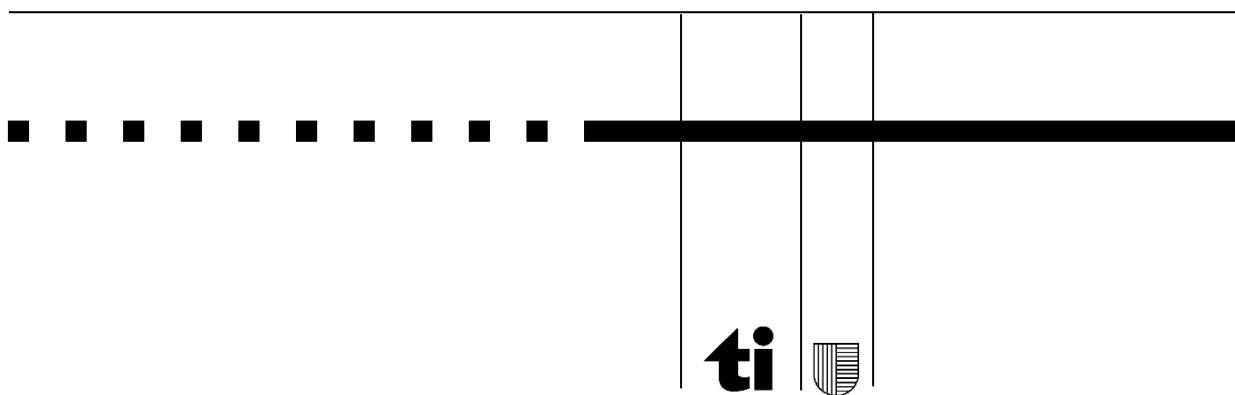

Repubblica e Cantone
Ticino

Dipartimento delle finanze
e dell'economia

Programma d'attuazione della politica economica regionale 2020-2023 del Cantone Ticino

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

Bellinzona, 3 luglio 2019



Sommario

Premessa	3
1. Retrospectiva	4
1.1. Retrospectiva generale 2016-2019.....	4
1.2. Analisi sull'attuazione del periodo 2016-2019.....	5
1.3. Conseguenze sul quadriennio 2020-2023.....	7
2. Il Cantone Ticino: analisi del contesto socioeconomico	9
3. Orientamento strategico e modalità di gestione della politica regionale	16
3.1. Coerenza del Programma d'attuazione con la strategia di sviluppo economico.....	16
3.1.1. La politica dell'innovazione.....	16
3.1.2. La politica turistica cantonale.....	18
3.1.3. La politica per le regioni periferiche.....	20
3.2. Coerenza con il piano direttore, le aree funzionali e il ruolo dei centri regionali.....	22
3.3. Cooperazione intercantonale.....	24
3.3.1. Programma San Gottardo 2020.....	24
3.3.2. Altre collaborazioni intercantonali.....	24
3.4. Impegno del Cantone a favore della cooperazione transfrontaliera.....	26
3.5. Coerenza con la strategia sugli impianti di risalita cantonale.....	27
3.6. Gli Enti regionali per lo sviluppo (management regionale).....	28
4. Obiettivi programmatici e priorità 2020-2023	29
4.1. Le priorità in ambito PMI.....	29
4.1.1. Rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione.....	30
4.1.1.1. Gestione e sviluppo del SRI.....	31
4.1.1.2. Funzione Point-of-Entry.....	32
4.1.1.3. Sostegno all'innovazione di prodotto e di processo (coaching).....	32
4.1.1.4. Piattaforme interaziendali.....	33
4.1.1.5. Coordinamento Switzerland Innovation.....	33
4.1.2. Sviluppo dell'offerta formativa per PMI.....	33
4.1.3. Centri di competenza e reti interaziendali.....	34
4.1.4. Sviluppo specializzazioni intelligenti.....	34
4.1.5. Infrastrutture e sviluppo di aree industriali.....	34
4.2. Le priorità in ambito Turismo.....	35
4.2.1. Trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico.....	35
4.2.2. Qualificazione degli operatori turistici.....	36
4.2.3. Collaborazioni interaziendali.....	36
4.2.4. Valorizzazione turistica dell'offerta.....	37
4.2.5. Posizionamento e sviluppo delle destinazioni.....	37
4.3. Regioni periferiche (a potenziale inespresso).....	39
4.3.1. Implementazione dei masterplan.....	39
4.3.2. Masterplan Leventina.....	40
4.4. Verifica della sostenibilità del programma d'attuazione.....	42
5. Procedure	45
6. Zona d'impatto territoriale	49
7. Piano di spesa, di finanziamento e di realizzazione	50
8. Richiesta contributi federali 2016-2019	52
9. Glossario, abbreviazioni e documenti correlati	53

Premessa

Con il programma d'attuazione della politica economica regionale 2020-2023 (PdA 20-23) il Cantone Ticino intende confermare i suoi tre principali obiettivi di sviluppo economico, che sono l'aumento della competitività delle PMI, il rafforzamento delle destinazioni turistiche e il riposizionamento delle regioni periferiche. Questi tre obiettivi sono accumulati dalla ferma volontà di mantenere e creare posti di lavoro interessanti e adeguatamente retribuiti per i residenti.

La politica economica regionale è oramai da diversi anni, e a tutti gli effetti, un tassello imprescindibile della politica di sviluppo economico del Cantone Ticino. Dopo i primi anni di rodaggio, il periodo 2016-2019 ha permesso di ulteriormente consolidare le logiche di sistema, favorendo le attività di messa in rete e il sostegno alle condizioni precompetitive - in particolare lo stimolo all'innovazione, il trasferimento tecnologico e il miglioramento delle condizioni quadro - garantendo nel contempo il coordinamento con altre politiche e leggi settoriali con impatto diretto o indiretto sullo sviluppo economico cantonale.

Le numerose misure messe in atto dal Cantone vanno sempre intese come complementari alla progettualità e allo spirito imprenditoriale da parte del settore privato, senza i quali nessuna politica pubblica può essere efficace.

Il PdA 20-23 rappresenta un documento dal taglio molto tecnico, elaborato sulla base delle indicazioni fornite dalla Segreteria di Stato dell'economica (SECO) tramite la "Guida per i Cantoni e i responsabili dei programmi" (settembre 2018), che fungerà da base per le trattative per la stesura della Convenzione di programma 2020-2023 tra il Cantone Ticino e la Confederazione in ambito di politica economica regionale.

Considerata la complessità del tema, il presente documento è da intendersi quale linea guida per il prossimo quadriennio. Se gli obiettivi e le priorità d'intervento sono chiaramente identificati, le singole misure o i progetti descritti non sono da considerarsi esaustivi, ma fungono da esempi concreti di iniziative potenzialmente finanziabili ai sensi della politica economica regionale. Una particolare attenzione, nell'attuazione della strategia di sviluppo economico, sarà posta al rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese.

La stesura del PdA 20-23 è frutto di un lavoro di analisi e confronto con gli attori della politica economica regionale, in particolare gli enti regionali per lo sviluppo (ERS), le organizzazioni turistiche regionali (OTR), l'agenzia turistica ticinese (ATT) e i rappresentanti del mondo economico (AITI, Camera di commercio). Il programma è dunque frutto di analisi e condivisione atta a garantire quell'unità d'intenti a più livelli, imprescindibile per la realizzazione di una visione di sviluppo economico auspicata in modo trasversale da tutto il territorio cantonale.

Il Dipartimento delle finanze e dell'economia, per il tramite della Divisione dell'economia e dell'Ufficio per lo sviluppo economico, ringrazia tutti gli attori che - con idee, suggerimenti e riflessioni anche critiche - hanno contribuito alla definizione dei contenuti del presente ambizioso programma d'attuazione 2020-2023 della politica economica regionale.

1. Retrospectiva

1.1. Retrospectiva generale 2016-2019

Nel corso del periodo 2016-2019 la politica economica regionale si è ulteriormente confermata quale tassello imprescindibile nella strategia di sviluppo economico del Canton Ticino, che si basa - oltre che sul miglioramento delle condizioni quadro e precompetitive - anche sul sostegno a singole iniziative imprenditoriali (tramite specifiche leggi settoriali) e su attività di marketing mirate. Proprio l'elaborazione di chiare e integrate politiche di sviluppo focalizzate sulla promozione dell'innovazione, del turismo e delle regioni periferiche, che supera un'applicazione a comparti stagni tipica delle singole leggi settoriali, si è rilevato essere il punto di forza dell'approccio adottato da ormai da qualche anno dal Canton Ticino. Le recenti riforme della legge per l'innovazione economica e della legge sul turismo, hanno saputo pertanto innestarsi al meglio, in maniera sinergica e complementare, sugli strumenti di politica economica regionale. Grazie a questo approccio è stato infatti possibile, ad esempio, porre le basi per l'adesione del Canton Ticino alla Greater Zurich Area e per il previsto ottenimento di una sede di rete a Switzerland Innovation come parco associato a quello di Zurigo (Innovationspark Zürich). Per il Canton Ticino, oltre che rafforzare i legami con questo importante polo economico, è un'occasione unica per potersi posizionare a livello internazionale mettendo in risalto le opportunità offerte ad aziende innovative grazie alle competenze tecniche ed economiche presenti sul nostro territorio, spingendo pertanto molto, proprio nello spirito della politica economica regionale, sulla collaborazione e la coordinazione tra il mondo imprenditoriale e quello della ricerca e della formazione, in quanto fattori sempre più rilevanti dello sviluppo economico.

Complessivamente, il periodo 2016-2019 può considerarsi un quadriennio sostanzialmente positivo, durante il quale sono stati raggiunti numerosi e ambiziosi obiettivi. Non va però sottaciuto che, per poter sfruttare al meglio le potenzialità di questo strumento, saranno necessari sforzi maggior di parte di tutti gli attori coinvolti nell'implementazione del programma d'attuazione.

Nel quadriennio 2016-2019 vi è stato, in particolare, uno sforzo notevole nel consolidamento del sistema regionale dell'innovazione, che ha ormai trovato un proprio collocamento e riconoscimento nel panorama nazionale. In questo ambito il Ticino ha saputo confrontarsi in maniera propositiva e proattiva con gli altri sistemi regionali dell'innovazione, garantendo un costante scambio di informazioni ed esperienze e promuovendo degli standard comuni per le prestazioni offerte a favore a chi vuole fare impresa. Ci si augura ora che a livello cantonale, anche grazie alle esperienze fatte con la candidatura a Switzerland Innovation - elaborata congiuntamente da Fondazione Agire, Università della Svizzera Italiana, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana, associazioni economiche e Cantone - e al nuovo programma d'accelerazione per le start-up - organizzato congiuntamente da Fondazione Agire e dal Centro Promozione Start-up (www.boldbrain.ch) - si siano fatti i decisivi e necessari passi verso una convergenza delle azioni di tutti gli attori a supporto dell'innovazione.

Per quanto concerne il turismo va ricordato che, sebbene il Ticino si sia dotato di una nuova Legge sul turismo ormai dal 2015, l'auspicato livello di collaborazioni tra destinazioni e relativo cofinanziamento di progetti sovregionali, nonché la costituzione di unità il più possibile specializzate, con know-how specifici, in grado di sviluppare, promuovere e commercializzare prodotti turistici strategici, sostenibili finanziariamente ai sensi della politica economica regionale, siano ancora in fase embrionale. Se gli obiettivi della riorganizzazione non sono ancora stati pienamente raggiunti, si ritiene però prematuro fare una valutazione completa della nuova organizzazione turistica a livello cantonale, in quanto lo sviluppo delle dinamiche collaborative impiega palesemente più tempo di quanto inizialmente previsto. Il prossimo quadriennio sarà pertanto da considerarsi quale banco di prova per le organizzazioni turistiche, siano esse quelle regionali oppure l'agenzia cantonale.

Infine, per quanto concerne l'obiettivo del riposizionamento delle regioni periferiche, il periodo 2016-2019 ha permesso di porre le basi per il loro rilancio, considerato che la fase di elaborazione dei masterplan, di coinvolgimento e condivisione con la popolazione, nonché dell'avvio delle necessarie forme di governance, che coinvolgono i territori direttamente toccati, gli enti regionali per lo sviluppo e le organizzazioni turistiche, è ormai stata completata con successo. Con fiducia si sta ora passando alla fase di implementazione dei progetti faro turistici, necessari al raggiungimento della visione e del posizionamento identificato.

Le basi per uno sviluppo armonioso del Cantone sono state poste: tocca ora a tutti gli attori presenti sul territorio, attivi sia in ambito della promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità, del turismo o delle

regioni periferiche, farsi parte attiva e propositiva, contribuendo così al raggiungimento degli ambiziosi traguardi di sviluppo economico.

1.2. Analisi sull'attuazione del periodo 2016-2019

OBIETTIVO PMI

In questo quadriennio sono generalmente migliorate in Ticino le prospettive per le PMI in termini di innovazione. La possibilità di sostenere, nel quadro delle misure di politica economica regionale, iniziative e progetti che spaziano dalla formazione ai centri di competenza, dalle specializzazioni intelligenti alle aree per attività, ha consentito al Cantone di moltiplicare le risposte alle sfide poste dal cambiamento tecnologico. Ne sono un chiaro esempio le iniziative e gli eventi di respiro nazionale e internazionale ai quali il Ticino ha aderito in particolare nel campo della digitalizzazione, o ancora le misure intraprese nell'ambito del fintech e della tecnologia blockchain, ambiti sui quali il Cantone ha deciso di puntare.

Al fine di massimizzare le possibilità offerte dal cambiamento tecnologico e dalla digitalizzazione appare sempre più strategica la presenza di istituti di ricerca, grazie ai quali il Ticino può vantare delle vere eccellenze sul piano internazionale, che si stanno viepiù aprendo alle collaborazioni con le aziende.

Per quanto riguarda le start-up, è cresciuta sensibilmente la consapevolezza dell'importanza di sostenere questa tipologia di imprenditorialità, spesso direttamente correlata al potenziale d'innovazione. Su questo fronte sono stati registrati sicuramente i progressi più importanti, tra i quali si ricorda il lancio, nel 2018, del nuovo programma di accelerazione Boldbrain Startup Challenge e il varo delle misure fiscali volte a incoraggiare gli investimenti in start-up innovative approvate in votazione popolare nel corso dello stesso anno.

Con i progetti Estage e Talenti, il Cantone ha inoltre incentivato il rientro per scopi lavorativi di oltre 50 studenti ticinesi che studiano oltre Gottardo, contribuendo a diminuire il differenziale tra talenti che escono e che entrano (brain drain).

Si è per contro riscontrata una certa difficoltà delle imprese a lavorare in rete, non solo tra loro, ma anche con gli istituti di ricerca, una vera sfida da cogliere in un'economia sempre più competitiva e dominata dalla tecnologia. In generale, dunque, il tema della collaborazione tra aziende e istituti di ricerca sarà uno dei punti d'attenzione principali del periodo 2020-2023, in particolare tramite l'avvio di centri di competenze, ossia di collaborazioni strutturate tra aziende e centri di ricerca, che in questi centri saranno chiamati a far confluire conoscenze, personale e investimenti.

La collaborazione tra l'economia e il mondo della ricerca sarà dunque il tema centrale anche in vista dell'opportunità unica che il Ticino ha dinanzi con la possibile costituzione di una sede di rete del Parco svizzero dell'innovazione Switzerland Innovation, sotto il quale confluirà tutta l'offerta dei centri di competenze.

Contemporaneamente, la recente apertura della galleria di base del San Gottardo rappresenta un'occasione unica per rilanciare le relazioni verso il Nord delle Alpi. Opportunità che Cantone intende senz'altro cogliere, grazie anche alla concretizzazione di iniziative importanti come l'adesione alla Greater Zurich Area e l'estensione in Ticino dei corsi offerti da Young Enterprise Switzerland. Il possibile ottenimento di una sede di rete di Switzerland Innovation contribuirà a rafforzare ulteriormente le relazioni con la regione metropolitana di Zurigo e l'importante piazza economica e scientifica che questa rappresenta.

Tra le potenziali minacce, il rallentamento congiunturale dei principali partner commerciali (Germania e Italia in testa) non può non far preoccupare, specie per gli effetti che questo rallentamento potrà comportare sugli investimenti.

Infine, la digitalizzazione, qualora non sufficientemente implementata, potrebbe comportare, a medio termine, un importante deficit di competitività, specie per le PMI.

OBIETTIVO TURISMO

Per quanto concerne il settore turistico, in tutte e quattro le destinazioni ticinesi è forte la volontà di valorizzare il territorio, soprattutto nei suoi aspetti naturalistici: montagne e laghi. In entrambi questi contesti, i progetti

identificati sviluppano naturalmente una vocazione turistica, rafforzata anche dalle tendenze climatiche che permettono di usufruire di una bella stagione sempre più lunga.

Le tematiche identificate da una regione trovano spesso terreno fertile per essere sviluppate anche nelle altre regioni; manca però l'auspicato coordinamento e la collaborazione per sviluppare quest'ultime a un livello sovra regionale o cantonale. Si denota in particolare la tendenza a voler offrire tutto a scapito di un chiaro posizionamento turistico di ogni destinazione. Si osserva inoltre una difficoltà da parte delle iniziative locali che nascono nel corso dell'anno a trovare un cofinanziamento da parte delle OTR o dell'ATT. Questo è dovuto in parte anche alla pianificazione finanziaria di dettaglio che questi enti svolgono ad inizio anno e che difficilmente tiene in considerazione delle riserve per farsi co-promotori di queste iniziative.

Rimane un'opportunità quella legata all'importante disponibilità di mezzi PER a disposizione del settore turistico per il finanziamento di progetti strategici, anche se purtroppo in questo quadriennio non sono stati sfruttati. In questo senso le destinazioni turistiche potrebbero meglio assimilare l'opportunità di unirsi e di presentare progetti coordinati al fine di sfruttare tutti gli strumenti a loro disposizione.

Le offerte di formazione proposte agli operatori turistici riscuotono invece un grande successo e sono molto apprezzate, dimostrando una disponibilità ad aggiornarsi e ad adattarsi alle nuove tecnologie e modelli di business.

Le destinazioni ticinesi operano in un contesto di alta concorrenzialità, dove sicuramente non mancano destinazioni con atout naturalistici, culturali, enogastronomici di livello paragonabile. Senza un posizionamento chiaro, e considerato il problema del livello dei prezzi svizzeri, le destinazioni turistiche ticinesi rischiano di non sapersi differenziare e imporre sul mercato internazionale. Anche a livello nazionale la mancanza di un'immagine chiara associata al Ticino può creare uno svantaggio (p.es. rispetto ai Grigioni come destinazione MTB già affermata).

Il mantenimento di iniziative a lungo termine è reso difficile da una pianificazione insufficiente delle risorse da mettere a disposizione dopo la fase di lancio dei progetti. Non va infine dimenticato che progetti complessi richiedono un lungo periodo di sviluppo prima di poter essere avviati, rischiando così di accumulare ritardi rispetto ad altre destinazioni.

OBIETTIVO REGIONI PERIFERICHE

Il periodo 2016-2019 ha permesso di portare a termine la prima fase del processo masterplan per il riposizionamento turistico delle zone periferiche (Alta Vallemaggia, Valle Verzasca, Centovalli).

Il processo si è svolto con un'iniziale informazione a tappeto, il seguente coinvolgimento delle realtà locali, per passare all'elaborazione dei masterplan veri e propri. Il processo bottom-up ha permesso di avere dei documenti strategici condivisi dagli enti locali e dalla popolazione della regione coinvolta.

Questo vale anche per la valle Onsernone e la Valle di Blenio, per le quali il periodo 2016-2019 si è contraddistinto con l'implementazione di alcuni progetti a livello locale e la creazione delle premesse per la realizzazione di progetti più complessi.

Le regioni con un masterplan recente si sono dotate di "nuove" governance che garantiscono da un lato il costante coinvolgimento della popolazione ma soprattutto, permettono di mettere a disposizione dei progetti identificati, le risorse umane qualificate a supporto del processo di realizzazione degli stessi.

Anche l'Organizzazione turistica Lago Maggiore e Valli si è dotata, grazie al finanziamento della politica economica regionale, di risorse umane qualificate a supporto del posizionamento turistico delle regioni masterplan tramite un accompagnamento allo sviluppo dei progetti strategici e la loro conseguente promozionalizzazione sui mercati di riferimento.

Il "processo" masterplan ha raggiunto ora una prima indispensabile tappa; si tratta ora di mettere a frutto l'enorme lavoro di condivisione e scelta delle priorità, realizzando i progetti identificati.

Tra le forze identificate si segnala che i masterplan elaborati delineano una visione generale per la regione coinvolta e permettono di consolidare un'unità d'intenti locale. Come gli stakeholder principali coinvolti nell'elaborazione del masterplan, anche la popolazione locale, grazie all'approccio "bottom-up", si è in parte riavvicinata/riappropriata di una proattività. Questa energia iniziale va costantemente alimentata così da

consolidare costantemente il circolo virtuoso che si auspica possa essere generato. Il documento programmatico, in quanto vincolante per quanto concerne le iniziative finanziabili con la politica economica regionale, permette di focalizzare le risorse sui progetti prioritari senza dispersione di energie e mezzi finanziari su più iniziative locali.

Benché i masterplan abbiano permesso da un lato di risvegliare puntuali spinte propositive, hanno anche messo parzialmente in evidenza come un approccio imprenditoriale alle iniziative vada ancora in alcuni casi sviluppato. Oltre alla cronica scarsità di risorse finanziarie che caratterizzano queste regioni, è probabile ipotizzare che anche la continua erosione di risorse umane (*soft factor*) abbia inciso negativamente sull'imprenditorialità.

Un ritorno in valle di risorse umane qualificate e propositive può sbloccare un meccanismo di freno all'innovazione e al cambiamento che in alcune zone può ancora rallentare l'inizio di un ciclo di sviluppo virtuoso.

L'opportunità maggiore che si percepisce in queste regioni, anche se in modo differenziato, è il rinnovato senso d'appartenenza, che abbinato ad un posizionamento turistico univoco, dotano le regioni dei presupposti per la realizzazione coordinata di progetti faro e altri progetti collaterali. Questi, anche grazie alla presenza di personale qualificato e una "nuova" governance, hanno maggiori possibilità di essere realizzati, messi in rete e sviluppare sinergie. Ciò deve segnalare, e confermare ad investitori privati interni e soprattutto esterni, l'aumentata attrattività della regione, attirando nuovi investimenti e dare avvio così ad un ciclo virtuoso.

Grandi cambiamenti, come l'economia digitale (che ha quale premessa la disponibilità di un accesso alla rete con banda ultra larga), possono fare da volano e permettono di adottare nuovi modelli di business e di sviluppo maggiormente adatti per queste regioni.

Altre regioni alpine paragonabili stanno affrontando sfide simili e si stanno parimenti attrezzando per profilarsi meglio, o in modo più mirato, in ambito turistico, ciò che potrebbe rendere più difficile o meno efficace il posizionamento in atto nelle regioni ticinesi. I progetti faro sono infine spesso caratterizzati da tempi medio-lunghi di realizzazione data la loro complessità. Sarà importante, grazie all'azione dei coordinatori masterplan, evitare un'eccessiva dilatazione, anche a causa degli iter procedurali, dei tempi di esplicazione degli effetti positivi dell'intero masterplan regionale.

Infine, per garantire il raggiungimento degli obiettivi del masterplan a medio-lungo termine, sarà importante garantire la coerenza tra i vari progetti sostenuti. L'impostazione, secondo la quale la somma di tanti progetti isolati stimolano automaticamente l'avvio di una spirale positiva, ha dimostrato negli anni scorsi i propri limiti. Il concetto masterplan è quello di un "sistema" di progetti con un obiettivo regionale comune di medio-lungo termine il cui successo andrà verificato tra 4-8 anni.

1.3. Conseguenze sul quadriennio 2020-2023

Sulla base delle esperienze fatte nel periodo 2016-2019, quadriennio iniziale del programma pluriennale della Confederazione per il periodo 2016-2023, si conferma l'opportunità di dare seguito alle azioni intraprese nel primo quadriennio con l'obiettivo di realizzare/consolidare gli obiettivi inizialmente posti.

Il diverso stato di maturazione dei tre obiettivi principali pone però delle sfide non solo dal punto di vista dei contenuti ma pure da quello finanziario. Da un lato, come si vedrà in seguito, il consolidamento del sistema regionale dell'innovazione, in particolare con il previsto importante sviluppo dell'offerta in materia di coaching nonché l'implementazione di specifici centri di competenza, comporta la necessità di aumentare le disponibilità finanziarie su questo obiettivo. In particolare, il previsto contributo federale ai costi di gestione del sistema, seppure già molto contenuti, appare insufficiente per svolgere al meglio tutte le attività. Tra le varie voci di costo, vi sono infatti anche quelle previste per attività di coordinamento e di scambio di esperienze con i Grigioni, con gli altri sistemi regionali dell'innovazione, con Switzerland Innovation e con Innosuisse, solo per citarne alcune. Sono sforzi, questi, tesi a offrire alle aziende l'accesso alle migliori prestazioni - in maniera trasparente, coordinata e sfruttando le sinergie - e che andrebbero pertanto adeguatamente cofinanziati anche dalla Confederazione.

Se sul fronte del turismo il mancato sfruttamento da parte delle organizzazioni turistiche dei fondi messi a disposizione in questo quadriennio porta a rimodulare l'involucro complessivo, il contrario vale per le regioni periferiche, che stanno proprio ora passando alla fase di implementazione di numerosi progetti (comunque spesso proprio con valenza turistica), con la necessità pertanto di prevedere più fondi nel prossimo

quadriennio. A questo proposito va rimarcato come lo strumento del prestito, previsto a livello federale per il sostegno a progetti infrastrutturali, sia spesso inadeguato, in particolare nelle regioni più periferiche, nelle quali gli indotti e le ricadute sono spesso a livello indiretto.

Nel corso degli scorsi anni, il Cantone, attingendo anche a fondi federali, ha lanciato diverse iniziative di successo, che a fronte dei risultati raggiunti, necessitano per proseguire di un ulteriore sostegno finanziario. Considerato che la Confederazione non finanzia in maniera continuativa le iniziative lanciate, ad eccezione dei sistemi regionali dell'innovazione e del management regionale, il Cantone assicurerà i fondi necessari per fare ulteriormente evolvere queste iniziative. Questi fondi cantonali non verranno considerati nel computo dell'equivalenza federale.

Da sottolineare come, considerata la sua importanza strategica, il progetto Switzerland Innovation verrà sviluppato all'interno del sistema regionale dell'innovazione, evitando così di creare sistemi paralleli e in parte concorrenti. I costi di coordinamento verranno assunti dal Cantone, considerata l'impossibilità di far capo a fondi federali della politica economica regionale.

Infine, nel quadriennio 2016-2019 sono già state avviate alcune iniziative legate al tema della digitalizzazione. Il Ticino intende continuare ad affrontare proattivamente la sfida della rivoluzione digitale con un approccio a 360 gradi, che sia il più possibile trasversale ai temi oggetto della politica economica regionale. Solo con un approccio simile si ritiene infatti possibile cogliere le opportunità di tale rivoluzione, minimizzandone gli aspetti critici. Il presente programma non contiene pertanto, volutamente, un obiettivo specifico e separato dedicato alla digitalizzazione, tema che invece permea trasversalmente i tre principali obiettivi di sviluppo economico, con le loro rispettive numerose iniziative previste.

2. Il Cantone Ticino: analisi del contesto socioeconomico

Il contesto socioeconomico cantonale è mutato di poco rispetto al quadriennio precedente, ragione per cui la l'analisi forze-debolezze/opportunità-minacce (SWOT) risulta sostanzialmente la stessa di quella presentata quattro anni orsono. Per un commento dettagliato delle principali evidenze, rimandiamo dunque al capitolo corrispondente del programma d'attuazione 2016-2019.

Nondimeno, grazie anche alla pubblicazione di nuovi studi e approfondimenti, si registrano alcune variazioni rispetto al contesto evidenziato nel 2015. Se ne riportano di seguito le più degne di nota.

Per quanto riguarda le forze, è sicuramente migliorato il clima legato all'innovazione, grazie a una crescita degli occupati nelle professioni scientifiche e tecnologiche, a un aumento del numero di brevetti detenuti in portafoglio da aziende ticinesi superiore alla media nazionale e a un andamento particolarmente interessante nei settori della chimica, biochimica e farmaceutica, delle tecnologie medicali, delle macchine e della lavorazione dei metalli, che vantano brevetti di rilevanza mondiale¹. Secondo il Regional Innovation Scoreboard 2019², il Ticino vanta una posizione di primo piano tra le regioni europee in termini di innovazione, con dimensioni di assoluto rilievo anche nei confronti della media svizzera in riferimento in particolare al numero di piccole e medie imprese (PMI) che hanno introdotto innovazioni di prodotto, servizio, processo o organizzazione, al numero di imprese che hanno realizzato internamente questo tipo di innovazioni, al numero di applicazioni per la registrazione di marchi e alla percentuale di fatturato derivante da innovazioni. Le recenti modifiche introdotte con la riforma della fiscalità delle imprese – a cui seguiranno delle proposte a livello cantonale – sono volte ad incoraggiare le aziende a investire ulteriormente in ricerca e sviluppo e a contribuire positivamente al grado di innovazione³. Questo risultato non può che incoraggiare a lavorare sempre più intensamente per favorire l'innovazione, sia a livello di servizi, con il consolidamento delle attività di supporto all'innovazione, sia con la creazione di veri poli di eccellenza.

Per quanto riguarda le debolezze, si conferma la ridotta crescita della produttività⁴. Su questo fronte, il tema della formazione e delle qualifiche degli operatori economici appare ancor più centrale, ed è confermato quale priorità sia nelle misure immaginate per il settore industriale, sia per quelle promosse nel campo del turismo.

Il turismo rimane un settore con interessanti possibilità di crescita in Ticino, seguendo la tendenza a livello nazionale ed internazionale. Anche in questo ramo di attività, la digitalizzazione dell'offerta sarà determinante per cogliere le opportunità e seguire l'evoluzione delle richieste del mercato.

Il turista di oggi richiede un'esperienza di viaggio che si estende prima e dopo il suo effettivo soggiorno in una destinazione, esperienza che si può costruire con i nuovi mezzi digitali e una maggiore importanza data alle interazioni tramite siti internet, chat e altre applicazioni.

In questa ottica è fondamentale la creazione di pacchetti di servizi e di attività che richiedono strategie di messa in rete tra gli attori presenti sul territorio, con l'obiettivo di sviluppare sinergie e soprattutto di creare un valore aggiunto per gli ospiti.

La valorizzazione del territorio, la messa in scena del patrimonio naturalistico e paesaggistico, fattori principali dell'attrattività turistica del Ticino, sono al centro delle priorità di tutte e quattro le destinazioni turistiche. Manca però ancora una pianificazione concertata dell'offerta, con l'esplicitazione delle specificità di ciascuna regione e con lo sviluppo delle relative strategie di differenziazione.

Questo obiettivo di sviluppo del potenziale delle destinazioni sarà prioritario per il quadriennio 2020-2023, e si auspica che l'elaborazione coordinata di progetti a livello sovregionale e/o cantonale possa permettere una migliore fruizione dei mezzi di politica regionale messi a disposizione. Non bisogna dimenticare che esistono altre destinazioni nell'arco alpino con gli stessi atout del Ticino. Un posizionamento chiaro e di natura unica è di vitale importanza per rimanere competitivi. Le strategie di sviluppo turistico dovranno anche tenere conto sempre di più delle conseguenze dei cambiamenti climatici. Questi ultimi permetteranno da una parte una

¹ Ufficio di statistica (2018) Indice delle risorse umane nella scienza e nella tecnologia in Ticino. Bellinzona: agosto 2018.

BAK Basel Economics (2019) Lo sviluppo economico del Canton Ticino nel confronto (inter) nazionale. Basilea: marzo 2019.

Istituto di ricerche economiche (2019), La complessità economica ticinese. Lugano: marzo 2019.

Istituto di ricerche economiche (2018), Competitività economica 2017. Lugano: ottobre 2017.

² European Commission (2019), Regional Innovation Scoreboard 2019. Lussemburgo: giugno 2019.

³ Dipartimento federale delle finanze (2019) Riforma fiscale e finanziamento dell'AVS (RFFA). Berna: febbraio 2019.

⁴ Ufficio federale di statistica (2018), Statistica strutturale delle imprese. Neuchâtel: agosto 2018.

Ufficio di statistica (2019) Panorama statistico del mercato del lavoro ticinese. Bellinzona: aprile 2019.

destagionalizzazione dell'offerta, con un potenziale di maggiore sfruttamento di tutte le stagioni sull'arco dell'anno, ma chiederanno anche un adattamento dell'offerta stessa: temperature più calde a basse quote provocheranno una richiesta più forte nel turismo di montagna, che dovrà adeguare gli alloggi e le attività messe a disposizione.

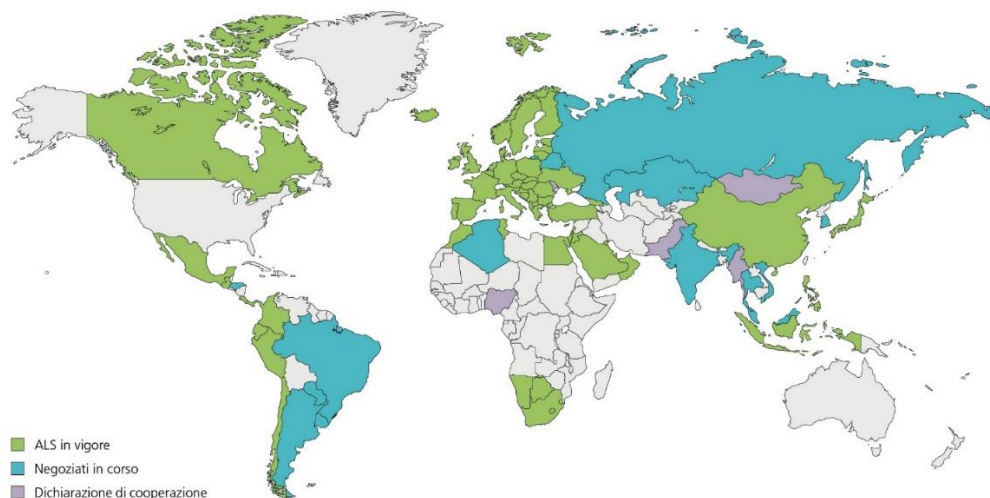
Il turismo si conferma quale ottima opportunità per lo sviluppo economico delle regioni periferiche. Le tendenze globali con impatto in ambito turistico, e che quindi forniscono utili segnali anche per le regioni periferiche, indicano che le persone saranno sempre più predisposte ad adottare uno stile di vita sano e attivo. L'avanzamento della tecnologia continua a portare con sé profondi cambiamenti in tutti i settori economici. Oltre a nuovi modelli di consumo, stanno nascendo anche nuovi modelli di lavoro che, nei prossimi anni, continueranno a consolidarsi e perfezionarsi; questi modelli di lavoro sono più flessibili e lasciano molta più libertà nella gestione del confine tra lavoro e tempo libero. Questo offre alle regioni periferiche la possibilità di svilupparsi per rispondere alle nuove esigenze. Cresce ulteriormente la sensibilità nei confronti della sostenibilità. La consapevolezza dell'influsso delle proprie azioni sull'ambiente, sulla società e sull'economia, sta portando all'espansione di modelli di consumo più responsabili, sia nei confronti degli acquisti quotidiani, che durante le vacanze. Sotto questo aspetto, le regioni periferiche hanno altrettanto ottime possibilità di sviluppo e potranno ad esempio approfittare dello sviluppo di modelli alternativi innovativi di trasporto che potranno aumentare in modo sostenibile anche la raggiungibilità di queste regioni. La scoperta di nuove destinazioni si conferma come la motivazione principale di viaggio, ma si prediligono luoghi meno affollati e autentici, contatto con la natura e con possibilità di fare movimento, e con una valorizzazione dei prodotti regionali. La gastronomia acquisterà sempre più importanza, soprattutto attraverso forme (anche molto semplici) che sappiano valorizzare (anche in chiave moderna) i prodotti locali e genuini.

Nel campo delle opportunità, diversi indizi lasciano inoltre presupporre che i settori di specializzazione (in particolare le scienze della vita e le tecnologie informatiche) rappresenteranno i motori della crescita futura⁵, mentre l'estensione degli accordi di libero scambio potrà moltiplicare le occasioni d'affari con nuovi mercati. Sotto questo punto di vista, la Svizzera è sicuramente all'avanguardia, con oltre trenta accordi di libero scambio attualmente in vigore, diverse cooperazioni attivate e altre in fase di negoziazione⁶. Nuove opportunità sono sicuramente anche legate alla digitalizzazione, all'adozione della tecnologia 5G e al progetto cantonale di estensione della rete in fibra ottica, che contribuiranno ad aumentare l'efficienza e sosterranno uno sviluppo industriale e tecnologico. Le relazioni imprenditoriali e scientifiche con Zurigo potranno essere ulteriormente potenziate grazie all'adesione alla Greater Zurich Area, alla futura realizzazione di una sede di rete di Switzerland Innovation e al completamento di AlpTransit (galleria del Ceneri). Questa opera, in particolare, contribuirà a rivoluzionare la mobilità interna, avvicinando gli agglomerati e moltiplicando le possibilità di spostamento delle persone. Contemporaneamente, la tecnologia offrirà delle soluzioni innovative nel campo della mobilità condivisa e sostenibile. La realizzazione dei centri di competenza tecnologici nel quadro della candidatura ticinese a Switzerland Innovation contribuiranno inoltre a moltiplicare le occasioni di scambio tra aziende e istituti di ricerca, contribuendo ulteriormente al consolidamento del panorama ticinese dell'innovazione. La messa in esercizio dei nuovi campus universitari USI-SUPSI di Mendrisio-Stazione e Lugano-Viganello e della nuova sede che ospiterà gli istituti dell'USI IRB e IOR a Bellinzona amplierà inoltre le possibilità di sviluppo dei poli universitari in Ticino.

⁵ BAK Basel Economics (2019) *op. cit.*

⁶ www.seco.admin.ch

Figura 1 - La rete degli accordi di libero scambio negoziati dalla Svizzera in seno all'AELS (SECO, 2019)



Per quanto riguarda le minacce, infine, vi è da registrare la battuta d'arresto del processo di globalizzazione economica e l'aumento dell'incertezza a livello mondiale, che si traduce già con alcuni sintomi di rallentamento della congiuntura, specie in Europa. Permangono inoltre rischi legati alla concorrenza fiscale, in un contesto, sotto questo profilo, sempre più competitivo.

Anche sul mercato immobiliare, i rischi permangono elevati, specie di fronte alla prospettata crescita delle superfici sfitte⁷ e alla conseguente riduzione del prezzo degli affitti ipotizzabile in alcune regioni del cantone in particolare per gli appartamenti di recente costruzione⁸.

Infine, se con AlpTransit i tempi di percorrenza del trasporto pubblico verso il resto della Svizzera si sono notevolmente ridotti, così non è per il trasporto privato, con l'asse autostradale del San Gottardo che continua a rappresentare, in attesa del tunnel di risanamento, un importante collo di bottiglia per i collegamenti verso il resto del Paese.

⁷ Credit Suisse (2019) Posizione, posizione, planimetria. Mercato immobiliare svizzero 2019. Zurigo: febbraio 2019.

⁸ UBS (2019) Real Estate Focus. Zurigo: gennaio 2019.

Forze / Strength	Debolezze / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello di benessere (PIL pro capite, crescita PIL) - Mercato del lavoro flessibile - Centralità geografica 	<ul style="list-style-type: none"> - PIL pro capite e crescita inferiore alla media svizzera - Alto tasso di vecchiaia della popolazione - Saldo naturale negativo - Competitività fiscale nel confronto intercantonale - Disparità nella distribuzione della ricchezza - Carezza di reti relazionali
<ul style="list-style-type: none"> - Crescita dei posti di lavoro superiore alla media svizzera ed europea 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo principalmente riconducibile ad un aumento dei posti di lavoro piuttosto che da un aumento della produttività - Forte dipendenza dalla manodopera estera - Tasso di disoccupazione leggermente più alto della media svizzera - Livello e crescita della produttività al di sotto della media nazionale - Salario lordo mensile (mediano) più basso tra le grandi regioni svizzere - Difficoltà nel reperire personale qualificato
<ul style="list-style-type: none"> - Struttura economica altamente diversificata - Elevata quota di esportazioni - Elevata complessità economica 	<ul style="list-style-type: none"> - Specializzazione in attività facilmente ripetibili
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente di ricerca e sviluppo attraente nei settori ad alto valore aggiunto - Crescita degli occupati nelle professioni scientifiche e tecnologiche - Crescita del numero di brevetti superiore alla media nazionale - Il numero di brevetti di rilevanza mondiale è equiparabile alla media svizzera in alcuni settori come MedTech, farmaceutica, biochimica e chimica, in altri settori addirittura superiore (chimica inorganica, macchine e lavorazione dei metalli) - Numero di piccole e medie imprese che hanno introdotto un'innovazione di prodotto, servizio, processo o organizzazione superiore alla media svizzera ed europea - Numero di applicazioni per registrazione di marchi superiore alla media svizzera ed europea - Percentuale di fatturato derivante da innovazioni superiore alla media svizzera ed europea 	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa densità di pubblicazioni e brevetti - Collaborazione aziende (associazioni economiche) e università da intensificare

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Diversificazione e densità dell'offerta turistica- Swissness: qualità e sicurezza- Organizzazione di manifestazioni di richiamo nazionale e internazionale- Posizione centrale in Europa- Alta qualità e varietà eno-gastronomica- Multiculturalità- Clima mediterraneo e bellezza del paesaggio (Lago/Montagna)- Punte di diamante: 2 siti UNESCO, alberghi di lusso, shopping, ecc.- Allungamento stagione turistica e destagionalizzazione dell'offerta turistica nelle regioni montane- Crescente livello di formazione degli operatori turistici | <ul style="list-style-type: none">- Capacità ricettiva- Dipendenza meteorologica- Elevata stagionalità dell'offerta- Ridotte sinergie tra gli attori/attrattori turistici- Cultura dell'accoglienza- Orari d'apertura dei negozi, in particolare se paragonato con i paesi confinanti- Congestione delle vie di transito, collegamenti complessi tra le regioni- Prezzi e costi elevati rispetto alla concorrenza- Carezza di offerte sotto forma di pacchetti turistici coordinati- Posizionamento migliorabile delle destinazioni |
|--|--|

Opportunità / Opportunities	Minacce / Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Crescita della domanda globale - Possibilità per le imprese di entrare nella catena internazionale del valore puntando su prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, competenze esclusive, centri di innovazione e centri logistici globali (soprattutto per il trasferimento di informazioni e dati) - Settori di specializzazione come motori della crescita futura - Riforma fiscale delle imprese con attenzione alle attività di ricerca e sviluppo - Estensione degli accordi di libero scambio con numerosi paesi - Digitalizzazione, banda larga e 5G contribuiscono ad aumentare l'efficienza e a creare nuovi prodotti e servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversione di tendenza nel processo di globalizzazione economica - Clima di incertezza internazionale (ambito sia geopolitico, sia economico, vedi brexit, guerra commerciale Stati Uniti vs Cina); - Rallentamento dell'economia europea - Italia in crisi (immigrazione, mercato del lavoro, trasporti) - Crescente regolamentazione sul piano internazionale - Rischio di deindustrializzazione (attività a basso valore aggiunto) - La riforma fiscale delle imprese potrebbe causare la perdita di società internazionali attualmente tassate a regime privilegiato - Competitività fiscale debole a livello intercantonale sia per persone fisiche che per persone giuridiche
<ul style="list-style-type: none"> - Reti di specializzazioni produttive esistenti (settori chiave) - La tecnologia legata alla finanza (FinTech) è un'opportunità per la piazza finanziaria - Specializzazione crescente in settori con un potenziale di crescita, decrescente in settori a basso valore aggiunto - Sede ticinese di Switzerland Innovation presso il sedime delle ex Officine FFS a Bellinzona - Centri di competenza specializzati in settori chiave attraverso collaborazioni interaziendali e istituzionali - Nuovi campus universitari USI-SUPSI di Mendrisio Stazione (2019), Lugano Viganello (2020) e IRB-IOR Bellinzona (2021) 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ampia disponibilità di lavoratori a basso costo rallenta il cambiamento strutturale - Difficoltà in alcuni segmenti del settore finanziario - Invecchiamento della popolazione incide sulla spesa pubblica e riduce la forza lavoro reperibile sul mercato - Regionalismo: dispersione in piccoli progetti
<ul style="list-style-type: none"> - Localizzazione centrale nell'Europa: ruolo cruciale per le relazioni internazionali e transfrontaliere - Relazioni imprenditoriali e scientifiche con Zurigo: potenziamento grazie ad AlpTransit (business relations) e grazie all'adesione alla Greater Zurich Area (e in futuro Switzerland Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza accresciuta alla delocalizzazione, in particolare per settori a basso valore aggiunto - Rischi legati al mercato immobiliare
<ul style="list-style-type: none"> - AlpTransit riduce i tempi di percorrenza verso Zurigo e tra le città ticinesi (Città - Ticino) - Nuove possibilità nel campo della mobilità sostenibile (trasporto pubblico, car sharing, bike sharing) e anche a livello di mobilità aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> - Costi dei terreni/immobili (e potenziale impatto di AlpTransit su alcune zone) - Tempi di percorrenza ridotti aumentano anche le possibilità di pendolarismo in uscita - Chiusura saltuaria del San Gottardo e lavori in corso oltre Gottardo possono creare problemi di viabilità con auto e in parte treno - Traffico su strada congestionato, soprattutto negli agglomerati - Difficile accessibilità alle regioni periferiche

-
- Offerta ed infrastrutture sportive (CST)
 - Offerta ed infrastrutture culturale (LAC, Unesco)
 - Affermazione di uno stile di vita sano e attivo (Healthiness)
 - Aumentata sensibilità rispetto al concetto di sostenibilità
 - Cambiamento climatico
 - Sinergie digitali su tutto il territorio
 - Collaborazioni interaziendali
 - Offerte di formazione continua per operatori del settore
 - Danni d'immagine derivati da un Ticino non più bucolico (traffico, inquinamento,..)
 - Offerta sostitutiva delle regioni lacustri e alpine vicine
 - Corso Euro-Franco
 - Globalizzazione: il mondo quale concorrente
 - Rischio di proporre prodotti in ritardo rispetto alla domanda turistica
 - Regionalismo: mancanza di collaborazione

3. Orientamento strategico e modalità di gestione della politica regionale

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

Per realizzare un film coinvolgente sono necessari alcuni importanti ingredienti: una scenografia avvincente, un cast di attori di qualità, nonché la guida di un'attenta regia capace di proporre una trama ben concepita. Se immaginiamo lo sviluppo economico del nostro Cantone come un lungometraggio, che si snoda verso il futuro, già oggi sono dati i presupposti per proporre una pellicola di successo. Successo che, in questo caso, si traduce in una crescita sostenibile e duratura dell'economia ticinese, attraverso la creazione di interessanti opportunità di lavoro.

Tutto questo è possibile grazie, in primo luogo, a un cast di attori di qualità. Presenti sia a livello aziendale che accademico, portano con sé un bagaglio di competenze ed esperienze che permettono loro di distinguersi a livello mondiale. Pensiamo, in particolare, alle numerose aziende che operano con successo in Ticino, facendosi conoscere anche oltre i confini cantonali e nazionali, oppure a istituti di ricerca che si sono ritagliati un posto di prestigio nella comunità accademica internazionale.

Questi attori agiscono all'interno di una scenografia che si basa su alcuni concetti chiave: l'imprenditorialità, l'innovazione e la messa in rete. Si tratta di pilastri della strategia di sviluppo economico adottata dal Cantone, che permettono ai vari tipi di imprenditori - dalle piccole e medie imprese (PMI) alle start-up, passando per chi intende mettersi in proprio, fino a giungere alle aziende internazionali che puntano su attività di ricerca e sviluppo - di trovare in Ticino le migliori condizioni per sviluppare progetti dai contenuti innovativi, in vari settori, sia nelle zone urbane che in quelle più periferiche. Una scenografia che permetta, in definitiva, uno sviluppo armonioso e diversificato della nostra economia.

In particolare, la messa in rete tra i vari attori presuppone un'attenta regia, affidata all'Ufficio per lo sviluppo economico (USE) che opera all'interno della Divisione dell'economia del Dipartimento delle finanze e dell'economia. Si tratta di un ruolo centrale, che necessita di un lavoro di concerto con tutti gli attori più rilevanti a livello accademico, economico e istituzionale. Un approccio iniziato con una serie di approfondimenti scientifici, che hanno permesso di porre le basi per sviluppare la strategia di sviluppo economico poi adottata da Governo e Parlamento.

Quest'ultima si snoda lungo tre assi, volti a rafforzare le condizioni quadro e precompetitive (attraverso la Politica economica regionale), a sostenere la nascita e lo sviluppo di singoli progetti imprenditoriali (attraverso le leggi settoriali, come ad esempio la Legge per l'innovazione economica e la Legge sul turismo) e a promuovere azioni mirate di marketing territoriale. Tutto questo per raggiungere i tre obiettivi individuati, ovvero l'incremento della competitività e dell'innovazione delle aziende industriali e del terziario avanzato, l'aumento della competitività e dell'attrattiva turistica del Ticino e delle sue destinazioni e, non da ultimo, l'incoraggiamento al riposizionamento delle regioni periferiche.

La strategia di sviluppo economico, oltre ad essere stata approvata a più riprese dal Parlamento cantonale, è stata condivisa nell'ambito del Tavolo di lavoro sull'economia ticinese, lanciato nel 2015 e i cui lavori, conclusi nel 2017, hanno permesso di sviluppare numerose misure e progetti coerenti e in gran parte realizzati proprio grazie all'attuale programma d'attuazione. Tutti gli ambiti identificati, potranno essere ulteriormente affinati nel corso del prossimo quadriennio. Le cinque aree tematiche *Ticino imprenditoriale* (un Ticino dalla spiccata cultura imprenditoriale e in grado di sviluppare le potenzialità imprenditoriali a tutti i livelli), *Ticino competitivo* (Un Ticino che possa affermarsi come polo economico innovativo e competitivo), *Ticino interconnesso* (Un Ticino che sfrutti al meglio l'apertura di AlpTransit, aumentando la capacità di mettersi in rete), *Ticino digitale* (Un Ticino che sappia cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione quale possibile motore d'innovazione e sviluppo) e *Ticino sostenibile* (Un Ticino all'avanguardia, responsabile e attento ai principi della sostenibilità) sono infatti tutte perfettamente coerenti con lo spirito della politica economica regionale.

3.1.1. La politica dell'innovazione

Dal 2016 il Ticino ha adottato un approccio integrato nelle politiche a sostegno dell'innovazione, grazie alla revisione integrale della Legge per l'innovazione economica (LInn) approvata dal Gran consiglio nella seduta del 14 dicembre 2015 ed entrata in vigore con l'adozione del relativo Regolamento il 17 febbraio 2016, e al rinnovo del credito quadro di politica economica regionale per il quadriennio 2016-2019 deciso dal Gran

consiglio il 16 dicembre 2015 che ha riservato importanti risorse per il rafforzamento della capacità innovativa e della competitività delle piccole e medie imprese (PMI).

Alcuni esempi di questo approccio integrato, che vede concretizzare anche in Ticino l'ottica del "sistema regionale dell'innovazione" promossa a livello federale (ossia la collaborazione Stato-imprese-università), sono le nuove misure dedicate alle start-up innovative presentate nel 2017 con l'intento di rendere il Ticino un luogo particolarmente attrattivo per lo sviluppo di questo tipo di aziende, il lancio del nuovo programma d'accelerazione Boldbrain Startup Challenge, con il quale si intendono far crescere e maturare le idee imprenditoriali più promettenti che ogni anno nascono in Ticino o intendono insediarsi, le attività a supporto dell'innovazione e il trasferimento tecnologico coordinati dalla Fondazione AGIRE, o, ancora, il consolidamento del Tecnopolo Ticino quale luogo di aggregazione fisica di iniziative imprenditoriali innovative. Il portale dell'innovazione e dell'imprenditorialità, sviluppato dal Cantone e raggiungibile all'indirizzo web www.ti.ch/portale-impresa, offre una panoramica esaustiva di quanto è oggi offerto nel quadro del sistema regionale dell'innovazione. La panoramica è suddivisa per quattro tipologie diverse di beneficiari (aziende esistenti, start-up, progetti di auto-imprenditorialità, aziende dall'estero), in quanto questi presentano fabbisogni tra loro molto diversi e possono anche contare su servizi in parte differenti.

I significativi progressi fatti segnare dalla politica dell'innovazione in questo quadriennio trovano riscontro anche nei risultati raccolti dalla nuova LInn che, a tre anni dalla sua introduzione e con l'impiego di quasi i tre quarti del credito quadro di 20 milioni e più di 135 milioni di franchi di investimenti attivati, ha assunto un ruolo centrale tra gli strumenti di sostegno all'innovazione in Ticino. La principale novità introdotta nel 2016, ossia la nuova misura volta a sostenere gli investimenti immateriali, risulta la più utilizzata dopo quella destinata a incentivare gli investimenti materiali. Per rafforzare la tutela della proprietà intellettuale sviluppata dalle aziende, e per poter concretizzare alcune misure nel campo del marketing territoriale, nel corso del 2018 la LInn è stata sottoposta a una nuova (parziale) revisione, che è stata approvata dal parlamento cantonale, unitamente al bilancio di metà quadriennio, nel corso della seduta del 19 novembre 2018.

Box – Boldbrain Startup Challenge

Boldbrain Startup Challenge è il nuovo programma di accelerazione per start-up e idee imprenditoriali *early stage* organizzato dalla Fondazione Agire e dal Centro Promozione Start-Up. Attraverso questo programma, dal 2018 ogni anno vengono selezionati 20 progetti imprenditoriali innovativi, che seguono un percorso formativo della durata di tre mesi che li aiuta a trasformare la loro idea in una concreta esperienza imprenditoriale.

Il programma concretizza due delle misure identificate dal Tavolo di lavoro dell'economia ticinese nel gennaio 2017 (I. Ticino imprenditoriale, "assistenza alle start-up" e "vetrina per le start-up"), che mirano a profilare il Ticino come un Cantone particolarmente attrattivo per la nascita e la crescita di start-up innovative.

Nelle due edizioni 2017 e 2018, 184 sono state le candidature esaminate, di cui 111 ritenute idonee. 45 i progetti accettati per lo svolgimento del programma, 41 i coach coinvolti per un totale di oltre 800 ore di coaching fornite. Il programma, inoltre, grazie al nuovo brand e agli sforzi di comunicazione intrapresi, inizia a essere conosciuto oltralpe.

Anche nell'ambito del marketing territoriale vi sono state importanti novità: accanto alle consuete attività di promozione economica realizzate in collaborazione con Switzerland Global Enterprise, è stata avviata la procedura di adesione del Canton Ticino alla Greater Zurich Area, concretizzatasi a inizio 2019, ed è stata rielaborata la proposta di adesione del Canton Ticino a Switzerland Innovation, che ora prevede lo sviluppo di un'offerta quale parco associato a quello di Zurigo localizzata sul sedime attualmente occupato dalle Officine FFS a Bellinzona. La concretizzazione di queste due iniziative, oltre a rafforzare i legami con la regione di Zurigo, rappresentano un'occasione unica per posizionare il Ticino a livello internazionale mettendone in risalto le eccellenze, sia in termini di competenze scientifiche che imprenditoriali.

La strategia cantonale di sostegno all'innovazione

L'obiettivo della politica dell'innovazione cantonale è migliorare la capacità d'innovazione e la competitività delle PMI industriali e del terziario avanzato, aiutandole ad affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione e dalla concorrenza internazionale.

La politica dell'innovazione in Ticino è organizzata su tre livelli d'azione:

- **Condizioni quadro per la competitività e l'innovazione delle PMI**
Tramite la politica economica regionale, si promuovono il rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione, lo sviluppo dell'offerta formativa per il personale delle PMI, la realizzazione di centri di competenze e reti interaziendali, lo sviluppo delle specializzazioni intelligenti e la realizzazione di infrastrutture volte a ospitare realtà imprenditoriali innovative.
- **Aiuti diretti a iniziative imprenditoriali**
Con la Legge per l'innovazione economica il Cantone incentiva la realizzazione di investimenti materiali e immateriali volti alla creazione di nuovi prodotti e servizi, la partecipazione ai programmi di ricerca applicata Innosuisse ed europei, l'avvio di progetti di internazionalizzazione e la partecipazione a fiere internazionali.
- **Attrazione di nuovi insediamenti**
Tramite l'adesione alla Greater Zurich Area e, in futuro, la creazione di una sede di rete di Switzerland Innovation, si intendono facilitare gli insediamenti di attività di ricerca e sviluppo, aziende internazionali e start-up innovative che contribuiscono alla crescita qualitativa del tessuto economico cantonale.

3.1.2. La politica turistica cantonale

La politica turistica cantonale è parte integrante di una chiara politica di sviluppo economico volta a favorire una crescita sostenibile e duratura che valorizzi le peculiarità territoriali, lo spirito imprenditoriale e l'innovazione, che crei posti di lavoro interessanti a favore della popolazione residente e garantisca coesione sociale e qualità della vita. La politica turistica cantonale mira infatti a migliorare le condizioni quadro e incentivare l'imprenditorialità, ad accrescere l'attrattiva dell'offerta turistica e la competitività delle destinazioni, così come consolidare la presenza del Ticino sui mercati nazionali e internazionali. I principi della politica turistica si basano sul miglioramento della qualità dell'offerta turistica, l'impiego efficiente ed efficace delle risorse disponibili, l'innovazione, la collaborazione, la professionalizzazione e la destagionalizzazione della domanda turistica.

Una componente imprescindibile della strategia turistica è rappresentata dalla presenza sul territorio di un'offerta di alloggio turistico di qualità, che sappia rispondere, o meglio ancora, anticipare, i bisogni e le aspettative dei turisti. Il mantenimento e lo sviluppo di strutture ricettive di questo tipo dipende però strettamente da altri fattori, quali l'attrattività e la competitività della destinazione, un'adeguata offerta per garantire le necessarie competenze dei numerosi imprenditori e operatori turistici nonché la capacità di allacciare collaborazioni interaziendali. Le sfide sono molteplici e spaziano dalla necessità di aumentare la produttività delle singole strutture, all'innovazione e al posizionamento di una destinazione, per giungere fino alla trasformazione digitale dei modelli e dei processi aziendali, che necessitano di nuove competenze professionali.

Le iniziative volte all'aumento della competitività e dell'attrattiva delle destinazioni turistiche - che presuppongono una gestione, sviluppo e promozione efficace ed efficiente del prodotto turistico - sono una delle priorità della politica economica regionale. Il potenziale della valorizzazione turistica in Ticino è alto, anche se vi sono sicuramente ancora margini di miglioramento, in particolare se si pensa, ad esempio, al potenziale della messa in scena della montagna, del lago o ancora a quello degli itinerari per rampichino. Altrettanto prioritario è il tema del posizionamento e delle strategie di differenziazione delle destinazioni turistiche, con la necessità di sviluppare specifici ambiti, con la costituzione di centri di competenza, dotati di risorse finanziarie adeguate e personale specializzato.

Gli obiettivi della politica turistica cantonale si possono riassumere come segue:

- gestione, sviluppo e promozione efficace ed efficiente del prodotto turistico;
- aumento dell'attrattività delle destinazioni e dell'offerta turistica
- promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione;
- coordinamento tra le varie organizzazioni turistiche;

-
- professionalizzazione: necessità e possibilità di impiegare specialisti nei centri di competenza;
 - promozione della destagionalizzazione.

La strategia cantonale di sostegno al settore turistico

L'obiettivo della politica turistica cantonale è migliorare le condizioni quadro e incentivare l'imprenditorialità, aiutare le destinazioni turistiche nel loro sviluppo e accrescere l'attrattiva dell'offerta turistica, così come consolidare la presenza del Ticino sui mercati nazionali e internazionali. In sintonia con la strategia di sviluppo economico, anche il rilancio del settore turistico si basa su tre pilastri fondamentali:

- **Aumento della competitività e dell'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche.**

Le iniziative volte all'aumento della competitività e dell'attrattiva delle destinazioni turistiche sono finanziate tramite i fondi cantonali e federali della politica economica regionale.

Il potenziale della valorizzazione turistica in Ticino rimane enorme e i presupposti per uno sviluppo sono ottimi, considerando che la destinazione in base agli ultimi sondaggi rimane molto apprezzata e si è assistito alla nascita di infrastrutture di assoluta eccellenza. Visti gli sviluppi e i successi di progetti di messa in scena e valorizzazione in altre regioni, il Ticino ha sicuramente ancora margine di miglioramento, in particolare se si pensa al potenziale della messa in scena della montagna, del lago, dei beni UNESCO e dei beni culturali, senza dimenticare gli itinerari per rampichino.

Come già menzionato ritenuta l'importanza dei progetti turistici nell'ambito della politica regionale per l'elaborazione del programma, oltre agli Enti regionali per lo sviluppo (ERS), sono coinvolte attivamente anche le Organizzazioni turistiche regionali e l'Agenzia turistica ticinese SA.

- **Promuovere l'imprenditorialità**

Lo studio sull'impatto economico, che ha portato al successivo programma d'impulso in collaborazione con la Società di credito alberghiero, aveva confermato che gli investimenti a favore del miglioramento della qualità dell'offerta di alloggio gestita professionalmente, in particolare le strutture alberghiere, rimangono prioritari per il rilancio del settore. Queste ultime, infatti, generano il maggior valore aggiunto e rappresentano la vera colonna portante del turismo ticinese. Gli aiuti finanziari comprendono in particolar modo sussidi ai sensi della LTur, finanziamenti della Società svizzera di credito alberghiero e infine le fidejussioni tramite la cooperativa CFSud.

- **Incremento della domanda turistica**

Con la nuova legge sul turismo alle quattro OTR è stato riconosciuto un ruolo accresciuto, in particolare nella promozione turistica della propria regione. Con il messaggio n. 7530 del 2 maggio 2018, approvato dal parlamento il 21 giugno 2018, è stato invece definito il finanziamento delle attività dell'Agenzia turistica, società che, in particolare, ha il compito di elaborare le linee guida turistiche cantonali in collaborazione con le OTR, svolgere compiti di coordinamento, di marketing, realizzare strategie promozionali mirate e sviluppare progetti turistici strategici.

Box – Hospitality Manager⁹

Incoraggiare una migliore sinergia tra lo sviluppo del prodotto turistico e le attività di marketing. È con questo obiettivo che l'Agenzia turistica ticinese (ATT), in collaborazione con l'Ufficio per lo sviluppo economico del Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE), nel 2016 ha introdotto una nuova figura professionale: l'Hotel Manager. Un progetto innovativo che rappresenta una prima a livello svizzero.

Il progetto sviluppato sull'arco di quattro anni terminerà a fine 2019. Il ruolo dell'Hotel Manager nasce in particolar modo per offrire consulenza agli albergatori sulle nuove strategie di vendita e di

⁹ Per informazioni: www.hospitality.ticino.ch

comunicazione digitale. Si pone inoltre come persona di contatto per approfondire l'accesso ai crediti cantonali e alle altre forme di finanziamento, la creazione di cooperazioni tra hotel e la formazione continua. Dal 2016 a oggi l'Hospitality Manager ha visitato più di 160 alberghi, organizzato oltre 600 incontri con partner turistici e accompagnato oltre 25 progetti per la richiesta di un sussidio a fondo perso in base alle Leggi sul Turismo (LTur). Il 35% delle strutture visitate ha introdotto una nuova strategia marketing, il 50% intende introdurla a breve. Inoltre, sono stati lanciati tre importanti progetti di cooperazione tra alberghi in zone periferiche, fondamentali per garantire la sopravvivenza degli hotel e lo sviluppo delle regioni stesse.

Grazie a un lavoro di messa in rete più sistematico, i contatti tra la SCA e gli imprenditori del settore ricettivo ticinese si sono intensificati. Sono aumentate le richieste di consulenza ed è aumentato il volume dei prestiti concessi. La SCA rappresenta un partner importante per il finanziamento dei progetti degli albergatori. I rapporti sono ora redatti in italiano, elemento che facilita notevolmente la comunicazione, e le consulenze fornite dall'Hospitality Manager hanno permesso di migliorare la qualità della documentazione sottoposta dagli alberghi all'istituto di credito, permettendo di valutare meglio le richieste inoltrate.

3.1.3. La politica per le regioni periferiche

La centralizzazione dei posti di lavoro, la razionalizzazione dei servizi, la localizzazione geografica sfavorevole, un territorio spesso vasto e difficile da governare, una mancanza di risorse umane e finanziarie, nonché una popolazione in costante calo sono alcuni dei fattori che hanno messo a dura prova l'esistenza di attività economiche e posti di lavoro nelle regioni periferiche. Per questi motivi Il Cantone Ticino si è dato da tempo un obiettivo specifico per le regioni periferiche, impegno che intende rinnovare anche per il prossimo quadriennio 2020-2023.

L'obiettivo rimane quello di incoraggiare e supportare le regioni più toccate dagli effetti sopracitati ma dotati di un potenziale ancora da esprimere (zone a potenziale inespresso) ad attivare sinergicamente tutte le risorse presenti sul territorio. Il **turismo** si conferma il settore con i potenziali di sviluppo più rilevanti nelle regioni periferiche. Il sostegno coordinato all'infrastruttura alberghiera (tramite la legge sul turismo, Ltur) e l'azione della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale (LaLPR), che prevede il sostegno a progetti turistici di più ampio respiro, continuerà ad essere il principale supporto finanziario al posizionamento turistico delle regioni periferiche.

La politica economica regionale si conferma, in combinazione con altre politiche settoriali come quella agricola, quale strumento indispensabile per operare a livello cantonale e regionale a sostegno delle regioni periferiche. L'ambito principale d'intervento della PER nelle regioni periferiche resta quello turistico, considerato come l'esistenza di attività economiche legate al settore del turismo sono quelle con maggiori ricadute, dirette e indirette, a livello locale. Va comunque considerato che il sostegno al settore turistico non può da solo porre rimedio alle molteplici problematiche che toccano queste regioni.

La strategia cantonale di sostegno alle regioni periferiche

In Ticino dunque, dopo una prima fase dedicata all'identificazione delle zone periferiche a potenziale inespresso¹⁰ (2012-2015) e un periodo dedicato all'elaborazione, o al consolidamento, di specifici masterplan per le regioni che hanno deciso di intraprendere questo percorso (2016-2019), si procede ora sul cammino intrapreso. Il Cantone conferma dunque la volontà di dedicare particolare attenzione alle regioni periferiche anche il quadriennio 2020-2023 tramite un obiettivo specifico nel programma d'attuazione con l'obiettivo di ora realizzare progetti concreti che concretizzino i masterplan.

¹⁰ Zone a potenziale inespresso: Leventina, Valle di Blenio, Valle Verzasca, Valle Onsernone, Alta Valle Maggia, Centovalli) identificate sulla base degli studi IRE (2013) "Strumenti per l'identificazione delle zone a basso potenziale: Il caso del Cantone Ticino" e SAB (2013), "Zone a basso potenziale: ricerca e presentazione di alcune best practices"

- **Consolidamento dei masterplan**

Il consolidamento dei masterplan regionali prevede la mobilitazione e l'informazione continua degli attori regionali, per costruire e consolidare la visione e l'orientamento della propria destinazione. Il coordinamento e la cooperazione tra tutti gli attori e i diversi progetti è fondamentale per massimizzare le sinergie, impiegare le risorse in maniera più efficiente, agevolare gli scambi di conoscenze e consolidare l'unità d'intenti regionale per la realizzazione di progetti concreti.

- **Il sostegno finanziario alla realizzazione di progetti esemplari**

Le iniziative faro identificate durante il percorso masterplan e coerenti con la visione identificata durante l'elaborazione dei masterplan saranno accompagnate nella loro fase di affinamento progettuale e in seguito sostenute finanziariamente nella loro realizzazione. I progetti faro fungono, infatti, da catalizzatori e, se orientati correttamente al mercato di riferimento, sono in grado di generare sinergie con altri progetti, contribuendo al riposizionamento e al consolidamento dell'offerta regionale.

Il sostegno alle regioni periferiche è un asse d'azione a sé stante del programma d'attuazione della politica economica regionale benché con obiettivi prevalentemente legati al settore turistico. Ciò che differenzia l'obiettivo in questione da quello del Turismo è principalmente la metodologia d'approccio allo sviluppo delle iniziative a livello locale. Per le regioni periferiche sono comunque fondamentali anche gli ambiti d'intervento "PMI" e "Turismo" più in generale, che concorrono in maniera importante a rendere più attrattive le più ampie regioni funzionali e/o il Cantone nel suo complesso e di riflesso, dunque, anche le regioni a potenziale inespresso.

Box – Governance locale

Tra i fattori che hanno influito negativamente sullo sviluppo economico delle regioni a potenziale inespresso è possibile evidenziare la mancanza di personale qualificato nello sviluppo, il coordinamento e l'accompagnamento alla realizzazione delle iniziative che in queste regioni comunque erano già presenti a vari stadi; da semplici idee a progetti embrionali o non ancora chiaramente focalizzati su obiettivi precisi. Per questo motivo il Dipartimento delle finanze e dell'economia ha dato la propria disponibilità a finanziare con mezzi cantonali e federali, a tempo determinato, la presenza di figure professionali dedicate (sostegno del 90% a fondo perso, equamente suddiviso tra Cantone Ticino e Confederazione per 2+2 anni).

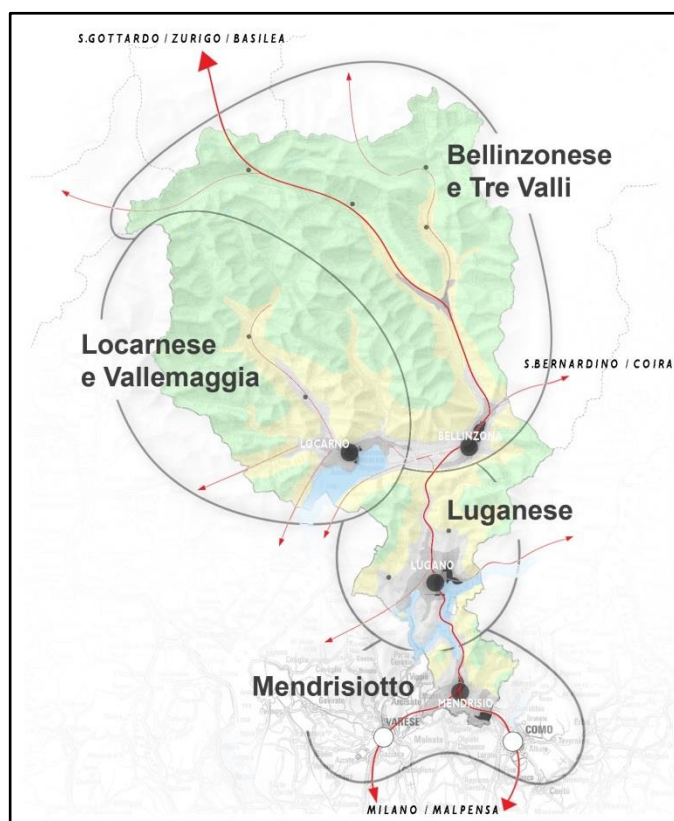
I masterplan più recenti hanno previsto delle governance specifiche dotate della figura del "**coordinatore masterplan**", professionista attivo a livello locale dedicato al raggiungimento degli obiettivi dei masterplan. Considerato che tra i progetti faro turistici comuni alle varie regioni è stata identificata l'opportunità di un riposizionamento turistico univoco delle singole valli, l'Organizzazione turistica del locarnese si è dotata di un **project manager** specifico incaricato sia di sviluppare un posizionamento per le regioni che di sostenere i progetti faro nello sviluppo delle caratteristiche turistiche dell'iniziativa in modo da essere coordinati con la visione precedentemente sviluppata.

Queste figure professionali, finanziate per un massimo di 4 anni dalla politica economica regionale, potranno in un futuro, se dimostrata la loro efficacia, continuare ad operare a favore delle regioni periferiche dato che, tra i criteri per un finanziamento iniziale cantonale e federale, è stata infatti richiesta conferma sulla disponibilità di finanziare a medio-lungo termine a livello locale/regionale tali figure. Le regioni a potenziale inespresso dispongono ora di una visione, progetti faro identificati e condivisi, finanziamenti cantonali e federali dedicati e risorse umane professionali attive localmente, oltre all'appoggio degli Enti regionali per lo sviluppo.

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

Il Piano direttore del Cantone Ticino è stato adottato dal Consiglio di Stato nel 2009 e approvato dalla Confederazione nel 2013. Esso è uno strumento strategico che persegue uno sviluppo territoriale integrato delle varie regioni che compongono il Cantone – più precisamente i quattro agglomerati e le rispettive aree di influenza – riassumibile nel concetto di Città Ticino.

Il modello territoriale della città Ticino



Fonte: Sezione dello sviluppo territoriale, DT, 2018

Il Modello territoriale promuove una struttura degli insediamenti competitiva, policentrica e integrata dal profilo funzionale. I quattro agglomerati di Locarno, Bellinzona, Lugano e Chiasso/Mendrisio, con le rispettive aree di influenza, formano una rete urbana caratterizzata da intensi scambi e relazioni.

Il 27 giugno 2018 il Consiglio di Stato ha approvato importanti modifiche relative all'adattamento del Piano direttore alle esigenze poste dalla Legge federale sulla pianificazione del territorio (LPT, modifiche 2014). Il Modello territoriale è stato aggiornato e la crescita insediativa è stata orientata verso obiettivi di sviluppo centripeto di qualità. Il Piano direttore con gli adattamenti del 2018 sono pertanto in linea con gli elementi del programma d'attuazione della politica regionale 2020-2023, sia dal profilo strategico che da quello operativo.

Elementi strategici

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

Questa strategia si fonda sul riconoscimento delle specificità, delle vocazioni e delle caratteristiche delle diverse entità territoriali che compongono il Cantone e della messa in valore del loro ruolo di motori dello sviluppo, seppur a diverse velocità. In quest'ottica, anche gli adattamenti del 2018 confermano la struttura essenziale del concetto di Città Ticino del PD in vigore:

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

Elementi operativi

Dal profilo operativo, i poli di sviluppo economico (PSE) stabiliti nella scheda R7 del Piano direttore sono l'espressione più esplicita della strategia integrata di sviluppo economico e sviluppo territoriale orientata alla predisposizione di aree particolarmente idonee all'insediamento di attività ad alto valore aggiunto.

Contestualmente all'adattamento del Piano direttore alle esigenze della LPT, nel mese di maggio 2018 il Consiglio di Stato ha presentato un'analisi ed una proposta di strategia per le aree industriali-artigianali e i poli di sviluppo economico. Ciò ha permesso di identificare i seguenti indirizzi, che saranno a breve ancorati in un aggiornamento della citata scheda R7:

- ottimizzare lo sfruttamento delle zone già esistenti al fine di soddisfare le necessità di sviluppo attraverso il pieno sfruttamento delle riserve di terreni edificabili, l'uso di stabili esistenti, la razionalizzazione dei terreni e rivedendo i parametri edilizi;
- privilegiare una chiara definizione delle attività ammesse (posizionamento);
- favorire forme di gestione attiva (governance) che contemplino anche criteri d'entrata, mantenimento e uscita delle attività;
- sviluppare una mobilità sostenibile verso le zone per il lavoro e al loro interno, con particolare attenzione ai trasporti pubblici e alla mobilità lenta;
- fondare lo sviluppo delle attività su un concetto urbanistico di qualità.

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

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

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

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

3.3. Cooperazione intercantonale

3.3.1. Programma San Gottardo 2020¹¹

Il Programma San Gottardo 2020 (PSG 2020) è un progetto intercantonale con i Cantoni Uri, Vallese e Grigioni e funge da strumento programmatico per lo sviluppo economico nella regione del Gottardo. Dal 2008 sono stati concordati con la SECO diversi programmi d'attuazione specifici. Tramite l'elaborazione di una strategia comune, i Cantoni sottolineano la volontà di sviluppare l'area del Gottardo quale regione attrattiva dal punto di vista residenziale ma anche per attività economiche. Tale volontà è stata confermata lo scorso 24 gennaio 2019 durante l'incontro dei quattro Consiglieri di Stato della regione. La collaborazione intercantonale nell'area del Gottardo va consolidata per permettere il mantenimento e la creazione di posti di lavoro, di valore aggiunto e migliorarne la competitività.

Tramite un programma d'attuazione PSG 2020-2023 separato si prevede di continuare e sviluppare ulteriormente la collaborazione a favore dello sviluppo economico dell'area del Gottardo. Gli obiettivi e gli assi di sviluppo identificati negli ultimi programmi sono confermati. Tutti i Cantoni concordano con la necessità di migliorare l'efficacia del programma così come la conoscenza (e l'accettazione) dello stesso da parte del territorio coinvolto.

3.3.2. Altre collaborazioni intercantionali

La strategia di sviluppo economico del Cantone Ticino prevede espressamente la ricerca delle collaborazioni più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Oltre alla collaborazione intercantonale legata al Programma San Gottardo 2020, il Cantone ha da anni intensificato il proprio impegno per favorire e aumentare i propri rapporti con altri partner istituzionali fuori Cantone.

Vi sono da un lato gli impegni istituzionali in gremii sovracantionali o a livello federale che si occupano di tematiche legate alla politica economica regionale. Oltre alla partecipazione del Ticino alla Conferenza dei servizi cantonali NPR e Interreg (CSC), il Cantone opera (pro)attivamente in gremii quali ad esempio la Conferenza dei governi dei Cantoni alpini (CGCA). Recentemente si sono intensificati i lavori legati ad una cooperazione efficace tra le amministrazioni cantonali, in particolare in merito all'elaborazione di una strategia comune di soluzione per le problematiche che toccano tutte le regioni montane.

Nell'ambito della valorizzazione dei siti UNESCO a livello svizzero, i cantoni che partecipano al finanziamento del centro di competenza (Ticino, Grigioni, Berna, San Gallo, Neuchâtel, Vaud, Vallese e Glarona) sono soddisfatti dello sviluppo degli ultimi anni e dei risultati del progetto 2016-2019 in corso. C'è apertura per un nuovo progetto e per l'intensificazione della rete dei siti del patrimonio mondiale, con un maggiore uso della piattaforma a disposizione.

Il progetto *Mitarbeitersharing*, nato come iniziativa per lo scambio di dipendenti tra strutture ricettive in Ticino e nei Grigioni, ha raggiunto gli obiettivi fissati per la sua fase pilota ed è ora aperto alla partecipazione di aziende e collaboratori di altri cantoni svizzeri sulla piattaforma www.jobs2share.ch.

L'apertura alle collaborazioni intercantionali e transfrontaliere è inoltre un esplicito obiettivo promosso nell'ambito del sistema regionale dell'innovazione (SRI).

La Fondazione Agire e l'Ufficio per lo sviluppo economico partecipano regolarmente alle sedute della comunità che raggruppa tutti i SRI sul piano nazionale (Swiss RIS Community) e alla piattaforma di scambio Confederazione-cantoni sul tema delle politiche dell'innovazione (RIS Netzwerk). Agire è membro di Digital Switzerland, della Technopark Allianz, di Swissparks, della rete tematica nazionale Inartis e del Tavolo degli acceleratori svizzero.

¹¹ Maggiori dettagli sono presentati nel Programma d'attuazione del Canton Uri e nei programmi d'attuazione del PSG 2020 menzionati.

Il Cantone è socio fondatore della Swiss Blockchain Federation, è membro di Greater Zurich Area e sarà membro, qualora la proposta ticinese di accogliere una sede del parco svizzero dell'innovazione Switzerland Innovation dovesse essere accolta, di Switzerland Innovation Park Zurich. A partire dall'anno scolastico 2019-2020, il Canton Ticino accoglierà inoltre i corsi organizzati da un'altra organizzazione attiva sul piano nazionale: Young Enterprise Switzerland. Con la SECO e i servizi della Confederazione Innosuisse, swissnex e Switzerland Global Enterprise, l'Ufficio per lo sviluppo economico e Agire dialogano costantemente.

Nell'ambito della collaborazione con il Canton Grigioni, la Fondazione Agire partecipa a eventi di promozione dell'innovazione organizzati dalle autorità grigionesi ed è disponibile per collaborazioni con aziende aventi sede in Mesolcina. Il Canton Grigioni ha per questo scopo appositamente riservato dei fondi.

3.4. Impegno del Cantone a favore della cooperazione transfrontaliera

Il Programma di Cooperazione transfrontaliera tra Italia e Svizzera 2014-2020, generalmente conosciuto come Interreg V, è tuttora in corso. Esso interpreta la cooperazione progettuale tra i Cantoni di Ticino, Vallese e dei Grigioni e le Regioni italiane Lombardia, Piemonte, Aosta e Bolzano.

Con il secondo bando di concorso aperto nell'estate-autunno del 2019, i progetti sostenuti dal programma saranno circa un centinaio per un investimento complessivo pari a 158 mio di euro. La parte di finanziamento cantonale ammonta al massimo a 5 mio di franchi, di cui 2.5 milioni a carico del Dipartimento delle finanze e dell'economia per progetti coerenti con la strategia di sviluppo economico, mentre 2.5 milioni sono a carico dei diversi Dipartimenti che manifestano interesse per i progetti di cooperazione transfrontaliera inerenti i propri ambiti di competenza.

Il Cantone Ticino svolge il ruolo di coordinatore regionale Interreg (per conto dei cantoni Vallese e dei Grigioni) e gestisce anche 10 mio di franchi di fondi federali (di cui 5 a favore del Ticino) versati dalla Confederazione a sostegno dei progetti ritenuti rispettosi dei dettami della politica regionale federale (NPR).

Il Cantone Ticino, unitamente ai Cantoni Vallese e dei Grigioni, ha indicato alla SECO la disponibilità di principio a proseguire la cooperazione progettuale transfrontaliera con l'Italia anche per il settennio 2021-2027.

In considerazione del fatto che molti progetti interessanti per l'area transfrontaliera italo-svizzera riguardano ambiti settoriali (mobilità, protezione della natura, socialità, formazione, cultura, sicurezza ecc.) diversi da quelli previsti dalla nuova politica regionale federale, si ritiene imprescindibile che la Confederazione s'impegni nella ricerca di soluzioni finanziarie al di fuori del perimetro di responsabilità della SECO.

I Cantoni interessati hanno inoltre comunicato alla Confederazione che il nuovo programma Interreg dovrà svolgersi operativamente con modalità sostanzialmente diverse da quelle di Interreg V, che i Cantoni considerano decisamente insoddisfacenti.

Se saranno date sufficienti rassicurazioni dalla Confederazione in merito al finanziamento della progettualità transfrontaliera in senso più ampio rispetto al programma attuale, il Cantone Ticino, unitamente a Vallese e Grigioni, intende svolgere un'indagine SWOT sul territorio transfrontaliero italo-svizzero con l'obiettivo di indirizzare il nuovo Programma di cooperazione transfrontaliera verso una progettualità efficace e utile all'innalzamento reale della qualità di vita dei cittadini residenti nei territori interessati.

3.5. Coerenza con la strategia sugli impianti di risalita cantonale

Il gruppo di lavoro incaricato di elaborare una strategia per gli impianti di risalita invernali sussidiati dal Cantone ha consegnato nel mese di marzo 2016 il proprio rapporto al Consiglio di Stato. Le indicazioni e le conclusioni del rapporto sono state fatte proprie dal Parlamento cantonale nel 2017 tramite l'approvazione del messaggio no. 7337 relativo al finanziamento alla gestione ordinaria - vincolato alla corretta manutenzione degli impianti di risalita ai sensi dell'Ordinanza federale sugli impianti a fune – di Airolo, Bosco Gurin, Campo Blenio, Cari e Nara.

Si conferma il principio secondo il quale la valorizzazione degli impianti di risalita deve rientrare in una strategia che tenga conto di tutti gli elementi presenti sul territorio montano, in modo da offrire al turista un'esperienza unica e completa. La soddisfazione del turista non è infatti legata al solo mezzo di trasporto, ma all'intera offerta ad esso collegata. Risulta quindi fondamentale la messa in rete e l'integrazione di tutte le attrazioni (esistenti o future), così da creare un prodotto turistico di qualità, capace di generare ricadute positive sul territorio.

Il ruolo degli impianti di risalita, nelle regioni periferiche che hanno sul loro territorio degli impianti di risalita invernali sussidiati, è da contestualizzare all'interno dei masterplan regionali. In generale le iniziative in queste regioni sono già oggi tese allo sviluppo, e in seguito all'implementazione, di progetti che possano destagionalizzare l'offerta e creare valore aggiunto sull'arco dell'intero anno.

L'obiettivo di creare un "prodotto montagna" che possa essere promosso come eccellenza del nostro territorio sul mercato nazionale e internazionale con un suo chiaro posizionamento, rimane valido anche per impianti di risalita in regioni diverse da quelle a potenziale inespresso. La politica economica regionale può sostenere iniziative per la valorizzazione e la messa in scena della montagna e il posizionamento e lo sviluppo di una destinazione anche in altre regioni del territorio cantonale.

Si conferma in questo contesto che l'obiettivo della politica economica regionale non è il sostegno al singolo impianto di risalita a sé stante ma unicamente quello di sostenere iniziative che hanno l'obiettivo di incidere sul posizionamento di una destinazione sviluppando nuovi prodotti turistici che l'organizzazione turistica valorizzerà sui mercati di riferimento con risorse finanziarie dedicate.

La politica economica regionale è lo strumento ideale per raggiungere gli obiettivi citati prevedendo anche per il quadriennio 2020-2023 i seguenti ambiti del programma d'attuazione:

- Turismo - collaborazioni interaziendali (cap. 4.2.3), valorizzazione e messa in scena della montagna nell'ottica di un prodotto turistico integrato (cap. 4.2.4), posizionamento e sviluppo delle destinazioni (cap. 4.2.5);
- Regioni periferiche (cap. 4.3).

Con il "prodotto montagna" si intende superare il ragionamento limitato alla singola stagione (invernale o estiva che sia) estendendo la visione ad un approccio che privilegia un prodotto turistico che tenga conto della possibile offerta sulle quattro stagioni grazie alle sue diverse peculiarità come le innumerevoli attività sportive, ricreative, enogastronomiche e culturali.

Le premesse sono state poste e gli strumenti cantonali e federali per rilanciare le regioni periferiche e per valorizzare la montagna ticinese sono da tempo pronte ad intervenire. Con la politica economica regionale sarà possibile anche in futuro sostenere l'imprenditorialità locale e regionale che intende investire in modo concreto nel prodotto turistico legato alle nostre montagne. Ma assieme ai promotori un ruolo altrettanto strategico per il successo delle iniziative in quest'ambito è quello delle organizzazioni turistiche regionali e dell'agenzia turistica ticinese. Un loro coinvolgimento con risorse umane e finanziarie rimane prerequisito fondamentale per un'entrata in materia della politica economica regionale e per il successo delle iniziative in questione.

3.6. Gli Enti regionali per lo sviluppo (management regionale)

I quattro enti regionali per lo sviluppo ticinesi (Bellinzonese e Valli, Mendrisiotto e Basso Ceresio, Luganese, Locarnese e Vallemaggia), ognuno dotato di una struttura operativa (agenzia) finanziata dalla politica economica regionale federale e cantonale, adempiono al proprio mandato di prestazione svolgendo compiti operativi e strategici.

Gli enti (ERS) svolgono a livello regionale un ruolo attivo nella divulgazione degli obiettivi della politica economica regionale e fungono da supporto operativo all'imprenditorialità locale/regionale, coordinandosi in particolare con le Organizzazioni turistiche regionali, l'Agenzia del turismo ticinese e la Fondazione Agire. Quali membri del Gruppo strategico della politica economica regionale, gremio incaricato in particolare di partecipare all'allestimento e all'aggiornamento del PdA e valutarne annualmente il grado di raggiungimento degli obiettivi, sono direttamente coinvolti anche da un punto di vista della condivisione strategica.

Il presente programma d'attuazione, condiviso in seno al gruppo strategico, ha visto la partecipazione degli ERS, così come degli altri attori strategici sul territorio, in ogni fase della sua elaborazione. Le indicazioni della SECO, così come le varie fasi di elaborazione, sono state oggetto di condivisione e discussioni con gli ERS che hanno fornito, sia in forma scritta che durante incontri bilaterali di coordinamento, le proprie osservazioni, proposte e critiche, sull'applicazione della politica economica regionale. Quest'ultime, laddove pertinenti allo strumento e non in contrasto con altre basi legali, sono state considerate per la stesura del presente documento e in particolare per l'elaborazione di alcuni obiettivi puntuali.

Gli ERS si trovano ad operare in regioni funzionali sostanzialmente diverse tra di loro da diversi punti di vista (struttura economica, territorio, priorità...) e ogni ente ha fornito uno specifico supporto alla regione e al suo tessuto economico e istituzionale.

Rimangono peraltro alcune sfide importanti da affrontare in particolare per quanto riguarda il sostegno al turismo e alle regioni periferiche (per le regioni che si trovano a gestire anche dei masterplan). Da un lato sembrano esserci ancora dei margini di miglioramento per quanto concerne la collaborazione sinergica con le OTR. Il processo di coordinamento tra gli enti, benché dal punto di vista formale sia più che collaudato, sembra soffrire ancora di una mancata visione strategica dei progetti prioritari che la politica economica regionale può sostenere (e a che condizioni).

Diventa invece priorità assoluta la collaborazione ERS/OTR/ATT per il raggiungimento degli obiettivi previsti dai vari masterplan delle regioni periferiche. Nel solo Locarnese e Valli, territorio sul quale sono stati sviluppati ben quattro masterplan, sono ora attivi, oltre all'ERS con le proprie antenne sul territorio, quattro coordinatori masterplan e un project manager presso l'OTR. Nel Bellinzonese e Alto Ticino, da un lato vi è la presenza di un masterplan già consolidato e gestito con personale assunto presso l'ERS, tramite un'antenna dedicata, dall'altro si sta dando avvio a un percorso masterplan anche in Leventina.

Le risorse umane a supporto del processo sono dunque state messe a disposizione, a tempo determinato, da parte della politica economica regionale. Una realizzazione dei progetti in modo coordinato, sinergico e professionalmente commercializzato potrà, se tutti gli attori sapranno "fare sistema", avviare una spirale positiva di sviluppo. In caso contrario, vi è il rischio di realizzare una moltitudine di progetti "singoli" non sufficientemente profilati per spezzare il circolo vizioso attualmente in atto in queste regioni. All'ERS dunque il compito, tramite un'adeguata informazione continua al territorio, di mantenere alto l'interesse e la volontà di queste regioni di portare avanti il percorso masterplan nei prossimi anni con la stessa convinzione iniziale senza deviare dal percorso. All'OTR di adeguatamente supportare il territorio dal punto di vista turistico e farsi carico di quei progetti che le competono con adeguate risorse umane e finanziarie, sviluppando prodotti turistici legati alla montagna locarnese e complementare alla visione turistica dell'intera destinazione.

Queste sfide erano già state delineate nel PdA 2016-2019 e ora l'obiettivo per ERS e OTR è chiaro. Le risorse umane e finanziarie per la concretizzazione dei masterplan è data. Il Cantone continuerà a svolgere il proprio compito di supporto, coordinamento e finanziamento delle iniziative sostenibili con la politica economica regionale ma è chiaro che è necessario da parte delle regioni saper prendere in mano in maniera convinta il proprio futuro.

4. Obiettivi programmatici e priorità 2020-2023

Come indicato nel capitolo 1.3, sulla base delle esperienze fatte nel quadriennio 2016-2019, quadriennio iniziale del programma pluriennale della Confederazione (2016-2023), si conferma la necessità di dare seguito alle azioni intraprese nel primo quadriennio con l'obiettivo di realizzare/consolidare gli obiettivi che il Cantone si è posto.

Le priorità in ambito del programma d'attuazione della politica economica regionale 2020-2023 si confermano quindi essere le seguenti:

- 1. PMI: aumento della capacità d'innovazione e della competitività delle PMI.**
- 2. Turismo: aumento della competitività e dell'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche.**
- 3. Regioni periferiche (a potenziale inespresso).**

Tutti gli obiettivi previsti verranno sostenuti con fondi cantonali e federali della politica economica regionale. Il programma operativo Interreg e il programma San Gottardo sono funzionali e contribuiscono al raggiungimento di questi obiettivi.

I contenuti promozionali per il raggiungimento dei due obiettivi sono riassunti nella tabella seguente che, per chiarezza d'impostazione, riporta anche la denominazione originale elaborata dalla SECO¹². La denominazione è stata riformulata per meglio adattarsi agli obiettivi specifici perseguiti dal Cantone Ticino:

Contenuti promozionali SECO	PdA TI - PMI	PdA TI - Turismo	PdA TI – Regioni periferiche
Promuovere il trasferimento di sapere e il sostegno dell'innovazione in seno alla PMI.	Rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione (SRI) (Capitolo - 4.1.1)	Trasferimento del sapere e dell'innovazione in ambito turistico (Capitolo – 4.2.1)	Implementazione dei masterplan (Capitolo – 4.3.1 e 4.3.2)
Promuovere la qualificazione della manodopera e degli attori regionali.	Sviluppo dell'offerta formativa per PMI (Capitolo - 4.1.2)	Qualificazione degli operatori turistici (Capitolo – 4.2.2)	
Promuovere le interconnessioni e le cooperazioni tra imprese.	Centri di competenze e reti interaziendali (Capitolo – 4.1.3)	Collaborazioni interaziendali (Capitolo – 4.2.3)	
Sviluppare le catene di valore aggiunto e colmare le lacune.	Sviluppo specializzazioni Intelligenti (Capitolo – 4.1.4)	Valorizzazione turistica dell'offerta (Capitolo – 4.2.4)	
Garantire e realizzare infrastrutture e offerte volte a creare valore aggiunto.	Infrastrutture e sviluppo di aree industriali (Capitolo – 4.1.5)	Posizionamento e sviluppo delle destinazioni (Capitolo – 4.2.5)	

Per quanto concerne il tema della digitalizzazione, il Cantone Ticino conferma di voler procedere con un approccio trasversale agli obiettivi di politica economica regionale. Nell'ambito del programma d'attuazione della politica economica regionale 2020-2023 potranno pertanto essere sostenute quelle iniziative collegate al tema della digitalizzazione, che concorreranno al raggiungimento dei tre obiettivi previsti.

La strategia di sviluppo economico è il frutto di un ampio lavoro di condivisione con le cerchie interessate (Enti regionali per lo sviluppo, organizzazioni turistiche, associazioni di categoria, Fondazione AGIRE, altri dipartimenti, altre istituzioni cantonali, nazionali e internazionali). In data 11 giugno 2019 il gruppo strategico per la politica regionale ha condiviso i contenuti del programma d'attuazione 2020-2023 e la suddivisione finanziaria indicativa. Il programma d'attuazione è poi stato approvato dal Consiglio di Stato in data 3 luglio 2019.

4.1. Le priorità in ambito PMI

Pur in un quadro generale maggiormente ottimistico rispetto a quello delineato quattro anni fa (cfr. capitolo 1.2), l'obiettivo del Cantone resta quello di assicurare, alle piccole e medie imprese (PMI) del settore industriale

¹² SECO (2018) Programmi di attuazione NPR 2020-2023, Guida per i Cantoni e i responsabili dei programmi. Berna: settembre 2018.

e del terziario avanzato, le migliori condizioni per poter ulteriormente rafforzare la loro capacità d'innovazione e competitività, in modo da affrontare adeguatamente la concorrenza sul piano nazionale e internazionale.

Su questo fronte, si prevede dunque di rinnovare e intensificare, nel periodo 2020-2023, gli sforzi finalizzati al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. Rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione
2. Sviluppo dell'offerta formativa per PMI
3. Centri di competenze e reti interaziendali
4. Specializzazioni intelligenti
5. Infrastrutture e sviluppo di aree industriali

In particolare, nel prossimo quadriennio, si intende rafforzare l'offerta di servizi a sostegno dell'innovazione per le PMI, attraverso l'aggiornamento e l'ampliamento della paletta di prestazioni offerte dalla Fondazione Agire, specie in materia di coaching. Parallelamente, dovrà essere implementata e integrata nel sistema tutta la futura offerta che si sta concretizzando attorno al progetto Switzerland Innovation, a cui il Ticino intende aderire grazie in particolare alla costituzione e allo sviluppo di centri di competenze tematici. Infine, è probabile che vi sarà un'evoluzione delle richieste volte a favorire le occasioni di scambio e trasferimento delle conoscenze, oltre allo sviluppo di nuove offerte formative. Occorre notare inoltre, che il trasferimento di conoscenze non sarà limitato puramente all'ambito accademico, ma potrà pure avvenire orizzontalmente ossia implementando know-how già presente nell'industria in aziende che non lo hanno ancora adottato. Si tratterà di far confluire, insieme alle associazioni economiche, tutte queste necessità verso progetti comuni e di promuovere soluzioni flessibili e creative, grazie anche alle opportunità offerte dalla digitalizzazione.

Considerata l'importante mole di finanziamenti che Cantone e Confederazione mettono a disposizione per le attività di promozione dell'innovazione, sarà sempre più imprescindibile che tutti gli attori istituzionali, accademici e associativi contribuiscano attivamente, nell'ambito delle loro rispettive funzioni, a rafforzare le misure qui illustrate e a sostenere nei suoi compiti la Fondazione Agire, questo al fine di non disperdere energie e risorse.

4.1.1. Rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione¹³

Nell'ambito dell'obiettivo "Rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione" si intendono implementare le misure individuate dalla Fondazione Agire per la realizzazione del suo Piano strategico 2020-2023. Questo è stato elaborato sulla base dei fabbisogni espressi dalle aziende e dai loro rappresentanti nei diversi gremii (Consiglio di Fondazione e Advisory Board di Agire, associazioni economiche, gruppi di lavoro nazionali), oltre che delle indicazioni emerse dall'audit realizzato sull'operato della Fondazione Agire e, in generale, su tutte le attività implementate nel quadro del sistema regionale dell'innovazione (SRI) nel periodo 2015-2018.

L'audit ha certificato, grazie ai risultati raggiunti, la buona impostazione del sistema. Nello specchio riportato sotto ne sono riassunti i principali.

¹³ Questo capitolo è stato elaborato, sulla base delle indicazioni della SECO e dei risultati dell'audit, dalla direzione della Fondazione Agire, che il 12 giugno ha condiviso con il proprio Consiglio i principali orientamenti.

Figura 2 – I risultati dell'audit. Numeri raccolti da Agire e dai partner del SRI nel periodo 2015-2018 (prestazioni a favore delle aziende).



Tenuto conto dei positivi risultati attestati dall'audit, dei significativi progressi registrati negli ultimi due anni e delle evoluzioni prospettate da qui alla fine del 2023 con la realizzazione delle attività previste dal Piano strategico, è pertanto intenzione del Consiglio di Stato rinnovare il sostegno alla Fondazione Agire con l'obiettivo di assicurare, nel quadriennio 2020-2023, le seguenti prestazioni:

1. Gestione e sviluppo del SRI
2. Funzione Point-of-Entry
3. Sostegno all'innovazione di prodotto e di processo (coaching)
4. Piattaforme interaziendali
5. Coordinamento Switzerland Innovation

I contenuti previsti sono coerenti con il concetto elaborato dalla Confederazione per il sostegno ai SRI a partire dal 2020. Di seguito se ne illustrano brevemente gli elementi principali.

4.1.1.1. Gestione e sviluppo del SRI

Riguardo al primo compito, sarà in particolare riconfermata la funzione, in capo alla direzione e al personale amministrativo di Agire, di gestione e coordinamento del SRI, raggruppando i compiti oggi previsti dal contratto vigente "3. Coordinamento delle attività svolte dai vari partner SRI", "5. Sostegno alle istituzioni pubbliche e private nell'ambito delle politiche dell'innovazione" e, in parte, considerato che questa rappresenta una funzione trasversale, "6. Monitoraggio e reporting". Tenuto conto del previsto ampliamento della paletta di prestazioni, questo compito sarà sempre più centrale, anche se il suo finanziamento sarà limitato, almeno per la parte federale.

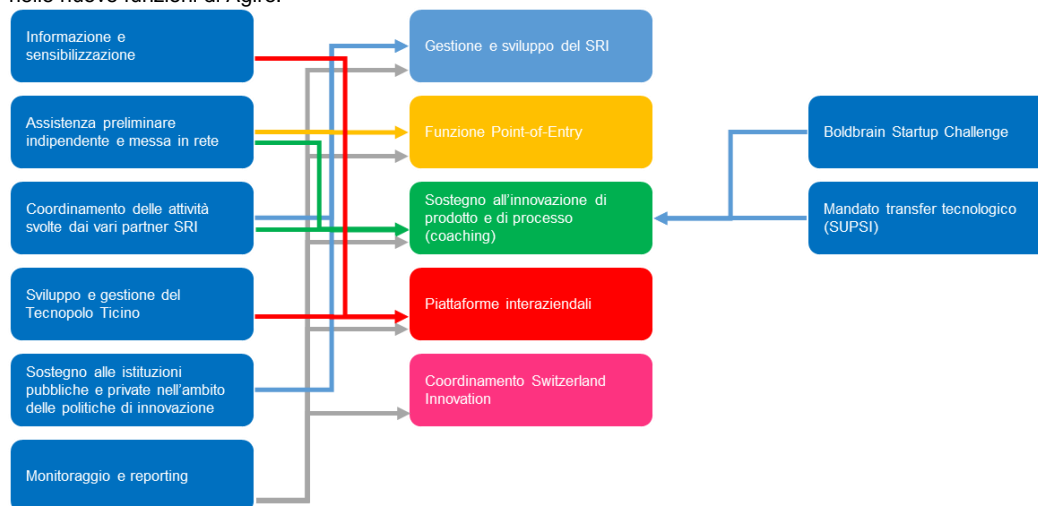
Nell'ambito di questa funzione, oltre ad assicurare la gestione operativa e strategica della Fondazione, Agire dovrà continuare a favorire la messa in rete delle attività del SRI in Ticino e in Svizzera, e promuovere, in particolare tra le organizzazioni membro del Consiglio di fondazione, la condivisione di un catalogo di prestazioni che permetta di sempre meglio completare l'offerta sviluppata in proprio. La Fondazione Agire continuerà inoltre a fungere da piattaforma tematica ai sensi dell'art. 9 LaLPR per progetti legati all'innovazione.

Su un piano più operativo, Agire dovrà assicurare che i costi relativi alle diverse prestazioni offerte siano contabilmente ricostruibili e, contemporaneamente, proseguire nell'implementazione di un sistema strutturato di gestione dei casi (CRM), valutando anche la fattibilità di creare un gestionale esteso ai futuri fornitori di prestazioni esterni (coach). A tal fine, sarà verosimilmente necessario operare degli investimenti nell'infrastruttura informatica.

Si ritiene inoltre utile introdurre in modo sistematico un metodo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per ogni prestazione fornita. Al contempo, in ottica di un potenziamento del *commitment* delle imprese nello

SRI al di là di quanto già previsto nell'ambito della concretizzazione del progetto Switzerland Innovation (centri di competenze), sarà dato un maggior ruolo strategico all'*advisory board*. Al fine di meglio integrare il Canton Grigioni nell'offerta del SRI, si intendono inoltre intensificare le relazioni a livello operativo, in modo da far conoscere quanto promosso in Ticino. I dettagli operativi saranno discussi direttamente con i Grigioni, tenuto conto che quest'ultimo ha riservato dei fondi per attività congiunte. È pure prevista una maggiore attivazione di sponsor, prevalentemente legati ai "prodotti" di Agire" (Boldbrain, Tecnopolo, Eventi).

Figura 3 - Schema di (ri-)attribuzione dei compiti previsti dall'attuale contratto di prestazioni e dei progetti sostenuti nell'ambito del SRI nelle nuove funzioni di Agire.



4.1.1.2. Funzione Point-of-Entry

Con la funzione "Point-of-Entry" sarà invece ripresa e codificata la prima fase del processo seguito oggi per assicurare il compito previsto dal contratto al punto "2. Assistenza preliminare indipendente e messa in rete", in particolare quella relativa alla prima presa di contatto e indirizzo verso i servizi più adeguati in base al principio no wrong door, mentre le successive fasi, ossia quelle dell'eventuale presa a carico, della definizione del fabbisogno (assessment), dell'analisi di progetto, della consulenza e della messa in rete confluiranno nella (nuova) funzione di coaching.

Sempre per il Point-of-Entry, sarà compito di Agire promuovere, a livello di sistema, una prassi comune per trattare i casi in questa fase (domande base). Come per tutte le altre attività, sarà fondamentale che, anche nel quadro di questa funzione, sia assicurato il monitoraggio attento dei casi trattati.

Le attività di Point-of-Entry saranno interamente coperte dal budget relativo al compito di gestione e sviluppo del SRI.

4.1.1.3. Sostegno all'innovazione di prodotto e di processo (coaching)"

La funzione "Sostegno all'innovazione di prodotto e di processo (coaching)" sarà la vera novità dell'offerta di Agire, che riprenderà e amplierà le prestazioni oggi offerte nell'ambito del compito "2. Assistenza preliminare indipendente e messa in rete" e supererà quelle oggi previste dal compito "3. Coordinamento delle attività svolte dai vari partner del SRI" e dal credito di 1.2 milioni di franchi riservato al trasferimento tecnologico e del sapere (TTS).

A partire dal 2020, con un'offerta scalare considerato che si tratta di una prestazione di nuova concezione, Agire fornirà dunque alle aziende un coaching strutturato basato sulle loro esigenze, che sarà realizzato tramite una serie di coach accreditati che potranno essere attivati in base al fabbisogno riscontrato. Per questa nuova offerta di coaching, che andrà a sostituire l'attuale mandato TTS, occorrerà verificare che la paletta di servizi offerti completi quella fornita da Innosuisse. Dovrà dunque essere verosimilmente allargato lo spettro delle prestazioni offerte, che potranno includere servizi non necessariamente solo legati alla scienza (come invece previsto per Innosuisse) come, ad esempio, la consulenza strategica in materia di proprietà intellettuale.

È inoltre prevista la valutazione, per le prestazioni direttamente indirizzate alle aziende, di modelli di partecipazione ai costi da parte delle aziende.

Tenuto conto inoltre del suo posizionamento al centro del sistema, Agire sarà chiamata a consolidare ancor di più questa sua funzione, in particolare tramite l'implementazione di un progetto di gestione attiva dei contatti (Key Account Management), attualmente in fase di sviluppo a livello nazionale. Confluiranno inoltre sotto questo compito le attività legate al programma di accelerazione per start-up Boldbrain, con l'obiettivo di ulteriormente rafforzare le attività di promozione e sostegno all'innovazione in Ticino.

Beninteso, nel quadro di questa funzione forse più che in altre, sarà fondamentale assicurare il monitoraggio dei casi, anche tenuto conto della necessità di garantire una gestione attiva dei contatti. Tenuto conto dell'evoluzione degli strumenti di sostegno all'innovazione, sia cantonali (Legge per l'innovazione economica), sia federali (Innosuisse), sarà invece abbandonato il ruolo di Agire nell'ambito dell'esame dei progetti LInn (in particolare quelli sottoposti per un finanziamento Innosuisse).

4.1.1.4. Piattaforme interaziendali

Nell'ambito del quarto compito, confluiranno le attività di organizzazione di eventi e altre attività collettive, in particolare le attività di comunicazione, oggi incluse nei compiti "1. Informazione e sensibilizzazione" e "4. Sviluppo e gestione del Tecnopolo Ticino". In merito a questa funzione, è già stato implementato da Agire un tavolo di coordinamento permanente tra i principali attori del SRI, mentre è in fase di sviluppo un supporto comunicativo adeguato riguardo l'offerta di Agire, in particolare per quanto riguarda le prestazioni rivolte direttamente alle aziende, con focus sulla comunicazione digitale.

Sarà inoltre adattata l'offerta di servizi per le aziende ospitate al Tecnopolo Ticino, con l'obiettivo di moltiplicare le occasioni di networking e introdurre nuovi servizi. In questo senso Agire dovrà aggiornare il concetto di Tecnopolo, al fine di assicurare un'ottimale integrazione tra le offerte della filiera per l'ospitalità logistica di start-up. Nel quadro di questa funzione, Agire si occuperà inoltre di raccogliere, al fine di poter proporre questa offerta alle aziende interessate, i contatti dei principali attori attivi nel finanziamento di start-up innovative.

Inoltre, oltre a verificare la possibilità di attivare collaborazioni con alcune reti tematiche nazionali (NTN), ci si propone di promuovere maggiormente il programma Bridge, un'offerta al momento poco conosciuta in Ticino destinata ai ricercatori che intendono mettere a frutto, costituendo una società, una loro invenzione.

4.1.1.5. Coordinamento Switzerland Innovation

A queste funzioni, previste (e quindi finanziate) a livello federale, se ne andrà ad aggiungere una quinta, peculiare per il Canton Ticino, il cui finanziamento sarà esclusivamente di competenza cantonale (e, come tale, escluso dal computo dei contributi equivalenti), ossia il coordinamento del progetto Switzerland Innovation. Per l'importanza strategica di questo progetto, occorre infatti che questo sia integrato nel SRI evitando sovrapposizioni e assicurando, a questa nuova struttura, gli strumenti (anche legali) per gestire efficacemente la sua offerta, in particolare quella dei futuri centri di competenze. Il coordinatore avrà in particolare il compito di curare la contrattualistica in vista dell'affiliazione dei centri di competenza a Switzerland Innovation, coordinarne successivamente le attività, raccoglierne e revisionarne i rapporti annuali e rendiconti finanziari, vigilare sul rispetto del regolamento e raccogliere le fee annuali. Il coordinatore sarà inoltre delegato ai rapporti con l'esterno e con Switzerland Innovation Park Zürich.

4.1.2. Sviluppo dell'offerta formativa per PMI

Per quanto riguarda l'obiettivo "Sviluppo dell'offerta formativa per PMI" si intendono moltiplicare gli sforzi sul fronte della microimpresa, valutando la possibilità di portare in Ticino uno sportello della cooperativa di fideiussione CF Sud, al fine di garantire a chi intende mettersi in proprio o implementare la propria attività, un sostegno anche per l'accesso al credito bancario.

Altri progetti di sviluppo di nuove offerte formative potranno essere sostenuti, previo preavviso del DECS, e qualora presentati da associazioni economiche e a favore di più imprese, specie le PMI, in particolare nel campo della digitalizzazione (per es. per la misurazione del bisogno ("digital readiness") e lo sviluppo e la trasmissione di competenze applicative nell'ambito delle tecnologie digitali ("digital skills")).

4.1.3. Centri di competenza e reti interaziendali

L'obiettivo dei "Centri di competenza e reti interaziendali" sarà ulteriormente sviluppato grazie al lancio di diverse iniziative di collaborazione strutturata tra aziende e istituti di ricerca, che contribuiranno a dare concretezza al dossier Switzerland Innovation e a rafforzare l'ecosistema dell'innovazione in Ticino. I centri di competenze costituiranno l'ossatura del futuro parco dell'innovazione e, avendo al centro gli istituti di ricerca, rafforzeranno tutto l'ecosistema dell'innovazione cantonale.

Allo stato attuale sono previsti diversi centri di competenza (di cui alcuni in fase molto avanzata) nell'ambito dell'intelligenza artificiale, delle scienze della vita (tecnologie del farmaco e medicali), dei droni, dell'ingegneria civile, della caratterizzazione e certificazione dei materiali, della manifattura additiva e del software e ingegneria dei dati. Altri centri potranno in futuro essere sostenuti, esclusivamente se inseriti nell'offerta di Switzerland Innovation e a essa conformi.

Altri progetti di messa in rete tra aziende potranno essere sostenuti se pertinenti a un ambito pre-competitivo (altrimenti, se la finalità è commerciale, lo strumento a cui attingere è la Legge per l'innovazione economica, che permette anche di sostenere progetti di ricerca e sviluppo presentati da consorzi di aziende) e se contribuiscono a rafforzare la cooperazione in ambiti strategici, in particolare nel campo della digitalizzazione (per es. creazione di infrastrutture per la condivisione di dati o informazioni tra più aziende), o per la valorizzazione di risorse naturali (es. filiera bosco-legno).

4.1.4. Sviluppo specializzazioni intelligenti

Con l'obiettivo "Specializzazioni intelligenti", si intendono sostenere iniziative promosse da associazioni economiche, coordinate a livello di sistema, in settori emergenti (fintech, industry 4.0, realtà aumentata e realtà virtuale, intelligenza artificiale, Internet of things, ecc.) che concorrono a promuoverne la conoscenza agli addetti ai lavori e a un pubblico più generale (studi e approfondimenti, esclusi gli eventi).

4.1.5. Infrastrutture e sviluppo di aree industriali

Infine, sotto l'obiettivo "Infrastrutture e sviluppo di aree industriali", è possibile che alcuni investimenti immobiliari in seno al progetto Switzerland Innovation dovranno essere anticipati nelle sedi previste. I sussidi per le infrastrutture saranno eventualmente concessi, per quanto riguarda la parte federale, sotto forma di prestito.

Non è escluso infine che, sulla scorta della positiva esperienza maturata nell'ambito del progetto pilota avviato a Biasca con l'ERS-BV, la figura dell'area manager, se opportunamente giustificata, possa essere replicata anche in altre regioni. L'estensione del raggio d'azione dell'area manager è già iniziata per la bassa Leventina, con particolare attenzione sull'area ex Monteforno, quale prima risposta concreta alla volontà di rilancio di questa zona espressa dal Gran consiglio, tenuto conto che nel progetto promosso dall'ERS-BV è già espressamente prevista l'apertura della collaborazione, dopo una prima fase pilota di due anni, ad altri comuni della regione.

Infine, sarà sempre possibile finanziare, opere di urbanizzazione di comparti riconosciuti quali poli di sviluppo economico (PSE) con il risultato di dato acquisito dal Piano direttore cantonale.

4.2. Le priorità in ambito Turismo

Le cinque priorità identificate in ambito turistico per il quadriennio 2016-2019 rimangono tutte valide e di attualità per il periodo 2020-2023. Per perfezionare la competitività delle destinazioni e la visibilità dell'offerta turistica sono determinanti:

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

Si tratta di dinamiche che necessitano di tempi lunghi per raggiungere un livello di efficienza soddisfacente. Si può anche sottolineare che diversi progetti sostenuti durante il periodo 2016-2019 stanno portando risultati positivi, ai quali si intende dare una continuità nel tempo (ad esempio: l'offerta di formazione, molto apprezzata dagli operatori del settore alberghiero).

In tutte e quattro le destinazioni turistiche ticinesi è forte la volontà di valorizzare il territorio, soprattutto nei suoi aspetti naturalistici: montagne e laghi. In entrambi questi contesti, i progetti identificati sviluppano naturalmente una vocazione turistica, rafforzata anche dalle tendenze climatiche che permettono di usufruire di una bella stagione sempre più lunga e apprezzata.

Le tematiche identificate da una regione trovano spesso terreno fertile per essere sviluppate anche nelle altre regioni. Da cui la necessità di un coordinamento e di forme di collaborazione adeguate per sviluppare le iniziative a livello cantonale. In questa ottica rimane importante la condivisione dei progetti in seno al Tavolo operativo del turismo ticinese, che permette di garantire la circolazione delle informazioni relative ai progetti nuovi tra le OTR, l'ATT e gli Enti per lo sviluppo economico delle quattro regioni, in modo da sfruttare le rispettive esperienze di sviluppare le possibili sinergie e le forme di finanziamento comuni.

La politica del turismo deve inoltre tenere conto delle trasformazioni in corso dovute al fenomeno trasversale della digitalizzazione. Questa tendenza di fondo porta nuove opportunità ma anche grandi sfide e richiede l'elaborazione di nuove strategie nei processi aziendali, nei modelli commerciali e nel marketing. È fondamentale l'elaborazione di nuove proposte che siano in grado di rispondere a una domanda turistica che esige la possibilità di interagire in qualsiasi momento con i prestatori di servizio. Sarà inoltre molto importante supportare la condivisione delle esperienze ricavate dai progetti esemplari in questo campo: non tutti gli attori sono in effetti in grado di affrontare da soli questa nuova complessità del settore.

Le priorità di questo programma, dettagliate nei prossimi punti, sono state condivise con le Organizzazioni turistiche regionali e l'Agenzia turistica ticinese SA. Come durante il quadriennio precedente, è in effetti necessario che i progetti e le iniziative siano in un primo tempo esplicitati nei piani strategici e nei preventivi delle OTR e dell'ATT e siano allineati sulla strategia turistica cantonale, per poter essere sostenuti finanziariamente.

La strategia turistica ticinese è a sua volta allineata sugli indirizzi della strategia turistica della Confederazione, i cui obiettivi e campi d'azione vengono ripresi nelle priorità a livello cantonale.

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

La raccolta dei dati e la diffusione delle analisi che ne conseguono permettono un monitoraggio continuo delle prestazioni turistiche in Ticino e permettono agli operatori del settore, sia pubblici che privati, di controllare i risultati delle strategie adottate e di adeguare le proprie politiche per raggiungere gli obiettivi strategici che si sono fissati.

Si dovrà valutare l'opportunità di far analizzare in maniera più approfondita i numerosi dati raccolti con l'utilizzo, ad esempio, del Ticino Ticket introdotto a partire dall'anno 2017, che potrà fornire utili informazioni sui flussi turistici e le attrazioni maggiormente apprezzate dai turisti. Queste analisi serviranno anche a orientare la futura evoluzione dell'offerta associata al Ticino Ticket stesso.

Nel settore ricettivo andranno per esempio seguite interessanti iniziative di *business intelligence*, atte a rendere più dinamica e predittiva la gestione dell'offerta e dei prezzi, sulla base di nuovi strumenti di analisi e monitoraggio.

4.2.2. Qualificazione degli operatori turistici

Il secondo elemento della strategia di sostegno al settore turistico è la qualificazione degli operatori turistici, che mira a formare figure professionali capaci di interagire con le nuove tecnologie e con le nuove strategie di comunicazione digitali, attraverso percorsi di formazione e di aggiornamento professionale innovativi. L'obiettivo a medio e lungo termine è l'aumento della competitività del settore turistico ticinese, l'aumento della produzione di valore aggiunto e il mantenimento o la creazione di posti di lavoro.

Per esempio, nel settore alberghiero sono oggi necessari, oltre alle conoscenze per la costruzione e la gestione dinamica delle tariffe degli alloggi, competenze specifiche per la presenza e la promozione sui nuovi mezzi di comunicazione sociali, o per altri elementi della creazione dell'esperienza che sono determinanti per la qualità dell'accoglienza dei turisti, prima ancora di poterli trattenere con le attrattive locali.

Questo ambito metterà fortemente la priorità sulla diffusione della digitalizzazione, il cui fine deve essere la riduzione dei costi, l'aumento della produttività nonché l'ampliamento dell'offerta. Durante il quadriennio 2016-2019, le offerte di formazione proposte hanno conosciuto un grande successo, dimostrando la volontà degli attori turistici di acquisire le conoscenze necessarie per rinnovare i loro modelli commerciali. Si intende proseguire in questa direzione, affiancando il settore nella sua trasformazione, con il sostegno del Cantone a delle offerte di formazione continua dinamiche e adatte ai vari livelli di competenze già presenti sul territorio, in collaborazione con attori privati (per esempio consulenti) e istituti di formazione con competenze ed esperienza affermate in questo campo.

4.2.3. Collaborazioni interaziendali

Il tema delle collaborazioni aziendali è uno degli aspetti sui quali gli operatori turistici devono ancora sviluppare nuove strategie, nuovi modelli di ripartizione dei compiti, e nuove forme di cofinanziamento.

La semplice messa in rete di elementi già esistenti dell'offerta non costituisce un progetto di particolare rilevanza e non può essere considerato sufficiente per accedere a finanziamenti della politica economica regionale. È richiesta l'elaborazione di una *unique selling proposition*, ovvero l'identificazione di elementi la cui combinazione crei un valore aggiunto per il turista, proponendo un prodotto che il cliente possa considerare come un pacchetto unico, attraverso la creazione o l'integrazione di prodotti lungo la catena dei servizi turistici, e che permettano allo stesso tempo di razionalizzare i processi operativi delle aziende che uniscono le loro forze all'interno di un progetto di collaborazione. È anche necessaria una massa critica minima per poter parlare di interesse regionale di un progetto.

In seno ad una destinazione, attori eterogenei tra di loro possono condividere le stesse visioni e obiettivi. La disponibilità di competenze diverse rappresenta addirittura un potenziale e importante fattore di successo, che deve essere sfruttato grazie alla qualità della cooperazione e del coordinamento dei vari attori presenti. Le sinergie possono essere trovate a livello infrastrutturale, gestionale, di armonizzazione degli orari/giorni d'apertura, di marketing o di finanziamento. Esistono già diversi casi concreti di collaborazioni aziendali in altre destinazioni turistiche svizzere, che possono essere studiati e presi come base di lavoro per trasferire nel contesto ticinese queste esperienze positive. Non sono da sottovalutare gli effetti positivi di queste collaborazioni che andrebbero a beneficio anche della popolazione residente in termini di attrattiva dei posti di lavoro nel settore turistico e ricreativo e di qualità di vita legata all'accoglienza della regione in senso lato.

L'accompagnamento esterno ai promotori privati, per esempio con l'appoggio di una società di consulenza, è determinante per definire i ruoli degli attori e le regole del gioco da seguire. La politica economica regionale sostiene queste iniziative volte ad accrescere la redditività economiche degli attori coinvolti, e della regione turistica nella quale operano. Questi progetti devono dimostrare una sostenibilità a lungo termine, ma anche disporre di una sufficiente elasticità per potersi adattare all'evoluzione dei bisogni dei clienti.

4.2.4. Valorizzazione turistica dell'offerta

Secondo le analisi del Tourism Monitor Switzerland 2017¹⁴, la natura, i panorami e le montagne rimangono i motivi principali evocati dai turisti per recarsi in Ticino. Anche in questo ambito, se le destinazioni turistiche ticinesi sono attente all'importanza della valorizzazione turistica dell'offerta, facendo nascere numerose iniziative volte alla messa in scena in particolare delle montagne, è ancora insufficiente la creazione di offerte e di prestazioni che possano essere raggruppate in pacchetti da pubblicizzare e da commercializzare.

Sono stati sviluppati singoli tasselli, per esempio per quanto riguarda l'offerta di percorsi fruibili per gli escursionisti, o per le mountain bike. In parte questi percorsi sono stati pensati nell'ottica di una collaborazione con impianti sportivi e di svago, e per favorirne la destagionalizzazione. Rimangono però importanti passi da compiere per una messa in rete sistematica e su tutto il territorio dell'offerta, che comprenda sia i percorsi stessi, sia le strutture di ristoro e di alloggio, o ancora i punti commerciali e di supporto legati alle attività proposte. Questo tipo di offerta va studiato sulla base della conoscenza delle esigenze dei turisti identificati come pubblico *target*, e pubblicizzato in maniera concertata da parte di tutti i partner, sia le organizzazioni turistiche che tutti gli attori commerciali coinvolti. Esistono già delle collaborazioni, ma vanno estese, intensificate e soprattutto comunicate in maniera chiara ai turisti. Un progetto come Hike Ticino, per esempio, ha permesso in un primo tempo di proporre percorsi escursionistici a piedi, prima di essere ampliato con l'offerta di percorsi mountain bike e l'aggiunta delle segnalazioni delle capanne presenti sui percorsi. I mezzi di comunicazione e la digitalizzazione devono anche far tendere verso un livello di interattività sempre maggiore tra i prestatori e i fruitori di un servizio, prima, durante e dopo l'esperienza turistica. Il territorio del Ticino si presta a vari tipi di attività che possono rivolgersi a diverse fasce di età, dai ragazzi e giovani adulti alle famiglie e ai senior (grazie allo sviluppo di tecnologie come il mountain bike elettrico per esempio), e declinate in modalità che possono variare dalla semplice gita allo sport estremo, passando per l'attività sportiva a un livello più o meno esigente.

Oltre alla messa in scena coordinata della montagna andranno sostenute iniziative simili per la messa in scena dei laghi. Ricordiamo che in Ticino circa l'ottanta per cento dei pernottamenti alberghieri sono registrati nelle regioni vicine ai laghi, dove però l'offerta necessita di essere ampliata e adattata alle nuove richieste dei turisti.

Si proseguirà con la valorizzazione turistica e la messa in scena dei beni UNESCO (il Monte San Giorgio e i Castelli di Bellinzona) grazie al progetto di collaborazione con l'associazione World Heritage Experience Switzerland, di cui il Cantone dei Grigioni è capofila a livello svizzero.

Infine la messa in scena a scopo turistico comprende anche la valorizzazione dei parchi e giardini urbani intesi come attrazioni a pagamento, la valorizzazione turistica di beni culturali, lo sviluppo di offerte sportive e di svago innovative e progetti di salvaguardia del paesaggio con la creazione di prodotti turistici sostenibili e in armonia con la natura circostante, per soddisfare la richiesta crescente di soggiorni di relax, scollegati dallo stress quotidiano.

4.2.5. Posizionamento e sviluppo delle destinazioni

Il posizionamento serve per differenziare una destinazione su un mercato specifico: è l'immagine che la destinazione vuole richiamare nella mente del turista, rispetto alla concorrenza. Per attirare l'interesse della domanda turistica, una destinazione deve far emergere un'identità particolare e non interscambiabile con quella di altre destinazioni turistiche concorrenti. Con questo obiettivo, va sviluppata una comunicazione specifica, in grado di trasmettere l'immagine precisa che si vuol far associare all'offerta del territorio.

Le destinazioni turistiche devono proporre degli scenari, dei valori e delle esperienze che siano uniche. Il posizionamento strategico costituisce il punto d'incontro tra gli atout della regione o subregione e le attese del turista, secondo delle modalità che permettano di offrire di più rispetto a destinazioni concorrenti. Ogni destinazione deve perciò identificare la caratteristica nella quale investire il suo potenziale turistico.

Questa strategia è vitale sia per le città turistiche che per le regioni periferiche, che in maniera complementare e sinergica devono sviluppare elementi di richiamo particolari per poter competere con successo sul mercato

¹⁴ Svizzera Turismo (2018) – Tourism Monitor Switzerland 2017, <https://tms.myswitzerland.com/tms/>

turistico. Il processo di posizionamento o di riposizionamento è iniziato, per esempio, nelle cosiddette regioni Masterplan della destinazione Lago Maggiore e Valli.

Nelle destinazioni ticinesi saranno sostenuti progetti di posizionamento strategico, così come lo sviluppo e la realizzazione di infrastrutture, offerte e iniziative necessarie al rilancio turistico. Con il concetto di riposizionamento si intende anche il processo di destagionalizzazione che permetterà da un lato a delle destinazioni turistiche tradizionalmente orientate sulla stagione invernale di creare un'offerta in linea con la richiesta di mercato sull'arco di tutto l'anno e dall'altro permetterà alle destinazioni, con un'offerta prevalentemente orientata alla primavera-estate, di prolungare la stagione turistica.

A livello cantonale continueranno ad essere incoraggiati e sostenuti i progetti di sviluppo di centri di competenza su temi strategici e la professionalizzazione delle quattro organizzazioni turistiche e dell'agenzia cantonale.

4.3. Regioni periferiche (a potenziale inespresso)

La politica economica regionale cantonale ha sempre ritenuto prioritario focalizzare i propri sforzi a supporto dello sviluppo delle regioni periferiche. Il sostegno dell'ente pubblico alle regioni montane è d'attualità anche nei dibattiti a livello federale, così come nei vari gremii che rappresentano queste regioni.

Il programma d'impulso della Confederazione, strumento messo a disposizione nel quadriennio 2016-2019 per il sostegno di progetti turistici, adottato dal Ticino per il sostegno a progetti nelle regioni periferiche, non sarà rinnovato dalla SECO. Gli scarsi risultati dello strumento hanno portato quest'ultima a riflettere su ulteriori opzioni per rispondere all'evidente necessità di maggior sostegno, finanziario e non, per le regioni montane. Ciononostante a livello federale sono tutt'ora in atto delle importanti valutazioni su possibili misure a sostegno delle regioni periferiche che potrebbero scaturire sia in misure di sostegno puntuali (ancora da definirsi) in ambito di politica economica regionale, sia su possibili misure più ampie che andranno a toccare anche altre politiche settoriali a livello federale. Il Canton Ticino, che segue da vicino l'evolversi della situazione partecipando attivamente al gruppo di lavoro costituito a livello federale nonché in altri gremii, conferma che le misure che saranno stabilite entro la fine del 2019 saranno implementate e coordinate, in modalità ancora da definire, con il presente obiettivo e quindi focalizzate sulle regioni masterplan cantonali.

L'obiettivo generale per la PER nelle regioni rimane invariato. Si tratta di coordinare e concretizzare le iniziative identificate dai masterplan allo scopo di potenziare e migliorare la qualità dell'offerta turistica, sia attraverso la messa in rete delle offerte presenti, che attraverso la creazione di nuove offerte, quest'ultime promosse in modo mirato a livello nazionale e internazionale dalle organizzazioni turistiche preposte.

I prossimi anni saranno fondamentali per determinare la bontà dello strumento masterplan (approccio partecipativo e democraticamente legittimato, elaborazione di una visione a medio-lungo termine e relativa strategia, definizione dei progetti prioritari per il raggiungimento della visione elaborata, identificazione di un'argomentazione unica di vendita "USP – *Unique selling proposition*", implementazione di un'adeguata governance sia a livello strategico che operativo, coordinamento delle iniziative e sfruttamento delle sinergie). Sarà infatti trascorso un periodo sufficientemente lungo per effettuare una prima analisi dei risultati ottenuti nelle varie regioni, tenendo naturalmente presente le condizioni di partenza diverse per ogni singolo territorio. Con il sostegno della PER sono stati creati in questi anni i presupposti per la realizzazione di progetti che possono dare un concreto contributo allo sviluppo delle regioni periferiche. È importante ricordare che ora un ruolo centrale per il raggiungimento di questo obiettivo dovrà essere assunto da parte dei promotori privati e pubblici locali, così come degli Enti regionali per lo sviluppo incaricati di coordinare il processo e sostenere il territorio in questo cammino (cfr. capitolo management regionale).

Per il periodo 2020-2023 sono confermati due ambiti d'intervento:

- Implementazione dei masterplan e sostegno alla governance regionale;
- Masterplan Leventina;

4.3.1. Implementazione dei masterplan

Le regioni attualmente impegnate nella concretizzazione di un masterplan sono la Valle di Blenio, la Valle Verzasca, l'Alta Vallemaggia, le Centovalli e la Valle Onsernone. Considerato che la metodologia masterplan è basata su di un approccio bottom-up, ogni territorio ha elaborato sulla base delle proprie forze e caratteristiche la rispettiva visione di sviluppo. Infatti le situazioni sia di partenza che il grado di maturità dei masterplan divergono per priorità progettuali anche se hanno identificato in grandi linee tutti gli stessi assi di sviluppo. Questi ultimi possono essere sintetizzati come segue: "asse di sviluppo turismo" (focus della PER), "asse di sviluppo vivere in valle" e "asse di sviluppo territorio".

Per quanto concerne il locarnese la situazione attuale vede la Valle Verzasca, l'Alta Vallemaggia e la Valle Onsernone e le Centovalli, dotate sia di un masterplan condiviso con la popolazione (visione), sia di una governance dedicata all'implementazione dello stesso (coordinatore masterplan). In aggiunta, l'Organizzazione turistica Lago Maggiore e Valli si è dotata nel 2018 di un manager (project manager

masterplan) incaricato di sviluppare una strategia turistica professionale dedicata alle valli in questione nonché di sostenere i progetti faro¹⁵.

L'OTRLMV ha infatti elaborato e consolidato già nel 2019 un concetto che permette ai principali fattori di attrattività di ogni valle di essere considerati sia individualmente che integrati in un'immagine turistica più ampia, con un conseguente rafforzamento della competitività. Un concetto che consente da una parte di identificare in maniera rapida ed intuitiva ogni valle del locarnese, ma allo stesso tempo le presenta nel loro insieme. Un'immagine turistica ancora più forte, che invogli il turista a conoscere più regioni e che permetta lo sviluppo di nuovi prodotti turistici (esperienze che permettano di creare un collegamento tra i territori) e, non da ultimo, che favorisca le sinergie tra gli attori locali.

L'OTRLVM ha dunque già posto le basi per un posizionamento turistico delle valli. Sarà ora fondamentale, per sfruttare al massimo l'opportunità data dal posizionamento univoco di ogni valle, che gli attori privati (e pubblici) intraprendano i passi necessari per adattare, laddove non ancora realizzata, l'offerta turistica affinché sia coerente con il concetto generale elaborato. L'obiettivo a breve termine rimane quello di disporre di strutture ricettive adeguate con le richieste del mercato, formare il personale, sensibilizzare la popolazione sui benefici del turismo e soprattutto sostenere la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti, cercando costantemente un buon equilibrio tra il benessere dei residenti e i turisti.

Tra le iniziative faro previste dai masterplan del locarnese è possibile citare il rilancio del Centro Sportivo di Sonogno che si prefigge di creare una nuova offerta turistica legata ad attività polisportive in alta valle. Per la Vallemaggia si prevede ad esempio il rilancio, grazie al processo di destagionalizzazione e la creazione di nuove offerte su tutte le stagioni, di Bosco Gurin così come il completamento e la valorizzazione dell'offerta di escursionismo della Via Alta Vallemaggia. Le Centovalli intendono concentrare i loro sforzi attorno alla mobilità lenta grazie al rilancio e la gestione coordinata delle proprie funivie (collaborazione Comune-FART) e la creazione di un'offerta escursionistica leggera. Il masterplan Onsernone, documento sviluppato nell'ambito del processo aggregativo del nuovo Comune, ha permesso di concretizzare iniziative quali la messa in rete delle strutture ricettive locali e progetti legati alla mobilità lenta.

Considerate le premesse realizzate in questi anni, l'Ente regionale per lo sviluppo locarnese e Vallemaggia dispone oggi di importanti risorse operative, finanziate prevalentemente dalla politica economica regionale, a supporto della progettualità identificata dai masterplan nelle proprie regioni a potenziale inespresso.

Il masterplan della valle di Blenio, già operativo da qualche anno e per la concretizzazione del quale l'ERS-BV ha costituito al proprio interno un'antenna dedicata, ha permesso nel recente passato di consolidare una metodologia a supporto dello sviluppo progettuale del proprio territorio. Progetti quali Centro Sci Nordico di Campra potranno, grazie all'esperienza acquisita dal territorio, collaborare in maniera sinergica con tutte le altre iniziative identificate per la valle tra le quali è possibile citare il Centro Polisport di Olivone, il rilancio di Campo Blenio-Ghirone estate così come le iniziative nella regione del Nara.

La presente misura s'inserisce dunque in un chiaro contesto in piena evoluzione e nel segno della continuità. Da parte cantonale si conferma la volontà di finanziare in maniera importante il proseguo dell'implementazione dei masterplan, sostenendo i relativi progetti faro e altre misure necessarie in linea con la politica economica regionale.

4.3.2. Masterplan Leventina

Nella fase dedicata all'identificazione delle zone periferiche a potenziale inespresso (2012-2015) la Leventina è stata da subito considerata quale zona "d'attenzione" visti i potenziali effetti negativi derivanti dall'apertura del tunnel di base ferroviario del San Gottardo. Benché il territorio non abbia espresso negli scorsi anni una chiara volontà di intraprendere il percorso masterplan, prerequisito imprescindibile per l'applicazione del principio bottom-up, la politica economica regionale ha potuto comunque, laddove richiesto, intervenire su progetti puntuali di carattere turistico.

¹⁵ I progetti faro fungono da catalizzatori e, se orientati correttamente al mercato turistico di riferimento, sono in grado di generare sinergie con altri progetti, contribuendo al riposizionamento e al consolidamento dell'offerta regionale.

Recenti avvenimenti, collegati in particolare alle discussioni in merito all'ubicazione di un nuovo stabilimento industriale d'avanguardia FFS per la manutenzione del materiale rotabile, hanno nuovamente tematizzato la necessità di elaborare per questo territorio uno specifico piano di sviluppo, per la quale è stato esplicitamente richiesto un intervento da parte cantonale. Contrariamente a quanto avvenuto nelle altre regioni, che hanno deciso a livello locale, in maniera autonoma e convinta, di avviare il percorso dei Masterplan, il Consiglio di Stato è ora chiamato a intervenire dall'alto, elaborando una strategia per lo sviluppo economico della valle. Forte di una legittimazione che arriva direttamente dai banchi del Gran Consiglio, è stato ritenuto opportuno disporre di una misura dedicata al Masterplan Leventina nel presente programma d'attuazione.

Come per le altre regioni a potenziale inespresso, anche per la Leventina si ritiene valida l'impostazione per la quale l'esistenza di attività economiche legate al settore del turismo sono da ritenere quelle con maggiore ricadute, dirette e indirette, a livello locale. Un masterplan, in qualsivoglia forma verrà elaborato, dovrà giocoforza prevedere, come per le regioni del locarnese, un particolare focus sullo sviluppo economico legato al settore del turismo (e al posizionamento della Leventina da questo punto di vista), oltre a mettere in risalto peculiarità e necessità in altri settori non di competenza della PER ma fondamentali per la visione d'insieme della regione.

Le opportunità per un posizionamento turistico della Leventina non mancano di certo considerati i progetti in fase di ideazione, di studio oppure in fase realizzativa. Le condizioni di base per poter realizzare un masterplan Leventina sono presenti, data la volontà politica esplicitata dalla regione in primis, così come il carattere dei progetti strategici potenzialmente atti a profilare la valle. A titolo di esempio è possibile citare la messa in valore del progetto di copertura del tratto autostradale di Airolo oppure l'eventuale nuova galleria di collegamento tra l'Alta Vallemaggia e Airolo (tunnel del Sassello). Elaborare un masterplan significa però anche prevedere l'elaborazione di una visione turistica univoca. L'elaborazione di un masterplan per la Leventina funge da ulteriore stimolo per l'OTR regionale che dovrà farsi anzitutto parte pro-attiva del posizionamento turistico delle sue regioni periferiche facilitando così poi la futura creazione di prodotti turistici da lanciare sui vari mercati di riferimento. La partecipazione inoltre al programma San Gottardo dell'ERS-BV, e quindi della Leventina, metterà a disposizione ulteriori strumenti di valorizzazione dei propri progetti, quest'ultimi coordinati con l'OTR.

Parallelamente allo sviluppo di un masterplan turistico, in collaborazione con l'area manager e come indicato al capitolo 4.1.5, si è iniziato a elaborare un progetto di sviluppo per il rilancio della bassa Leventina e della zona ex-Monteforno, con l'obiettivo di mantenere e creare posti di lavoro.

4.4. Verifica della sostenibilità del programma d'attuazione

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

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

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

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

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

Come è stato ricordato nella premessa di questo documento, il programma di attuazione della politica economica regionale 2020-2023 intende promuovere progetti che rispettano i principi dello sviluppo sostenibile, dell'uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese.

Verifica della sostenibilità degli obiettivi in ambito PMI

Le priorità in ambito PMI hanno effetti positivi in particolare sull'economia e sulla società. Le ripercussioni sull'ambiente sono tendenzialmente neutre ma anche potenzialmente positive: questi impatti saranno da valutare caso per caso nel contesto dei singoli progetti sostenuti.

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

Ambiente: nel rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione si potranno riscontrare effetti positivi sull'ambiente e sugli individui se l'innovazione continuerà a svilupparsi in direzione di una maggiore sostenibilità ambientale. Nella creazione di centri di competenza e di reti interaziendali, la diffusione di buone pratiche e l'adozione di misure di responsabilità sociale delle imprese potrebbero avere effetti positivi su alcuni aspetti legati all'ambiente (tramite piani di mobilità aziendale, gestione coordinata dei rifiuti, sfruttamenti di reti di teleriscaldamento, ecc.). In questo ambito, l'esempio dato dai concorrenti e dai leader sul mercato è determinante e ha un ruolo trainante.

I criteri non sono rilevanti per gli obiettivi offerta formativa o di sviluppo delle specializzazioni.

La densificazione delle infrastrutture nelle aree industriali già esistenti non andrà a toccare zone sensibili dal punto di vista naturale e della biodiversità.

Società: gli impatti sociali più positivi sono quelli relativi alla formazione e alla cultura, intesa come conservazione e sviluppo dei valori nel settore industriale. Investire nella formazione e nella collaborazione interaziendale è essenziale non solo per la competitività economica, ma anche per garantire un buon livello di soddisfazione dei collaboratori. Anche a livello sociale, misure di responsabilità sociale delle imprese potrebbero avere risvolti positivi, soprattutto sulla salute e il benessere dei lavoratori: welfare aziendale, piani di carriera, conciliazione famiglia-lavoro, ergonomia degli ambienti di lavoro, per esempio.

Verifica della sostenibilità degli obiettivi in ambito Turismo

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

Economia: come per il settore delle PMI, è attraverso la promozione delle collaborazioni e la diffusione delle conoscenze che il settore turistico potrà acquisire una maggiore dinamismo, permettendo il mantenimento e la creazione di posti di lavoro. Il trasferimento del sapere, la professionalizzazione degli operatori e la loro messa in rete sono gli elementi alla base del futuro sviluppo delle destinazioni turistiche e della loro competitività sul mercato internazionale. La conoscenza degli strumenti della digitalizzazione sarà un elemento determinante del successo del settore.

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

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

Verifica della sostenibilità degli obiettivi relativi alle regioni periferiche (a potenziale inespresso)

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

Economia: le regioni periferiche hanno un grande bisogno di ridensificare il loro tessuto economico. La creazione di valore aggiunto dipenderà dalla valorizzazione delle specificità regionali e del patrimonio naturale, paesaggistico e culturale. Il completamento dell'offerta turistica regionale, grazie agli elementi identificati dai masterplan, permetterà di creare nuovi posti di lavoro. Un miglior coordinamento degli attori e delle offerte a disposizione avrà come effetto una maggiore efficienza del mercato.

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

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

Valutazione globale della sostenibilità del programma di attuazione

Il programma di attuazione 2020-2023 è pienamente compatibile con i principi dello sviluppo sostenibile. Gli indirizzi strategici hanno come obiettivi principali il sostegno all'innovazione e alla competitività, la promozione dell'efficienza e della messa in rete, la creazione di reddito e di posti di lavoro e la valorizzazione del patrimonio naturale e paesaggistico. L'accento è posto sulle collaborazioni e sullo sfruttamento efficiente di elementi in gran parte già presenti sul territorio: attori diversi fra di loro possono sviluppare sinergie e valore aggiunto tramite collaborazioni orizzontali, verticali o diagonali.

Nessuna delle misure ha come impatto prevedibile il peggioramento di situazioni critiche, né produce effetti negativi irreversibili.

Non è da rilevare nessun impatto negativo sulle generazioni future, anzi: lo sviluppo di collaborazioni, la condivisione di buone pratiche di responsabilità sociale delle imprese, così come la valorizzazione delle risorse esistenti potranno solo portare vantaggi in termini di competitività e di ricchezza socio-culturale per il futuro del Cantone Ticino. Un segnale importante in questo senso è la conferma del sostegno alle zone a potenziale inespresso, nelle quali elementi non sufficientemente valorizzati potranno essere messi in avanti grazie a nuovi posizionamenti e chiavi di lettura dell'offerta, all'interno di strategie nuove e ben definite.

Dal punto di vista della sostenibilità intesa come continuazione dei risultati raggiunti dai progetti, la continuità che si vuole dare mantenendo priorità di natura simile tra il periodo 2016-2019 e 2020-2023 è proprio un chiaro segnale dell'orientamento a lungo termine delle priorità e delle politiche adottate per raggiungere gli obiettivi. Nella valutazione dei progetti vengono valutati elementi di sostenibilità a medio e lungo termine quali la definizione delle modalità di gestione, della manutenzione delle infrastrutture e della copertura degli eventuali deficit.

5. Procedure

Armonizzazione con le politiche settoriali pertinenti

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

In particolare, nel prossimo quadriennio, sarà necessario assicurare la condivisione strategica tra tutte le organizzazioni rappresentate nel Consiglio di fondazione di Agire, in particolare Cantone, USI, SUPSI e associazioni economiche, al fine di garantire l'indispensabile supporto alle importanti iniziative che si stanno delineando nel campo del sostegno all'innovazione (rafforzamento del sistema regionale dell'innovazione, Tecnopolo Ticino e Switzerland Innovation).

Già nel quadriennio 2016-2019 al centro del programma di legislatura (Linee direttive e piano finanziario¹⁶) figuravano priorità tematiche affrontate in modo organico, coordinato e in un'ottica pluridisciplinare ottimizzando il lavoro interdipartimentale. È proprio in quest'ottica che le linee direttive prevedranno anche in futuro un'area d'intervento prioritario relativa alla "Formazione, lavoro e sviluppo economico", promossa in collaborazione tra il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport e il Dipartimento delle finanze e dell'economia.

Anche il Piano direttore cantonale, come già anticipato al capitolo 3.2., prevede espressamente il coordinamento delle politiche settoriali, in particolare con la scheda R7 relativa ai poli di sviluppo economico, che vede quali istanze responsabili proprio la Sezione dello sviluppo territoriale e l'Ufficio per lo sviluppo economico.

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

Armonizzazione con la collaborazione transfrontaliera

I progetti di cooperazione transfrontaliera seguono una logica di bando di concorso. Tra i criteri legati all'ammissibilità della proposta progettuale ve ne è uno che verifica la congruità del progetto con l'attuazione delle politiche settoriali in vigore nel Canton Ticino. Questo criterio detto del "porta pregiudizio" permette di garantire un'armonizzazione con le politiche settoriali cantonali. Inoltre, tra la trentina di criteri di valutazione, ve ne sono due che richiedono espressamente ai progettisti di spiegare come il progetto presentato sia coerente con le politiche settoriali e con la nuova politica regionale federale. Da questa procedura complessa di valutazione risulta poi una graduatoria condivisa da Svizzera e Italia che viene decisa da Comitato Direttivo e avallata dal Comitato di Sorveglianza del Programma

Armonizzazione con il servizio specializzato cantonale incaricato della sostenibilità

La verifica della sostenibilità del programma d'attuazione è stata eseguita, come per il quadriennio 2016-2019, utilizzando lo strumento Excel messo a disposizione dall'Ufficio federale dello sviluppo territoriale.

Non è più attivo il Gruppo cantonale interdipartimentale per lo sviluppo sostenibile (GrussTI), in quanto la tematica della sostenibilità è ormai integrata nelle singole strategie dipartimentali.

¹⁶ È il programma di legislatura del Governo previsto dalla legge sulla pianificazione cantonale. Il documento contiene e descrive gli obiettivi e le scelte politico-finanziarie dell'Esecutivo per i quattro anni. Esso è approvato dall'Esecutivo e sottoposto per discussione al Gran Consiglio.

Coinvolgimento di attori e organizzazioni regionali

Lo sviluppo e l'attuazione della politica economica regionale in Ticino continua a essere perseguita tramite il coinvolgimento di tutti gli attori principali nonché i beneficiari della stessa. I capitoli precedenti hanno già parzialmente illustrato, sia a livello strategico sia a livello operativo, i meccanismi di coinvolgimento e coordinamento di tutti gli attori fondamentali per la politica economica regionale.

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

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

Anche per la stesura del PdA 2020-2023 si è proceduto con un coinvolgimento formale dei partner principali della politica economica regionale. Dopo aver condiviso con tutti le indicazioni fornite nell'autunno 2018 da parte della SECO sull'impostazione del nuovo documento, si è proceduto in una prima fase a raccogliere eventuali osservazioni e suggerimenti da parte degli ERS, delle OTR e di ATT. Tali osservazioni sono state condivise con il gruppo strategico e, in una seconda fase, discusse in via bilaterale con tutti gli ERS e, durante un workshop collettivo, con le OTR e l'ATT. Le organizzazioni rappresentate nel Consiglio di fondazione di Agire sono state consultate per la stesura del programma d'attività della Fondazione, che presenta diversi progetti inseriti tra le priorità programmatiche (in particolare: attività della fondazione stessa, Tecnopolo Ticino e centri di competenze Switzerland Innovation).

L'elaborazione del PdA 2020-2023 ha dunque visto il coinvolgimento, la condivisione e l'assunzione di responsabilità, di tutti i partner principali.

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

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

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

Anche per il periodo 2020-2023 si intende garantire il coordinamento e la condivisione dei progetti per il tramite di piattaforme tematiche apposite. In particolare, si ricorda che i seguenti gremi fungono da piattaforme tematiche:

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

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

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

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

Oltre alla documentazione di progetto "usuale" (Business Plan, piani finanziari, documentazione tecnica, ecc.), ogni promotore elabora un modello d'efficacia.

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

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

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

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

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

Controlling e monitoraggio

Il Cantone è responsabile del controlling e del reporting alla Confederazione e si impegna a consegnare, entro i termini pattuiti con la SECO, i dati relativi ai progetti ad uso della Confederazione (CHMOS), così come un rendiconto annuale sull'attuazione delle misure. Il Cantone Ticino, nonostante comporti un ulteriore impegno amministrativo, utilizza e fornisce i dati raccolti relativi ai progetti anche tramite CHMOS, standard utilizzato dalla Confederazione.

Per quanto riguarda il monitoraggio (valutazione in itinere) il Cantone richiede, a qualsiasi livello, di presentare, contestualmente alla sottomissione di una richiesta di sussidio, un modello d'efficacia completo. Può inoltre richiedere ai promotori di prevedere un sistema di controllo dello stato di avanzamento dei lavori (rapporti periodici, rapporti finali), a seconda dell'entità del progetto e della percentuale di finanziamento.

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

6. Zona d'impatto territoriale

Come per il quadriennio precedente, anche per il periodo 2020-2023 tutto il comprensorio del Cantone Ticino potrà beneficiare degli aiuti previsti dalla Legge federale per la politica regionale del 6 ottobre 2006 e della relativa Legge d'applicazione cantonale.

Le prestazioni offerte da Fondazione Agire a PMI e start-up continueranno a essere di principio accessibili anche a potenziali beneficiari aventi sede nei Grigioni italiani, in particolare Mesolcina, regione funzionalmente integrata al Ticino il cui territorio è pure compreso nel perimetro d'applicazione della Legge federale. In questo modo, è confermata la chiara connotazione intercantonale del sistema regionale dell'innovazione sostenuto dal Canton Ticino.

Operando a livello di "sistema" la politica economica regionale permette al territorio cantonale nel suo insieme di godere degli effetti delle misure previste dal Programma d'attuazione 2020-2023.

Coerentemente con quanto applicato fino ad ora, e al fine di favorire uno sviluppo economico armonioso a livello cantonale, le iniziative nei centri urbani (Lugano, Locarno, Bellinzona e Mendrisio-Chiasso) saranno sostenute quando quest'ultime esplicano il proprio effetto su tutto il Cantone o nelle aree periferiche delle rispettive regioni funzionali. Non sono dunque escluse di principio le iniziative in zone urbane ma la condizione rimane quella di generare importanti e tangibili ricadute anche nelle regioni periferiche.

7. Piano di spesa, di finanziamento e di realizzazione

Per il raggiungimento degli obiettivi del periodo 2020-2023 di politica economica regionale il Cantone Ticino, proprio per garantire continuità con il quadriennio precedente, intende confermare in linea di principio gli stessi mezzi finanziari a disposizione del programma per il 2016-2019. A questi fondi si aggiungono i fondi previsti dalle legge settoriali; il credito quadro per la legge sul turismo ammonta a 16 milioni di franchi (periodo 2018-2021) oltre ai 6 milioni di franchi annui versati per il finanziamento delle attività di promozione turistica svolte dall'Agenzia turistica ticinese, mentre per la legge sull'innovazione saranno disponibili 20 milioni (previo approvazione, nel corso dell'autunno 2019, del relativo messaggio per il periodo 2020-2023 da parte del Gran Consiglio).

I finanziamenti cantonali di politica economica regionale andranno a garantire da un lato la copertura finanziaria di **almeno 20 milioni** previsti per la Convenzione di programma con la Confederazione così come i finanziamenti di **2,65 milioni** a carico del Cantone Ticino previsti dal programma d'attuazione intercantonale PSG 2020-2023 e retto da una convenzione di programma separata. Vi sono poi una serie di progetti, sostenuti da Cantone e Confederazione nel 2016-2019, che saranno ancora sostenuti nel periodo 2020-2023 ma unicamente con mezzi finanziari cantonali. Alcune iniziative lanciate negli scorsi anni e ritenute meritevoli dal Cantone, beneficeranno dunque di un sostegno finanziario cantonale il cui ammontare è attualmente ancora in fase di valutazione e non saranno considerati quali fondi equivalenti per la Confederazione.

È confermata inoltre la volontà del Consiglio di Stato di sottoporre al Parlamento la richiesta per lo stanziamento anche per il prossimo quadriennio di un credito di **13 milioni** per attuare misure di politica regionale cantonale complementari alla politica regionale della Confederazione (DL complementare). I crediti del DL complementare sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione, in particolare per il sostegno di iniziative nelle regioni periferiche. I fondi del DL complementare andranno infatti utilizzati prioritariamente per sostenere progetti identificati dai masterplan nelle regioni periferiche che hanno intrapreso questo percorso (Bellinzonese e Valli, Locarnese e Vallemaggia) così come per le regioni periferiche del luganese e del Mendrisiotto e basso Ceresio. Se sinergici al raggiungimento dell'obiettivo 3 del PdA 2020-2023 potranno essere considerati quale prestazione equivalente per la Confederazione.

A differenza del quadriennio 2016-2019, il supporto finanziario al programma operativo di cooperazione transfrontaliera Svizzera-Italia 2014-2020 e seguenti sarà messo a disposizione dal Cantone Ticino tramite un messaggio *ad hoc*.

L'utilizzo dei crediti quadro (in milioni) è dunque suddivisa come segue:

POLITICA ECONOMICA REGIONALE PERIODO 2020-2023			
CQ POLITICA ECONOMICA REGIONALE			CQ MISURE COMPLEMENTARI
CONVENZIONE PDA 20-23	PROGRAMMA SAN GOTTARDO	ALTRI PROGETTI CONFORMI PDA	
20	2.65	da def.	13 MILIONI

Per il raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione il Cantone Ticino ha previsto dunque di mettere a disposizione **almeno 20 milioni** ai sensi della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 6 ottobre 2006 per il raggiungimento degli obiettivi concordati con la SECO e oggetto di una specifica convenzione.

I fondi messi a disposizione dal Cantone per la Convenzione federale saranno impiegati per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalla SECO (cfr. capitolo 4). Considerate le iniziative in corso, in maturazione, gli accordi già in vigore e una stima generica delle iniziative sostenibili il prossimo quadriennio, si ipotizza la seguente ripartizione dei **fondi cantonali**:

- Obiettivo "PMI/SRI": **4 milioni** a fondo perso;
- Obiettivo "PMI/Altri": **2.8 milioni** a fondo perso;
- Obiettivo "Turismo": **3 milioni** a fondo perso;
- Obiettivo "Regioni periferiche": **9 milioni** a fondo perso;
- Management regionale¹⁷: **1.2 milioni** a fondo perso.

¹⁷ I contributi per le attività di management regionale svolto dalle ARS vanno indicati separatamente.

A fronte di questo impegno finanziario, il cantone Ticino auspica di poter attivare un **contributo federale di politica economica regionale di 20 milioni** (10 milioni a fondo perso e 10 milioni di prestiti), così suddivisi:

- Obiettivo "PMI/SRI": **3 milioni** (a fondo perso);
- Obiettivo "PMI/altri": **4.4 milioni** (2.4Mio a fondo perso e 2Mio di prestito);
- Obiettivo "Turismo": **4.4 milioni** (2.4Mio a fondo perso e 2Mio di prestito);
- Obiettivo "Regioni periferiche": **7 milioni** (1 milione a fondo perso e 6 milioni di prestito);
- Management regionale: **1.2 milioni** a fondo perso.

La tabella seguente riassume i mezzi previsti (in milioni) per il raggiungimento degli obiettivi del presente programma d'attuazione 2020-2023 di politica economica regionale:

Convenzione PdA 2020-2023			
Ambiti d'intervento	PER TI	NPR CH	
	afp	afp	prestito
PMI	6.8	5.4	2
Turismo	3	2.4	2
Regioni periferiche	9	1	6
Management regionale	1.2	1.2	-
Totale	20	10	10
Comlessivo TI+CH (Convenzione PdA 2020-2023)	40		

Per il raggiungimento dell'obiettivo "Regioni periferiche" il Cantone Ticino prevede fondi per 9 milioni, finanziamenti largamente sufficienti a coprire il contributo aggiuntivo che dovesse essere messo a disposizione dalla Confederazione per la realizzazione del **programma per le regioni montane (BGP)**, attualmente in fase di elaborazione.

Per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal programma, è infine fondamentale l'apporto finanziario da parte di terzi. Nel periodo 2016-2019 (stato maggio 2019), ad ogni franco di contributo pubblico di politica economica regionale, sono stati investiti fr. 2.20 (con un aumento rispetto al periodo 2012-2015 del 50%) da parte di terzi, per investimenti complessivi pari a fr. 3.20. Tenuto conto di questi moltiplicatori, a fronte dei previsti fondi di politica economica regionale per il periodo 2020-2023, è plausibile stimare ulteriori 128 milioni da parte di terzi per investimenti complessivi pari a circa 180-190 milioni. Questa cifra non tiene inoltre conto degli effetti generati dai singoli progetti, degli effetti derivanti dopo la fase iniziale e degli investimenti correlati.

Il Cantone Ticino garantisce l'equivalenza dei fondi federali in maniera più che proporzionale mettendo a disposizione del PdA 2020-2023 almeno 20 milioni di franchi interamente a fondo perso mentre la Confederazione partecipa al raggiungimento degli obiettivi prefissati con 10 milioni a fondo perso e 10 milioni tramite prestiti (il cui tasso di conversione sarà mantenuto tra il 2 e il 3.5 come per i periodi precedenti).

L'impegno del Cantone nel raggiungimento degli obiettivi di politica economica regionale si conferma particolarmente significativo a dimostrazione dell'importanza che questa politica ha assunto all'interno della più ampia politica di sviluppo economico adottata nel corso degli ultimi anni.

8. Richiesta contributi federali 2016-2019

Considerati gli obiettivi summenzionati e le previsioni di fabbisogno per il periodo 2020-2023, a fronte di un impegno cantonale ai sensi della politica economica regionale pari ad almeno CHF 20'000'000.-, ai quali si aggiungono potenzialmente ulteriori 13 milioni per il sostegno di progetti strategici e prioritari a livello regionale, il Canton Ticino chiede alla Confederazione un contributo globale di **CHF 20'000'000.-** così suddiviso:

- **CHF 8'800'000.-** di contributi a fondo perso federali per gli obiettivi "PMI/SRI" (3 milioni), "PMI/altri" (2.4 milioni), "Turismo" (2.4 milioni) e "Regioni periferiche" (1 milione) della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2020-2023;
- **CHF 10'000'000.-** di prestiti federali per gli obiettivi "PMI/altri" (2 milioni), "Turismo" (2 milioni) e "Regioni periferiche" (6 milioni) della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2020-2023;
- **CHF 1'200'000.-** di contributi a fondo perso federali per il contributo agli Enti regionali per lo sviluppo per le prestazione di management regionale nell'ambito della Convenzione quadro sul Programma d'attuazione cantonale 2020-2023.

La richiesta di contributi federali per il programma San Gottardo 2020-2023, pari a **CHF 5'500'000.-** a fondo perso e a **CHF 37'000'000.-** di prestiti, verrà presentata, a nome dei quattro cantoni del Gottardo (Ticino, Uri, Grigioni e Vallese), dal Canton Uri nell'ambito del suo programma d'attuazione.

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

9. Glossario, abbreviazioni e documenti correlati

Glossario

Termine	Significato
Agenzia turistica ticinese	L'ATT è una società anonima di proprietà del Cantone, delle OTR e delle tre principali associazioni di categoria che finanziano il settore turistico (Hotelleriesuisse Ticino, Gastroticino e Associazione Campeggi Ticino). Le OTR detengono in parti uguali la maggioranza della proprietà dell'agenzia turistica cantonale. Nel consiglio di amministrazione sono rappresentati tutti gli azionisti. L'Agenzia elabora le linee guida turistiche cantonali in collaborazione con le OTR, svolge compiti di coordinamento, di marketing, realizza strategie promozionali mirate e sviluppa progetti turistici strategici.
Auto-imprenditorialità	Avvio di una microimpresa. Autoimprenditorialità significa innanzitutto diventare imprenditori di sé stessi e prendere in mano la propria vita. L'autoimprenditore fa nascere e sviluppa un'attività personalizzata, spesso con una dotazione iniziale di risorse molto limitata.
Base d'esportazione	Principio secondo il quale la prosperità e il potenziale di sviluppo di un territorio sono determinati dalle attività economiche che generano valore aggiunto grazie all'esportazione di beni o di servizi al di fuori dello stesso (in altri Cantoni o all'estero).
Centro di competenza	È l'unità responsabile di una OTR o dell'ATT per lo sviluppo e la gestione dei campi d'attività strategici. Deve disporre sia di un organico sia di mezzi finanziari adatti allo scopo.
Destinazioni	Sono le quattro regioni turistiche definite ai sensi della Legge sul turismo (Mendrisiotto e Basso Ceresio, Luganese, Lago Maggiore e Valli, Bellinzonese e Alto Ticino) e il Ticino nel suo insieme. Le regioni turistiche coincidono con le regioni funzionali definite in ambito della politica economica regionale.
Imprenditorialità	Attività volta alla creazione o all'espansione di un'attività economica esistente da parte di un individuo, un team di persone, o un'azienda, attraverso l'identificazione e lo sfruttamento di nuovi prodotti, processi o mercati.
Innovazione (forme)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Innovazione di prodotto o servizio</i>: riguarda prodotti tecnicamente nuovi o sostanzialmente migliorati rispetto al mercato di riferimento. ➤ <i>Innovazione di processo</i>: riguarda l'impiego da parte dell'impresa di tecniche di produzione e lavorazione nuove o sostanzialmente migliorate per la produzione di merci o servizi. ➤ <i>Innovazione organizzativa</i>: riguarda l'introduzione di nuove forme di organizzazione (si pensi ad esempio ai modelli di produzione snella nell'industria). ➤ <i>Innovazione nei mercati</i>: riguarda l'apertura e l'introduzione di innovazioni in nuovi mercati (geografici o settori di attività) ➤ <i>Innovazione nei modelli di business</i>: sono innovazioni che incorporano tutte le forme di innovazione precedenti (prodotto, processo, organizzativa, ecc.)
Innovazione (tipologie)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Innovazioni radicali</i>: queste innovazioni (poco frequenti) hanno la capacità di cambiare un intero quadro di riferimento tecnico o paradigmi produttivi e di consumo. ➤ <i>Innovazioni incrementali</i>: sono le innovazioni più diffuse in quanto riguardano continui miglioramenti attraverso l'introduzione di novità (funzionalità, forma, design, colore, ergonomia, ecc.). ➤ <i>Innovazioni scardinanti</i>: riguarda l'introduzione di un prodotto o servizio più semplice (normalmente meno performante) che si vende ad un prezzo più basso, rivolto principalmente a un segmento di clientela nuovo (definito come "non consumatori", ma anche nuovi Paesi) o di fascia bassa (coloro che prima non potevano acquistare il prodotto). ➤ <i>Innovazione sociale</i>: sono il risultato della generazione e dell'attuazione di nuove idee su come le persone dovrebbero organizzare le attività interpersonali o le interazioni sociali, con lo scopo di raggiungere uno o più obiettivi condivisi, così come ogni qualvolta gli impatti dell'attività va ben oltre l'utilità dei singoli soggetti (sottostà ai principi della sostenibilità dei processi di sviluppo).
Marketing territoriale	Insieme delle attività che concorrono a promuovere in modo mirato un territorio al fine di incentivare l'insediamento di nuove aziende provenienti dall'estero.
Politica dell'innovazione	Insieme delle misure che intervengono a favore dei processi innovativi, sia direttamente, sia indirettamente. Essa ha come obiettivi ultimi la crescita economica, l'aumento della competitività e la crescita del numero e della qualifica degli impieghi.

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

Abbreviazioni

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

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

Documenti correlati

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

- Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale & Smart Specialization, BAK Basel Economics, 2014.
- Politica fondiaria e sviluppo dei poli di sviluppo economico (PSE) – Proposte di intervento, Consavis e partner esterni, 2015.
- Sfide e opportunità per la piazza finanziaria ticinese, BAK Basel Economics, 2016.
- Studio strategico-operativo ZIIC+, SUPSI, 2016.
- Indice delle risorse umane nella scienza e nella tecnologia in Ticino, Istituto di statistica, 2018.
- FinTech: evoluzione e opportunità per il Canton Ticino, Centro di studi bancari, 2018.
- Lo sviluppo economico del Canton Ticino nel confronto (inter) nazionale, BAK Basel Economics, 2019.
- Audit del sistema regionale dell'innovazione (SRI) del Canton Ticino 2015-2018, DFE, 2019.
- Accompagnamento dell'Audit del sistema regionale dell'innovazione (SRI) del Canton Ticino 2015-2018, SEREC, 2019.
- Piano strategico Agire 2020-2023, Fondazione Agire, 2019.
- Regional Innovation Scoreboard 2019, European Commission, 2019.

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

- Piano strategico e finanziario dell'Organizzazione turistica regionale, Ente turistico del Mendrisiotto e Basso Ceresio, 2019.
- Retrospectiva progetti 2016-2019, Proposte di progetto 2020-2023, Ente turistico del Luganese, 2019.
- Piano strategico e finanziario, Organizzazione turistica Lago Maggiore e Valli, 2019.
- Analisi politica economica regionale 2016-19, Organizzazione turistica regionale del Bellinzonese e Valli, 2019.
- Sostegno della politica economica regionale al settore turistico ticinese, Valutazione 2016-2019 e obiettivi futuri, Agenzia Turistica Ticinese, 2019.
- Audit esterno della nuova organizzazione turistica ai sensi della Legge sul turismo del 25 giugno 204 (LTur), BDO SA, 2016.
- Il Ticino turistico - Rapporto Destinazione 2018, Osservatorio del turismo dell'Istituto di Ricerche Economiche e dell'Università della Svizzera Italiana, 2018.
- Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale, BAK Economics AG, 2018.
- Tourism Monitor Switzerland 2017, Svizzera Turismo, 2018.

Per definire gli orientamenti in ambito “Regioni periferiche (a potenziale inespresso)” sono stati considerati i seguenti studi:

- IRE (2013), Strumenti per l’identificazione delle zone a basso potenziale: Il caso del Cantone Ticino”, 2013
- SAB (2013), Zone a basso potenziale: ricerca e presentazione di alcune best practices, 2012
- Urbass fgm (2016), Studio strategico sulle capanne e rifugi in Ticino.
- Conim AG (2017), Masterplan Verzasca 2030: Piano di sviluppo per il comprensorio della Valle.
- Flury&Giuliani GmbH (2017), Masterplan per i Comuni dell’alta Vallemaggia sull’arco temporale 2016-2030.
- Masterplan Valle di Blenio: strategia di attuazione 2015, 2015.
- Flury&Giuliani (2019), Masterplan per il Comune delle Centovalli sull’arco temporale 2016-2030
- IRE (2010), Onsernone 2020: il gusto dell’estremo.