità – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

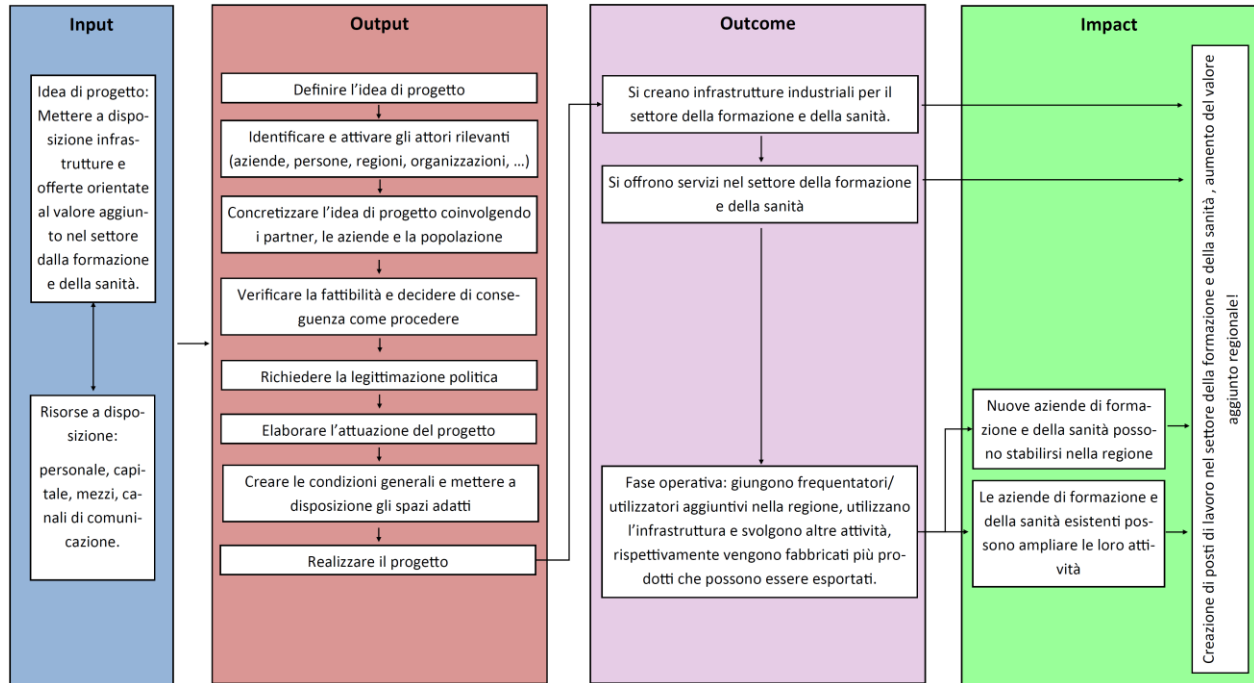
Figura 39 – E3 Modello di causalità e Indicatori “Promozione dell'imprenditorialità – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosuisse, 2013

E4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di valore aggiunto – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

Figura 40 – E4 Modello di causalità e Indicatori “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato”

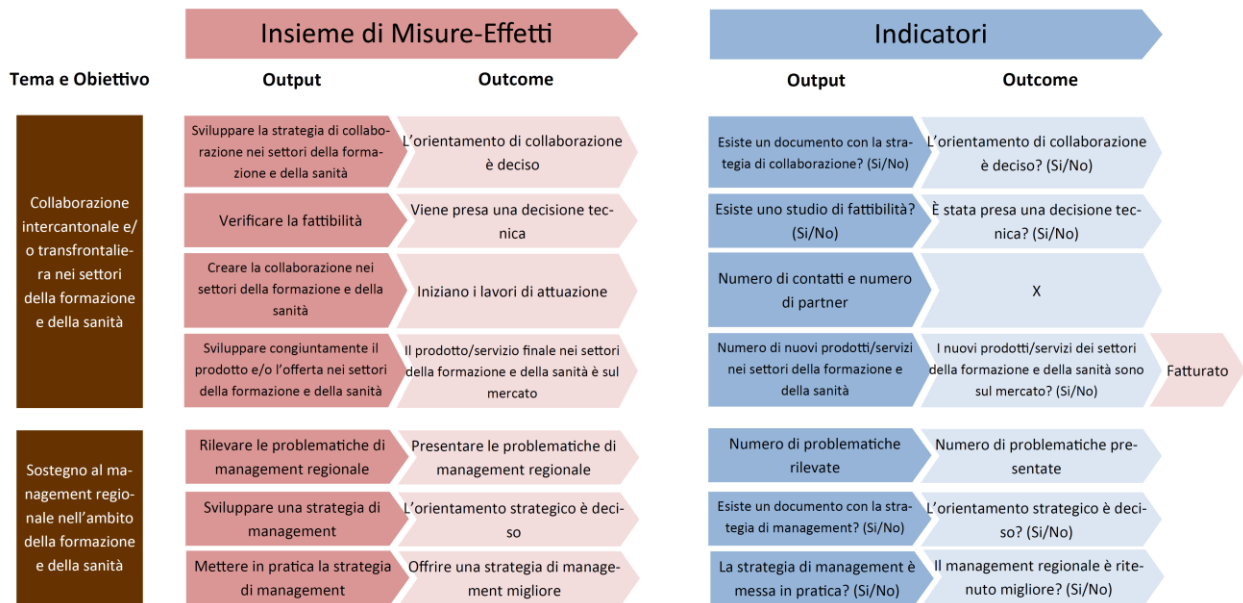
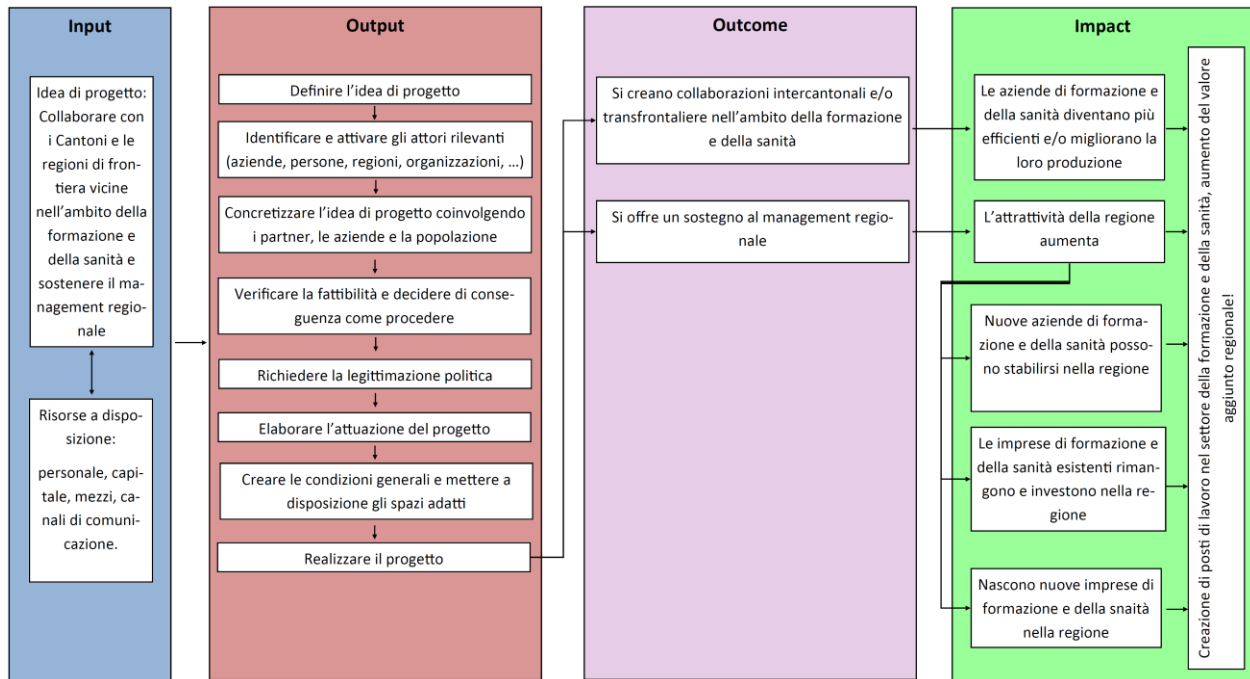


| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|--|---|--|---|---|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Preparazione del progetto legato alla formazione e/o alla sanità | Mostrare la fattibilità del progetto legato alla formazione e/o alla sanità | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare le basi progettuali | Basi progettuali adatte | Sono state create le basi progettuali? (Si/No) | Le basi progettuali sono adatte? (Si/No) |
| Networking e sviluppo della collaborazione | Creare, migliorare e utilizzare network e collaborazioni | Vengono create ulteriori offerte legate alla formazione e/o alla sanità da terzi | Numero di contatti e numero di partner | Ci sono ulteriori offerte legate alla formazione e/o alla sanità? (Si/No) |
| Finanziamento e sicurezza giuridica | Cercare investitori e co-finanziatori | Il finanziamento del progetto è assicurato | Numero di contatti con potenziali investitori | Il finanziamento è assicurato? (Si/No) |
| | Eseguire operazioni giuridiche (registrare i marchi, etc) | La sopravvivenza e il successo vengono assicurati | Sono state eseguite operazioni giuridiche? (Si/No) | X |
| Offerta legata alla formazione e/o alla sanità e competitività | Creare nuove offerte legate alla formazione e/o alla sanità | Le offerte legate alla formazione e/o alla sanità vengono utilizzate | Numero di nuove offerte legate alla formazione e/o alla sanità utilizzabili | Numero di utilizzatori/frequentatori |
| | Fornire informazioni | Si rafforzano il grado di notorietà e il consenso | Numero di richieste e numero di prospetti consegnati | Numero di notizie (nei media) e numero di utenti sul sito internet |
| | Formare e aggiornare i collaboratori | Si generano le competenze | Numero di collaboratori in formazione (anche continua) | X |

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

E5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato

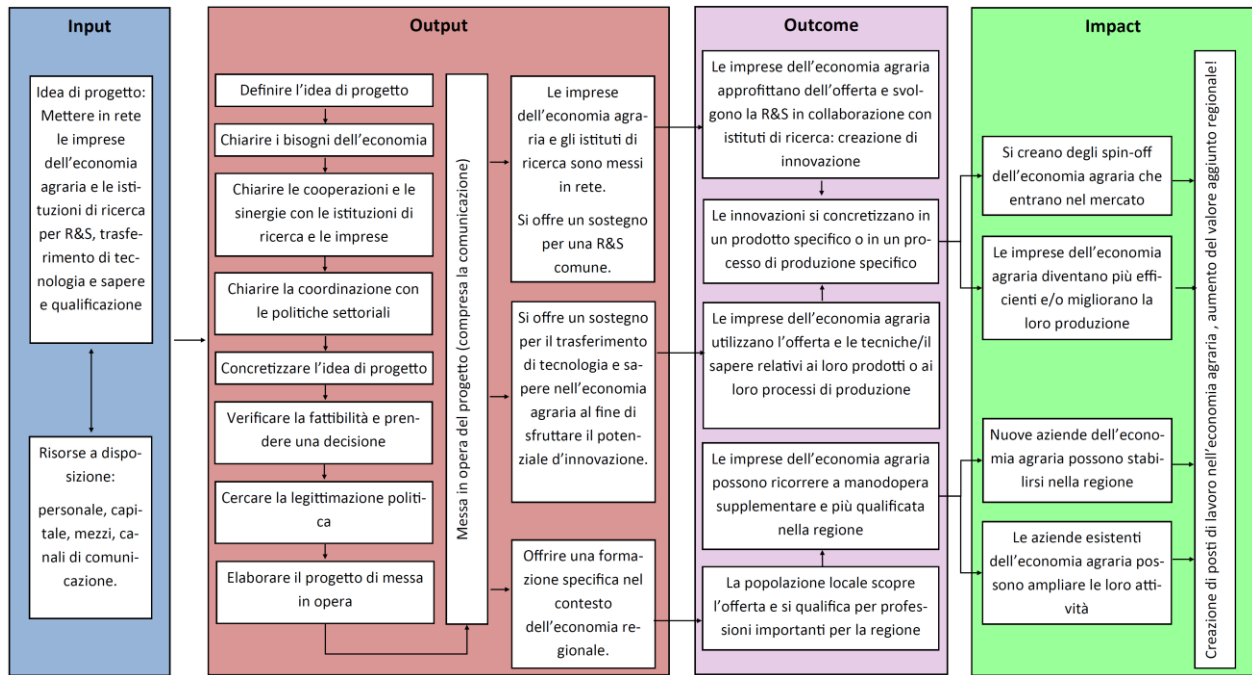
Figura 41 – E5 Modello di causalità e Indicatori “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance – Imprese di formazione e della salute organizzate secondo i principi dell'economia di mercato”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

F1 – R&S, TTS e qualificazione – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

Figura 42 – F1 Modello di causalità e Indicatori “R&S, TTS e qualificazione – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti”

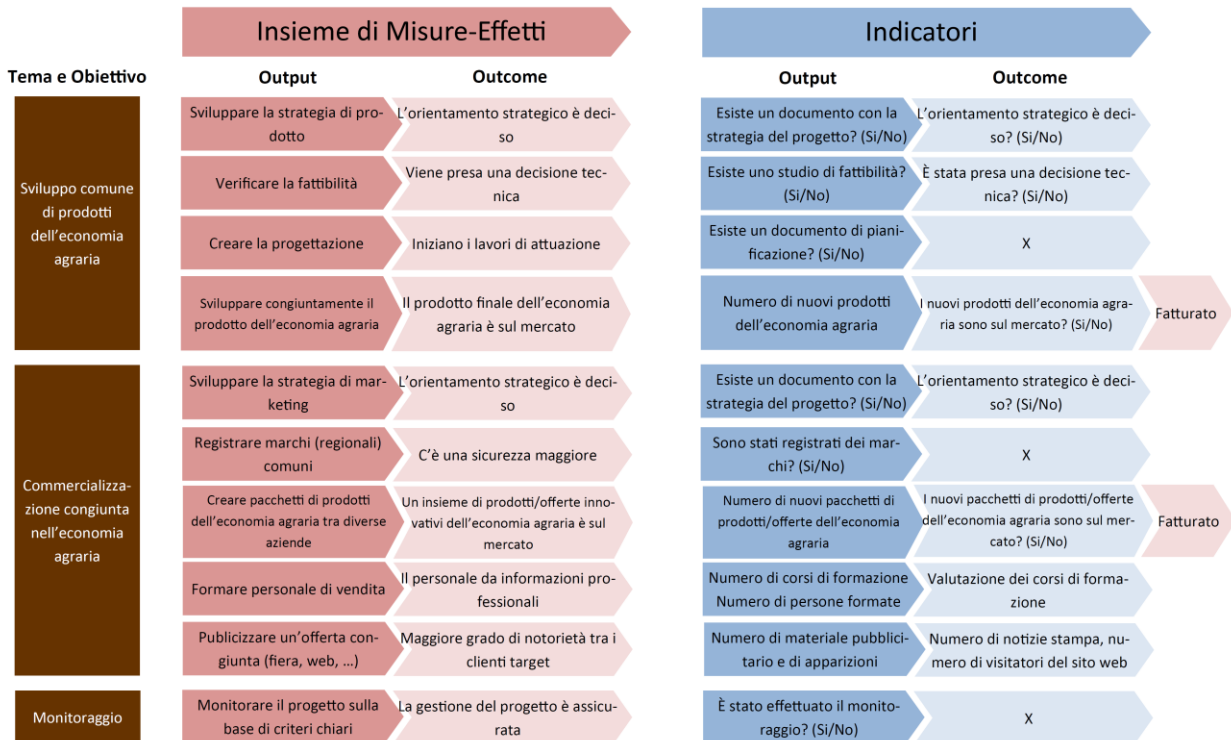
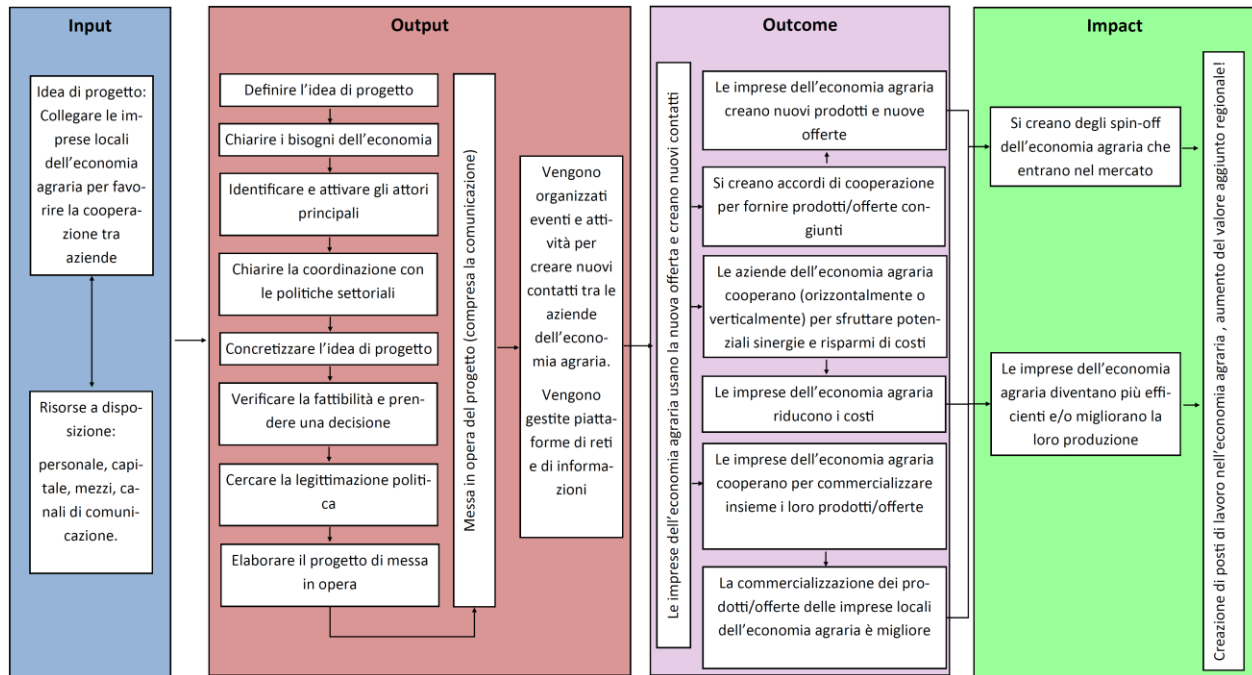


| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|---|---|--|--|---|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Networking | Contatti, visite aziendali ed eventi | Creazione di reti con aziende dell'economia agraria, università e associazioni | Nro di aziende dell'economia agraria partecipanti; eventi: nro di partecipanti | Eventi: Utilità per i partecipanti |
| R&S | Progetti di innovazione | Nuovi processi, prodotti, canali di distribuzione | Nro di progetti di innovazione Nro di aziende dell'economia agraria coinvolte | Capitale investito, nro di nuovi processi/prodotti Fatturato |
| Trasferimento di tecnologia e sapere nell'economia agraria, coaching e formazione complementare | Workshop, focus group | Il sapere si sviluppa e/o viene trasferito | Nro di workshop/focus group Nro di partecipanti | X |
| | Coaching, sessioni di formazione continua | Le competenze si rafforzano | Nro di coaching, nro partecipanti alla formazione continua | Utilità percepita dai partecipanti |
| | Sostegno alle start-up dell'economia agraria | Vengono create nuove imprese dell'economia agraria | Nro di startup dell'economia agraria che sono state sostenute | Nro di nuove imprese dell'economia agraria create |
| Promozione economica | Rilevare le domande delle imprese dell'economia agraria | Presentare gli interessi e le domande all'esterno (lobby) | Nro di problemi rilevati (es. Infrastrutture mancanti) | Nro di casi e/o di interessi presentati all'esterno |
| | Sostegno alla costituzione di imprese dell'economia agraria | Nuove imprese dell'economia agraria si localizzano nella regione | Nro di imprese dell'economia agraria che sono state sostenute | Nro di imprese dell'economia agraria che si sono appena localizzate nella regione |

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

F2 – Reti di imprese e sviluppo prodotti – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

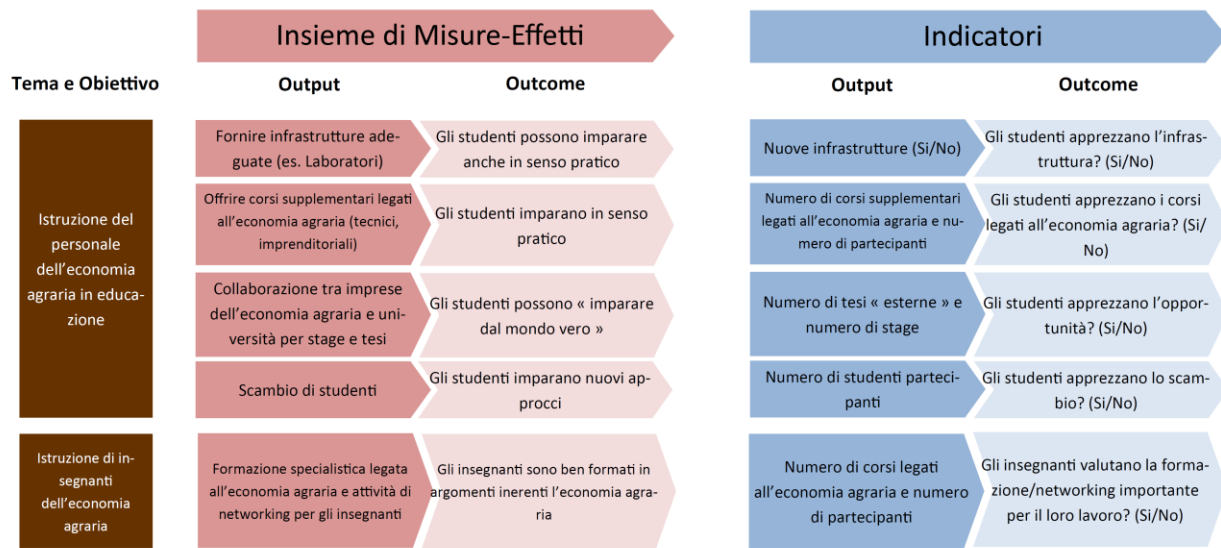
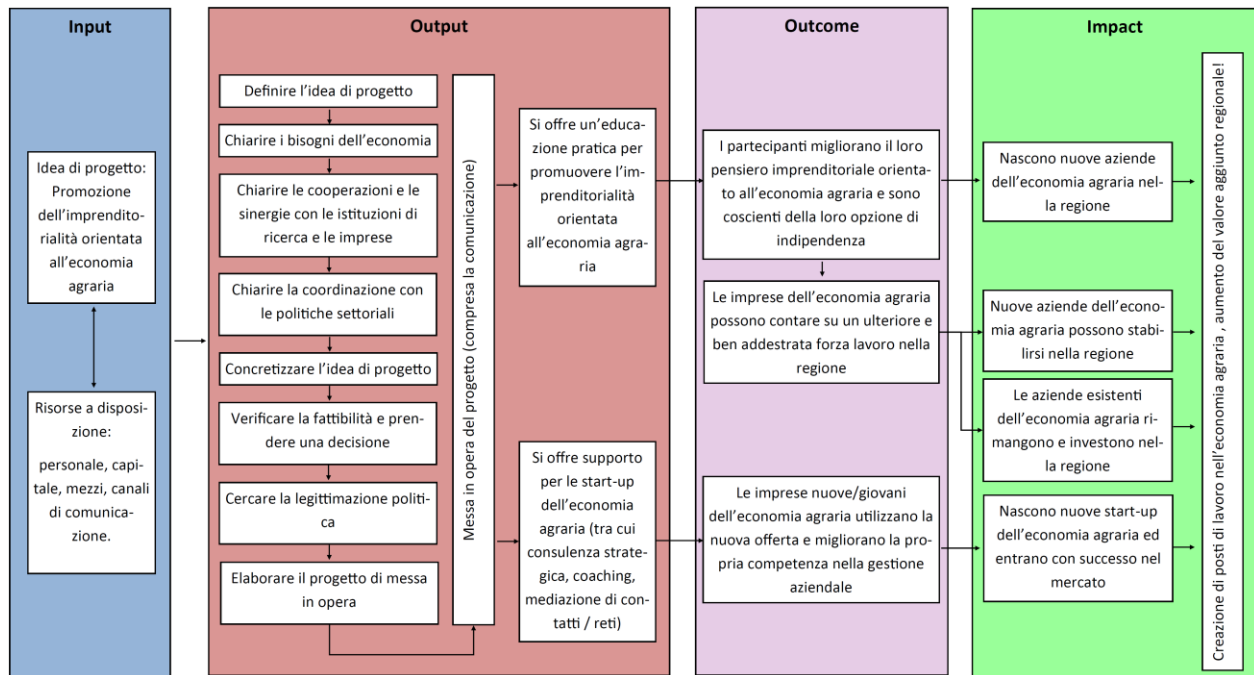
Figura 43 – F2 Modello di causalità e Indicatori “Reti di imprese e sviluppo prodotti – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

F3 – Promozione dell'imprenditorialità – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

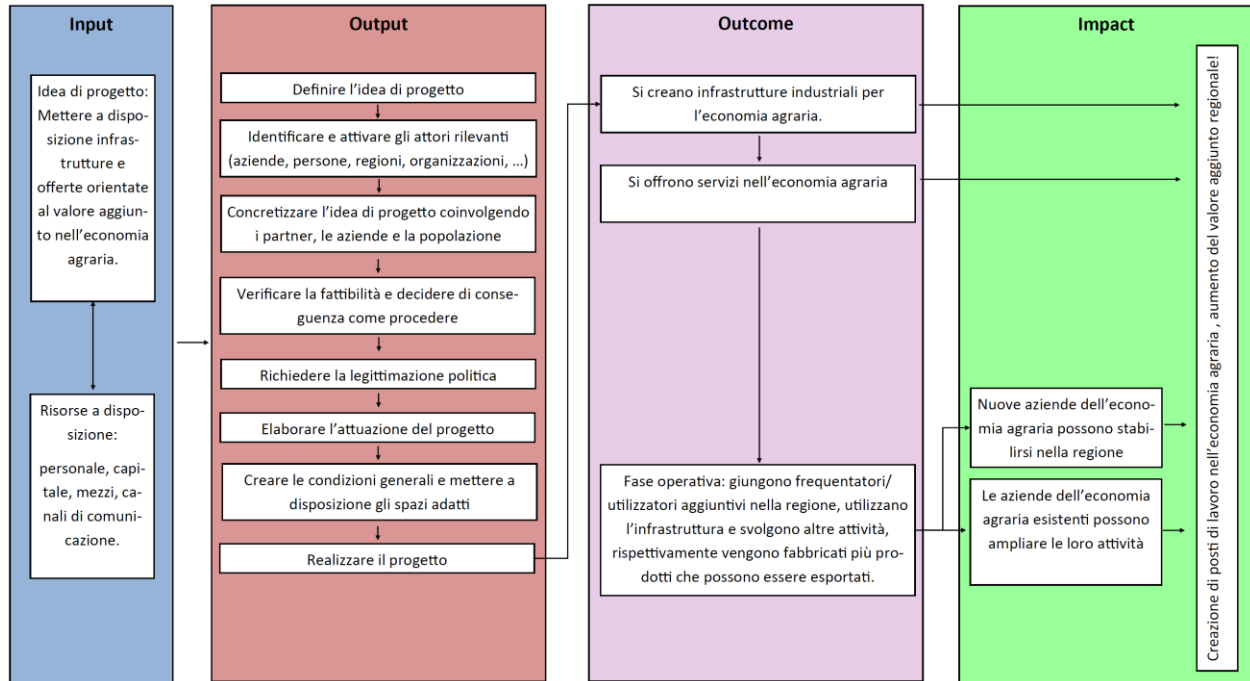
Figura 44 – F3 Modello di causalità e Indicatori “Promozione dell'imprenditorialità – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

F4 – Infrastrutture e Offerte orientate alla creazione di valore aggiunto – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

Figura 45 – F4 Modello di causalità e Indicatori “Infrastrutture e offerte orientate alla creazione di valore aggiunto – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti”

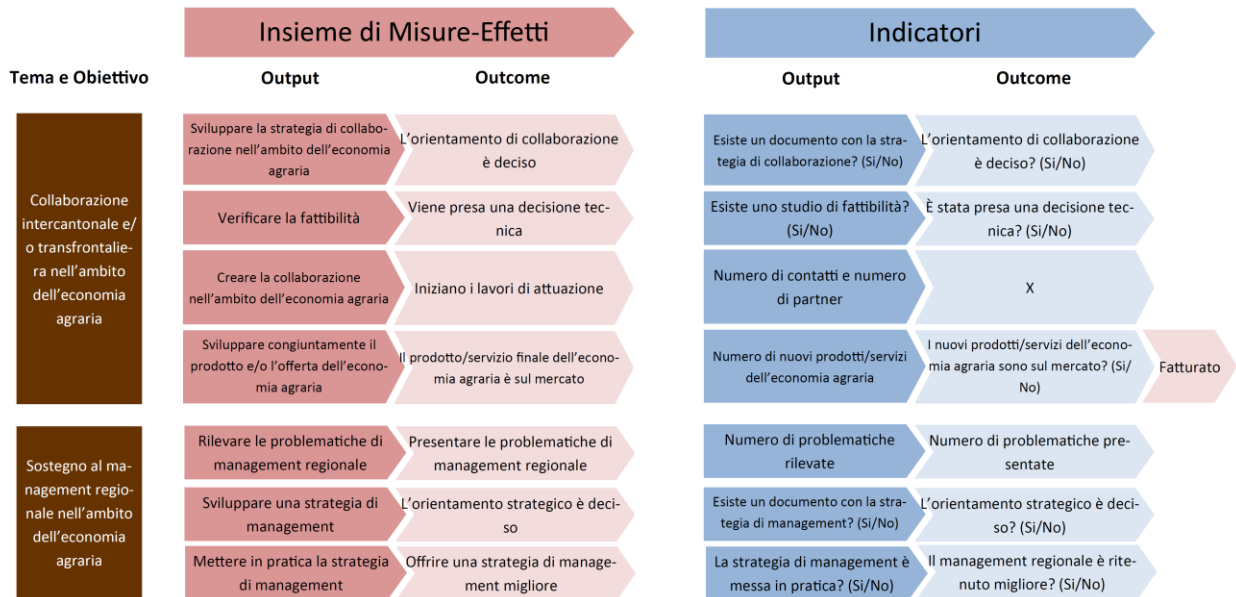
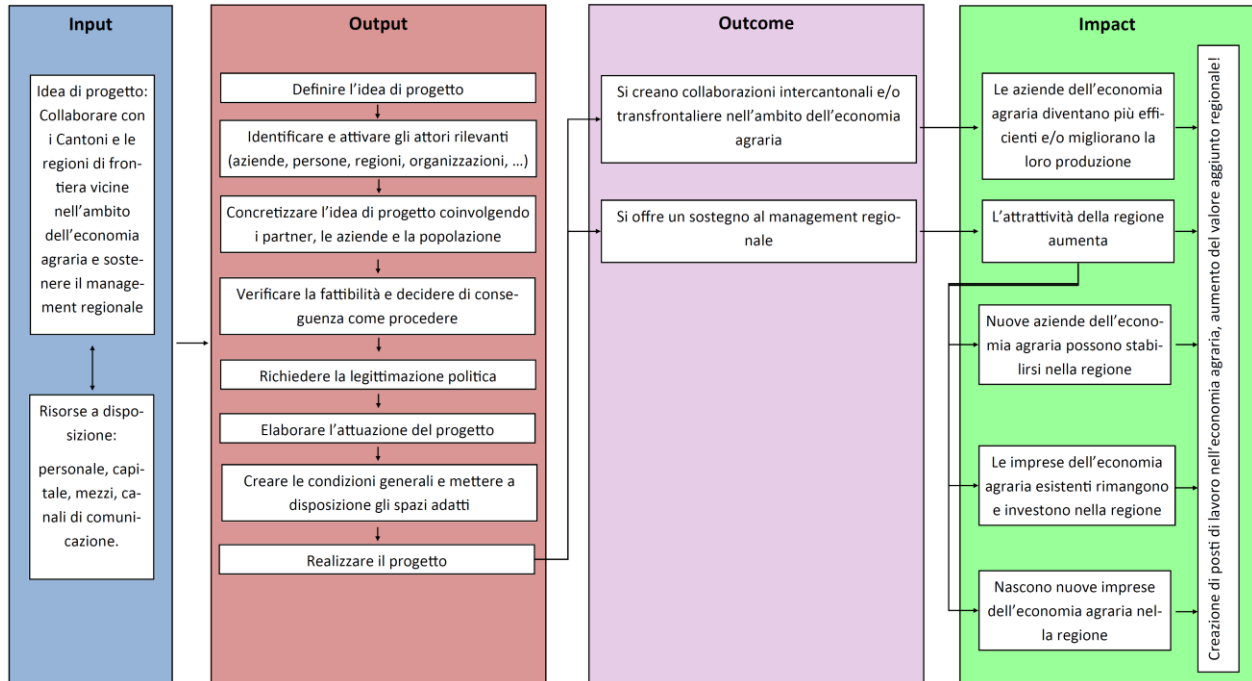


| Tema e Obiettivo | Insieme di Misure-Effetti | | Indicatori | |
|---|--|---|--|--|
| | Output | Outcome | Output | Outcome |
| Preparazione del progetto legato all'economia agraria | Mostrare la fattibilità del progetto legato all'economia agraria | Viene presa una decisione tecnica | Esiste uno studio di fattibilità? (Si/No) | È stata presa una decisione tecnica? (Si/No) |
| | Creare le basi progettuali | Basi progettuali adatte | Sono state create le basi progettuali? (Si/No) | Le basi progettuali sono adatte? (Si/No) |
| Networking e sviluppo della collaborazione | Creare, migliorare e utilizzare network e collaborazioni | Vengono create ulteriori offerte legate all'economia agraria da terzi | Numero di contatti e numero di partner | Ci sono ulteriori offerte legate all'economia agraria? (Si/No) |
| Finanziamento e sicurezza giuridica | Cercare investitori e cofinanziatori | Il finanziamento del progetto è assicurato | Numero di contatti con potenziali investitori | Il finanziamento è assicurato? (Si/No) |
| | Eseguire operazioni giuridiche (registrare i marchi, etc) | La sopravvivenza e il successo vengono assicurati | Sono state eseguite operazioni giuridiche? (Si/No) | X |
| Offerta legata all'economia agraria e competitività | Creare nuove offerte legate all'economia agraria | Le offerte legate all'economia agraria vengono utilizzate | Numero di nuove offerte legate all'economia agraria utilizzabili | Numero di utilizzatori/frequentatori |
| | Fornire informazioni | Si rafforzano il grado di notorietà e il consenso | Numero di richieste e numero di prospetti consegnati | Numero di notizie (nei media) e numero di utenti sul sito internet |
| | Formare e aggiornare i collaboratori | Si generano le competenze | Numero di collaboratori in formazione (anche continua) | X |

Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013

F5 – Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti

Figura 46 – F5 Modello di causalità e Indicatori “Collaborazioni intercantionali e transfrontaliere; Supporto alla governance – Aumento del valore aggiunto generato dall'economia agraria nei mercati aperti”



Fonte: Elaborazione IRE su Regiosisuisse, 2013