

# Management regionale

Scheda pratica 11



**regio**nuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

Un'iniziativa NPR di



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Segreteria di Stato dell'economia SECC

pagina 6

Ruoli e compiti

pagina 9

Contesto e finanziamento

pagina 12

Fattori di successo e sfide

pagina 15

Supporti pratici

Le schede pratiche di regiosuisse sintetizzano le conoscenze aggiornate e rilevanti per la pratica su vari argomenti di politica e sviluppo regionale in Svizzera. Traggono spunto da esperienze e conclusioni raccolte e rielaborate dalla gestione delle conoscenze di regiosuisse, in particolare dalle comunità delle conoscenze.

Le schede sono destinate a persone che operano nell'ambito dello sviluppo regionale e a coloro che desiderano avere una panoramica dei temi di sviluppo regionale che vi vengono trattati.

La scheda pratica «Management regionale» è destinata in particolare ai responsabili dello sviluppo regionale/della politica regionale a livello cantonale e regionale e a coloro che vogliono informarsi in merito al ruolo e ai compiti del management regionale. La presente scheda è quindi un utile supporto anche per le autorità politiche comunali.

## Perché una scheda pratica sul management regionale?

### La scheda pratica

- ...> spiega perché è necessario un management regionale,
- ...> illustra concretamente il ruolo del management regionale e dei manager regionali nel quadro dello sviluppo regionale in generale e della Nuova politica regionale (NPR) in particolare,
- ...> aiuta a differenziare i ruoli e i compiti degli attori che operano nel campo dello sviluppo regionale e a individuare opportunità di cooperazione,
- ...> offre una panoramica sul settore di attività del management regionale e dei manager regionali,
- ...> aiuta a definire il profilo professionale dei manager regionali,
- ...> fornisce gli elementi per siglare accordi di servizio fra Cantoni e regioni.

## Indice

<b>Premessa</b>	<b>3</b>	<b>Fattori di successo e sfide</b>
		Da che cosa si riconosce un management regionale di qualità?
<b>Management regionale e sviluppo regionale</b>	<b>4</b>	<b>Fattori di successo</b>
Che cosa significa management regionale?	4	Sfide
Campo d'azione	5	
Gli attori dello sviluppo regionale	5	<b>Supporti pratici</b>
		Fonti
<b>Ruoli e compiti del management regionale</b>	<b>6</b>	
Ruoli	6	
Compiti/Funzioni	6	
Profilo richiesto	8	
<b>Contesto e finanziamento del management regionale</b>	<b>9</b>	
Contesto istituzionale	9	
Possibilità di finanziamento	11	

## Impressum

<b>12</b>	<b>Editore</b> regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale
<b>12</b>	<b>Ideazione/Redazione/Realizzazione</b> regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale
<b>13</b>	<b>Con la collaborazione di</b> comunità delle conoscenze «Regioni» e «Cantoni», Ismaël Grosjean, Martin Hilfiker, Bernhard Imoberdorf, Guido Roos e Bruno Schmid
<b>15</b>	<b>Versione novembre 2011</b>
<b>15</b>	La scheda pratica in tedesco, francese e italiano può essere scaricata o ordinata al sito: <a href="http://www.regiosuisse.ch">www.regiosuisse.ch</a>
	<b>Contatti</b> Se avete domande o commenti sulla presente scheda o desiderate ulteriori informazioni sulla Nuova politica regionale, non esitate a contattarci:
	<b>regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale</b> Hofjistrasse 5 3900-Briga <a href="mailto:info@regiosuisse.ch">info@regiosuisse.ch</a> <a href="http://www.regiosuisse.ch">www.regiosuisse.ch</a> +41 27 922 40 88

La Nuova politica regionale (NPR) ha profondamente modificato il ruolo della politica regionale che, se prima puntava principalmente a annullare il divario fra i centri e le aree periferiche, si focalizza ora sulla promozione delle singole regioni. L'obiettivo della NPR è infatti di aiutare le regioni a sviluppare e sfruttare il potenziale innovativo per incrementare valore aggiunto e competitività. La nuova politica non abbraccia unicamente le aree di montagna, ma anche quelle rurali e di confine.

L'attuazione della NPR e dell'esplicito mandato di incentivare lo sviluppo regionale pone le regioni e il loro management, in veste di «poli di sviluppo regionale», di fronte a nuove sfide, più complesse di quelle emerse all'epoca della Legge federale sull'aiuto agli investimenti (LIM), che consistevano spesso nel promuovere, con i fondi previsti dalla legge, progetti per la realizzazione di infrastrutture pubbliche essenziali. Parallelamente, numerose regioni stanno attraversando una fase di cambiamenti caratterizzati da riforme strutturali o territoriali, prossime o già concluse, da cui risultano nuovi assetti e forme organizzative.

La NPR poggia sulla cooperazione fra attori del settore pubblico e privato di una «regione», intesa non come unità amministrativa, ma come territorio che si trova ad affrontare una sfida comune. Le regioni possono essere organizzate in modo molto diverso: dal punto di vista territoriale rientrano in questa definizione valli, parti di Cantoni, ma anche aree a cavallo tra due Cantoni o transfrontaliere. In pratica si tratta per lo più di comuni che si riuniscono in una regione di sviluppo o di strutture regionali proposte dai Cantoni. Generalmente, queste regioni (o il loro management regionale) non si limitano ad attuare la NPR, ma assumono anche, a seconda della struttura cantonale o regionale, altri compiti connessi allo sviluppo regionale, alla promozione economica o all'organizzazione comunale. Per le attività legate all'attuazione della NPR le regioni e i manager regionali beneficiano del sostegno finanziario della Confederazione e dei Cantoni<sup>1</sup>.

Compito del management regionale, che fa capo a un unico manager o a un team, è promuovere lo sviluppo sostenibile della regione su incarico dell'istituzione responsabile. Un obiettivo per cui è essenziale creare e curare una fitta rete di relazioni con attori politici, sociali e economici sia all'interno della regione che al di fuori di essa.

<sup>1</sup> Il contratto di prestazioni fra regioni/management regionale e il rispettivo Cantone può estendersi anche a altre attività. Il contributo finanziario della Confederazione si limita invece a quelle condotte nel quadro della NPR.

# Management regionale e sviluppo regionale

## Che cos'è lo sviluppo regionale?

I mutamenti strutturali sociali e economici pongono le aree rurali, montane e di confine di fronte a nuove sfide e a problemi di carattere economico. Gli attuali piani di sviluppo regionale puntano a rafforzare le opportunità di crescita di queste regioni strutturalmente deboli. Lo scopo non è tanto di imitare lo sviluppo economico dei centri, quanto piuttosto di indi-

viduare i potenziali presenti nelle specificità regionali e di valorizzarli con misure concrete, creando fonti di introito supplementari capaci di generare nuove prospettive destinate a incrementare la qualità localizzata.

La Nuova politica regionale (NPR) si prefigge di incrementare il valore aggiunto e la competitività delle regioni tramite progetti e programmi innovativi e di contribuire alla creazione e al mantenimento di posti di lavoro. Uno dei principi fondamentali della NPR è spingere le regioni a adottare iniziative volte a incrementarne concorrenzialità e valore aggiunto, appellandosi ai diversi attori affinché elaborino progetti in grado di imprimere impulsi di crescita sostenibile. A tale scopo la NPR prevede l'intervento di organismi qualificati responsabili dello sviluppo regionale (management regionali).

## Che cosa significa management regionale?

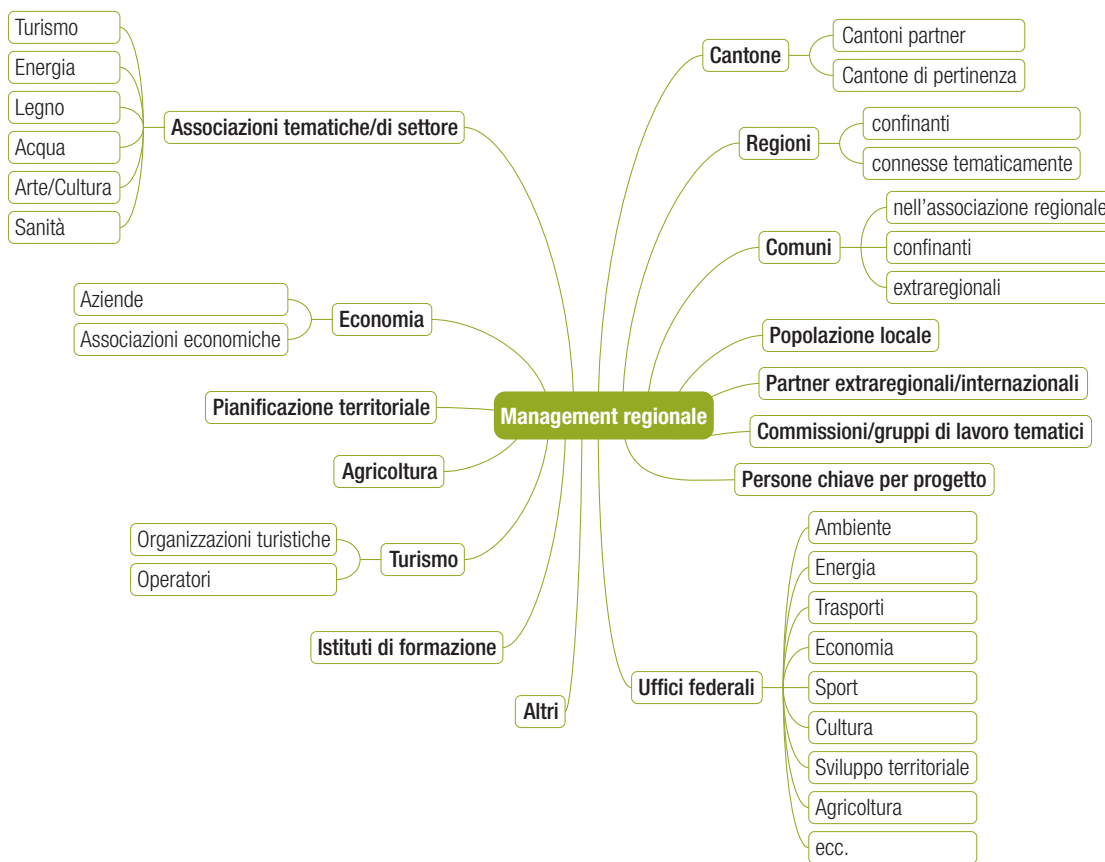
Il management regionale, costituito da organizzazioni che gestiscono in maniera partecipativa lo sviluppo sostenibile delle regioni, promuove, accompagna e sostiene processi e progetti volti a promuovere la crescita delle aree montane, rurali e di confine attraverso innovazione, valore aggiunto e competitività.

Le attività del management regionale poggiano idealmente su una strategia condivisa. In quest'ottica il management svolge un ruolo centrale nell'attuazione della NPR, ma i suoi compiti vanno ben oltre: i manager regionali contribuiscono infatti in modo

**Il management regionale è lo strumento che permette alle regioni e ai suoi manager di promuovere e realizzare progetti di sviluppo secondo principi economici allo scopo di consolidare le potenzialità esistenti sul territorio.**

**Martin Hilfiker**





**Figura 1**  
Panoramica dei possibili attori nel campo d'azione dello sviluppo regionale (fonte: regionsuisse).

fondamentale a mantenere vive, attrattive e competitive le regioni, ponendosi come interfaccia per la realizzazione di altri programmi di promozione dello sviluppo.

### Campo d'azione

Il campo d'azione del management regionale comprende tutte le attività che contribuiscono allo sviluppo regionale. Il management regionale opera in spazi funzionali, ossia in aree definite non tanto dai confini comunali, distrettuali o cantonali, quanto dalla concentrazione delle attività culturali, sociali e economiche quotidiane, da intensi scambi e da sfide analoghe.

Anche se per lo più già inserito nelle strutture di una regione, il management regionale non opera solo entro i suoi confini. Il suo raggio d'azione, così come la composizione degli attori coinvolti, varia in funzione delle caratteristiche del progetto.

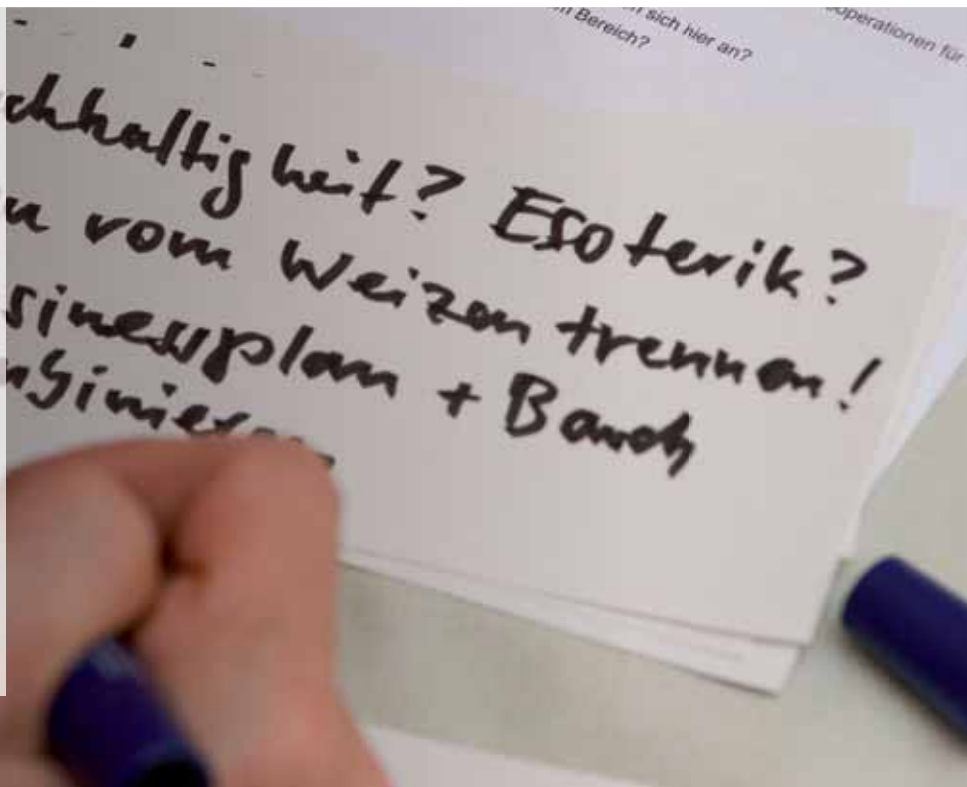
### Gli attori dello sviluppo regionale

Il ventaglio delle attività di competenza del management regionale è molto ampio e richiede la messa in rete di vari attori. La figura 1 ne riporta una panoramica.

# Ruoli e compiti del management regionale

Il management regionale mira a valorizzare i punti di forza specifici di una regione assicurando il coordinamento degli attori pubblici e privati per realizzare obiettivi e azioni concreti.

**Christine Leu**



## Ruoli

Il management regionale promuove lo sviluppo regionale, rappresenta gli interessi della regione verso l'esterno e svolge un ruolo centrale di mediazione tra i vari livelli di governo (comuni, Cantoni e Confederazione) e gruppi di interesse. Queste attività, sono legate a responsabilità e funzioni che richiedono notevole impegno e investimento personale. È preferibile pertanto optare per la costituzione di team, i cui membri siano complementari sotto il profilo delle competenze. Il successo del management regionale dipende essenzialmente da chi lo esercita. Le risorse umane vanno quindi selezionate con la dovuta cura e occorre mettere a disposizione risorse sufficienti.

## Compiti/Funzioni

Il compito e la funzione chiave del management regionale è di supportare e motivare gli attori in modo da consentire lo sviluppo dell'intera regione. In quest'ottica il management funge da «polo di sviluppo regionale». Le attività che esso svolge non sono identiche in tutte le regioni, ma subordinate a vari fattori: le dimensioni della regione, il suo «grado di sviluppo» e la sua situazione, gli obiettivi di sviluppo, la forma organizzativa scelta dal management regionale e i contratti di prestazioni stipulati con le istanze superiori. Prima di costituire il management regionale è necessario definire la ripartizione dei compiti fra strutture esistenti o previste che perseguono i medesimi obiettivi (ad es. promozione dell'economia) e le autorità politico-amministrative. Per poter far fronte ai suoi molteplici impegni, il management regionale deve disporre degli spazi operativi, delle risorse finanziarie e delle competenze decisionali necessarie.

## Compiti chiave e possibili attività

<b>Il management regionale elabora strategie di sviluppo con gli attori della rispettiva regione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Individuare gli attori rilevanti a livello regionale</li><li><input type="checkbox"/> Mobilitare gli attori regionali (approccio bottom-up)</li><li><input type="checkbox"/> Analizzare le esigenze, i problemi e il potenziale a livello regionale</li><li><input type="checkbox"/> Elaborare con modalità partecipative una strategia di sviluppo intersettoriale</li><li><input type="checkbox"/> Garantire la realizzazione di progetti rilevanti per la regione («acquisizioni regionali»)</li></ul>
<b>Il management regionale crea un contesto favorevole alla costituzione di un'identità regionale e a investimenti socialmente e ecologicamente sostenibili</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Organizzare eventi informativi e dibattiti</li><li><input type="checkbox"/> Risvegliare e stimolare spirito d'iniziativa, motivazione, voglia di innovare e spirito imprenditoriale</li><li><input type="checkbox"/> Garantire alla regione visibilità verso l'esterno nei confronti di varie tipologie di target: turismo, imprese (marketing territoriale), istituti di formazione ecc.</li><li><input type="checkbox"/> Presentare le risorse e il potenziale regionale</li></ul>
<b>Il management regionale comunica le strategie di sviluppo e fa conoscere le sue attività e i suoi progetti nella regione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Svolgere attività di comunicazione e di relazioni pubbliche</li><li><input type="checkbox"/> Rendere visibile e comprensibile la politica regionale; suscitare interesse per la NPR</li><li><input type="checkbox"/> Mettere a disposizione materiale informativo ai promotori di progetti, alle aziende e agli attori della politica regionale</li><li><input type="checkbox"/> Presentare «progetti faro»</li></ul>
<b>Il management regionale favorisce i contatti fra gli attori</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Creare e gestire reti finalizzate al raggiungimento di obiettivi e alla realizzazione di progetti coinvolgendo attori che operano in uno spazio funzionale</li><li><input type="checkbox"/> Riunire possibili partner di progetto con l'obiettivo di creare partnership e cooperazioni ad hoc</li><li><input type="checkbox"/> Fungere da anello di congiunzione fra attori, comuni e Cantoni</li><li><input type="checkbox"/> Far valere gli interessi presso le istituzioni importanti</li></ul>
<b>Il management regionale funge da mediatore fra le istituzioni politiche e territoriali e i gruppi di interesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Favorire il dialogo fra comuni e Cantoni e fungere da mediatore fra le parti</li><li><input type="checkbox"/> Attivarsi nell'ambito degli spazi funzionali</li><li><input type="checkbox"/> Creare e sostenere la cooperazione fra comuni, regioni e centri regionali</li></ul>
<b>Il management regionale garantisce una consulenza professionale agli attori dello sviluppo regionale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Consigliare e motivare potenziali promotori di progetti</li><li><input type="checkbox"/> Consigliare i responsabili di progetto (supporto allo sviluppo, consulenza a livello finanziario e di processi)</li><li><input type="checkbox"/> Trattare le richieste e fornire informazioni sulla politica regionale (NPR, altre politiche settoriali)</li></ul>
<b>Gestione e transfer delle conoscenze</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Aiutare gli attori a acquisire le conoscenze necessarie</li><li><input type="checkbox"/> Promuovere la gestione delle conoscenze nella «learning region<sup>2</sup>»</li><li><input type="checkbox"/> Relazionarsi/collaborare con organizzazioni che gestiscono le conoscenze (ad es. regionsuisse)</li></ul>
<b>Il management regionale aiuta gli attori a avviare, coordinare, ottimizzare, organizzare, realizzare e valutare i progetti (gestione dei progetti) e elabora (laddove possibile e necessario) progetti propri di sviluppo regionale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Sviluppare idee progettuali e farsi promotori di progetti</li><li><input type="checkbox"/> Assistere e affiancare gli attori regionali nella realizzazione di progetti</li><li><input type="checkbox"/> Avviare forme di cooperazione o reperire potenziali responsabili di progetto</li><li><input type="checkbox"/> Coordinare le iniziative esistenti creando eventualmente forme di cooperazione progettuale</li><li><input type="checkbox"/> Garantire il controllo dei risultati, il controlling di progetto e la valutazione</li><li><input type="checkbox"/> Reperire le risorse necessarie</li></ul>
<b>Il management regionale controlla e valuta i progetti esistenti e svolge mansioni amministrative nei confronti delle istanze superiori</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Valutare con regolarità i progetti</li><li><input type="checkbox"/> Trasmettere un rapporto alle istanze superiori (ad es. ai Cantoni) in base al contratto di prestazioni</li></ul>

Basato su:  
Forschungsgruppe Triesdorf  
nel StMLU (2003); StMLU (2003);  
comunità delle conoscenze  
«Cantoni» (2009), «Regioni»  
(2009) e «Economia» (2010);  
Heintel (2002); Bühler & Weber  
(2002).

<sup>2</sup> Le «learning regions» puntano tramite misure appropriate (analogamente alle «learning organisations») a fornire alle regioni strumenti di gestione delle conoscenze e una valida rete di offerte di formazione nonché a migliorare competenze e know how definendo l'apprendimento come obiettivo di sviluppo regionale.

## Profilo richiesto

Il profilo professionale del management regionale, disegnato in base alle mansioni assegnate, è molto articolato. Il coinvolgimento di terzi o la creazione di un team può rappresentare un'efficace soluzione integrativa e agevolare la specializzazione dei singoli collaboratori.

## Profilo delle competenze

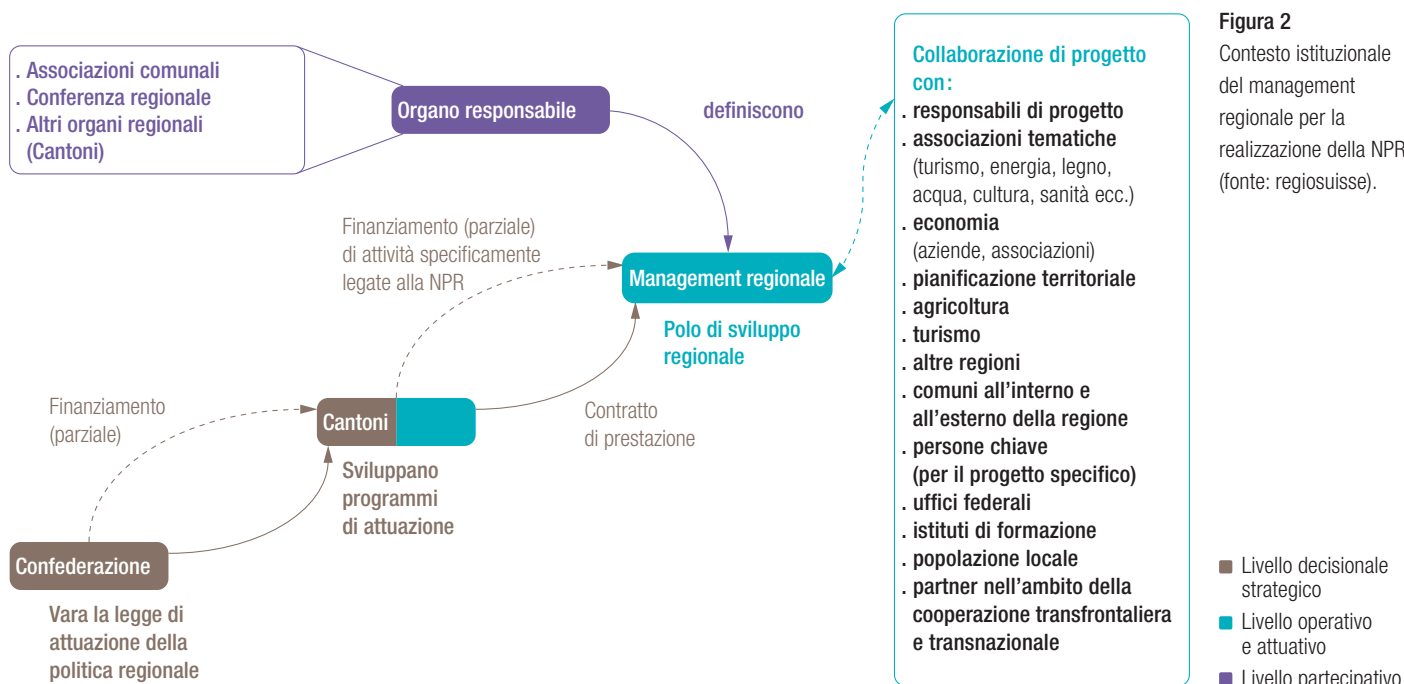
<b>Competenze professionali</b>	<b>Formazione tecnica e conoscenze in settori specifici, rilevanti per lo sviluppo regionale</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Conoscenze tecniche/formazione: economia, politica, pianificazione territoriale, geografia, scienze agrarie e forestali, scienze sociali, scienze amministrative</li><li><input type="checkbox"/> Economia: solide conoscenze in economia politica e aziendale, consulenza/analisi aziendale, imprenditorialità</li><li><input type="checkbox"/> Comunicazione: capacità di elaborare e trasmettere informazioni in funzione dei gruppi target, competenze mediatiche</li><li><input type="checkbox"/> Marketing: stile di comunicazione orientato al mercato/marketing</li></ul>
<b>Competenze regionali</b>	<b>Solide conoscenze di una regione e del suo potenziale di sviluppo</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Conoscenze dettagliate della regione in relazione allo sviluppo attuale, alla situazione economica, alle risorse, alle carenze, alle opportunità, alle sfide attuali e agli attori rilevanti</li><li><input type="checkbox"/> Conoscenze istituzionali: conoscenze delle responsabilità e degli iter decisionali, delle organizzazioni e delle persone rilevanti (cfr. figura 1), dei loro ruoli e responsabilità</li><li><input type="checkbox"/> «Soft Skills»: capacità di recepire le peculiarità di una regione, conoscenze della lingua e della cultura locale, apertura per le novità e le diversità</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di pensare e agire al di là dei confini regionali</li><li><input type="checkbox"/> Eccellente visione d'insieme dello sviluppo regionale come premessa per la creazione di una rete relazionale</li></ul>
<b>Competenze sociali e relazionali</b>	<b>Capire e riunire esigenze diverse e favorire cooperazioni redditizie</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Strutturare e gestire una rete di conoscenze (strutturare le relazioni e collaborare con i rappresentanti di gruppi di interesse); fungere da elemento integratore sia all'interno che all'esterno della rete</li><li><input type="checkbox"/> «Soft Skills»: capacità di dialogo; capacità di ascolto, di moderazione e di mediazione; diplomazia; sensibilità nella scelta del momento più adatto per agire, motivare, dirimere e appianare i conflitti</li><li><input type="checkbox"/> Competenze di mediazione e moderazione</li><li><input type="checkbox"/> Sensibilità per le problematiche socioeconomiche e socioecologiche</li></ul>
<b>Competenze progettuali</b>	<b>Supportare gli attori regionali nello sviluppo, pianificazione, gestione e valutazione di progetti concreti / elaborare progetti propri</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Capacità di elaborare idee progettuali e vision</li><li><input type="checkbox"/> Esperienza nel campo della gestione dei progetti</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di pensare e agire in modo interattivo, concettuale e strategica</li><li><input type="checkbox"/> Conoscenze di modelli di impatto e metodi di valutazione</li></ul>
<b>Competenze di processo</b>	<b>Analizzare le condizioni esistenti, elaborare strategie conformi e reagire ai cambiamenti</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Flessibilità, disponibilità al compromesso e all'apprendimento</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di accompagnare un progetto, di coordinare e di consigliare</li><li><input type="checkbox"/> «Conoscenze implicite»: individuare, evidenziare e sfruttare le capacità degli attori locali</li></ul>
<b>Capacità di gestire limiti settoriali</b>	<b>Superare i confini fra unità amministrative e gruppi di interesse</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Capacità di pensare per spazi funzionali</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di assumere una funzione di ponte fra i diversi interessi delle associazioni: artigianato/industria, agricoltura, protezione della natura e del paesaggio, turismo ecc.</li></ul>
<b>Competenze personali</b>	<b>Personalità idonea, aperta, innovativa, dotata di spirito critico e capace di creare consenso</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Disponibilità a utilizzare nuovi approcci e metodologie</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di autoriflessione</li><li><input type="checkbox"/> Capacità critica</li><li><input type="checkbox"/> Capacità di mantenere gli impegni, affidabilità, identificazione con il lavoro, motivazione, volontà e impegno</li><li><input type="checkbox"/> Disponibilità a condividere l'ideale dello sviluppo regionale e a investirsi per realizzarlo</li></ul>

Tratto dalle conclusioni di:  
comunità delle conoscenze  
«Cantoni» (2009) e «Regioni»  
(2009); Kastner & Weitzer (o. J.);  
Egli (2010).

# Contesto e finanziamento del management regionale

## Contesto istituzionale

Il management regionale svolge compiti molto variati poiché si muove in un contesto in cui operano diverse istituzioni a vari livelli. Nella maggior parte dei casi si confronta in un modo o nell'altro con tre di essi, strettamente legati da un rapporto interattivo.



**Figura 2**  
 Contesto istituzionale del management regionale per la realizzazione della NPR (fonte: regionsuisse).

Per la NPR i tre livelli si configurano come descritto nella figura 2. L'attuazione di altre politiche o programmi (ad es. Innotour) poggia su riflessioni analoghe.

Il **livello decisionale (strategico)** è responsabile delle decisioni di massima sull'orientamento della politica regionale. Nell'ambito della NPR è costituito dalla Confederazione (programma pluriennale della Confederazione) e dai Cantoni (programmi cantonali e sovracantonali di attuazione della NPR). La Confederazione chiede ai Cantoni di elaborare piani di attuazione e i Cantoni, a loro volta, concludono con il management regionale servizio contratti di prestazioni, che di norma sono elaborati congiuntamente. Il livello decisionale è responsabile anche della messa a disposizione delle risorse necessarie.

Il **livello operativo e attuativo** è quello in cui il management regionale definisce le linee della propria politica. I manager lavorano a stretto contatto con i responsabili di progetto e con altri attori se le esigenze progettuali lo richiedono. Il management regionale può assumere una funzione di indirizzo (p. es. attraverso l'elaborazione di contratti di prestazioni o di strategie di sviluppo) e assumere anche mansioni strategiche. Questo livello costituisce l'interfaccia fra attori pubblici e privati, responsabili di progetto e datori di fondi. In vari casi, gli stessi Cantoni partecipano all'attuazione operativa della NPR.

Il **livello partecipativo** comprende i comuni e prevede l'ampio coinvolgimento di cittadini, società, associazioni, aziende e altri gruppi di interesse.

Fra i diversi livelli vanno stipulati accordi e definite le responsabilità.

## Possibili forme organizzative del management regionale

Nel quadro della NPR spetta ai Cantoni implementare adeguatamente il management regionale previsto dalla Confederazione. Per farlo, possono optare per varie forme organizzative:

### Mandato alle associazioni comunali,

#### che fungono da organi responsabili del management regionale

. **Raggio operativo:** in base ai confini amministrativi dei comuni partecipanti

(ad es. Cantone di Vaud: ADN; Cantone di Argovia:

Region Aargau Süd; Cantone Lucerna: Region Luzern West)

. **Competenze decisionali:** Cantoni e comuni, con eventuale partecipazione di altri attori regionali (modalità regolate nel contratto di prestazioni con il Cantone)



- + Presenza ben radicata nei comuni e nella regione
- + Nesso funzionale con comuni e regione



- Gli interessi dei comuni coinvolti possono compromettere l'azione e l'orientamento regionali
- Difficoltà nel coinvolgere altri importanti attori dello sviluppo regionale

### Mandato alle conferenze regionali,

#### in qualità di organi responsabili del management regionale

. **Raggio operativo:** in base a spazi delimitati funzionalmente

(ad es. Cantone di Berna)

. **Competenze decisionali:** Cantone e conferenza regionale con la partecipazione di rappresentanti del settore pubblico e privato (modalità regolate nel contratto di prestazioni con il Cantone)



- + Possibilità di coinvolgere numerosi attori attivi e passivi
- + Orientamento a aree funzionali



- Onerosità degli iter e dei processi decisionali

### Mandato a una ditta

#### con funzioni parallele di management regionale

. **Raggio operativo:** all'interno dei confini amministrativi o in funzione degli spazi funzionali

(p. es. Cantone Sciaffusa)

. **Competenze decisionali:** Cantone, ditta o organo responsabile (modalità regolate nel contratto di prestazioni con il Cantone)



- + Flessibilità e prossimità alla realtà economica
- + Rapidità nei processi di lavoro



- Rischio di eccessiva presenza degli interessi economici dell'organizzazione
- Scarso radicamento a livello regionale

### Integrazione nel proprio apparato amministrativo

. **Raggio operativo:** in base ai confini amministrativi cantonali

(ad es. Cantone del Giura, in particolare se la regione coincide con il Cantone)

. **Competenze decisionali:** autorità cantonali



- + Accesso diretto ai partner di finanziamento a livello cantonale e nazionale
- + Iter decisionali brevi



- Scarso accettazione da parte di aziende e attori locali
- Scarso radicamento a livello regionale

Basato su:  
Adamschek & Pröhl (2003);  
StMLU (2003); Friedel & Spindler  
(2009).



**Il manager regionale dev'essere polivalente e sapersi adattare rapidamente ai cambiamenti.**  
**Ismaël Grosjean**

### **Possibilità di finanziamento**

La disponibilità di risorse finanziarie sufficienti da destinare al management regionale costituisce la premessa fondamentale a garanzia della qualità e della professionalità del suo lavoro.

Vi sono varie possibilità di finanziamento che dipendono direttamente dalla forma organizzativa scelta.

#### **Possibilità di finanziamento per il management regionale**

---

**Contributi dei comuni o delle organizzazioni rappresentate presso i committenti:** contributo di base prestabilito o contributo pro capite

---

**Finanziamento di base o completo da parte del Cantone:** finanziamento vincolato a un contratto di prestazioni chiaramente definito per le attività previste, ad es. per misure di informazione e comunicazione in relazione alla NPR, sviluppo di linee guida e strategie che prevedono il coinvolgimento della popolazione o per la creazione di progetti

---

**Finanziamento subordinato a un progetto:** questo tipo di finanziamento concerne il caso in cui il management regionale assuma compiti di gestione e consulenza centrali nell'ambito di un progetto

---

**Introiti derivanti da servizi erogati dal management regionale,** ad es. per consulenze, studi e ricerche, attività legate alla gestione di progetti

---

**Sponsorizzazione:** supporto concreto fornito da banche, associazioni o imprese regionali per un progetto

---

# Fattori di successo e sfide

**Il management regionale consente e promuove lo sviluppo dinamico dell'economia e della società di una regione.**

**Bernhard Imoberdorf**



## **Da che cosa si riconosce un management regionale di qualità?**

Quello del management regionale è un ruolo regionale estremamente impegnativo: funge per così dire da «polo di sviluppo regionale», ma non può controllare completamente le proprie strutture operative. Il successo della sua azione è legato a una serie di fattori.

### **Fattori di successo**

**Chiara definizione e ripartizione dei compiti (mansionario):** il ventaglio di attività del management regionale dev'essere circoscritto. Per evitare sovrapposizioni è necessaria una chiara suddivisione dei compiti con le istituzioni che operano in settori analoghi, ad es. con il settore della promozione economica.

**Spazi operativi:** il management regionale deve fruire di spazi operativi che gli garantiscano una certa libertà decisionale. Positiva si è rivelata in questo contesto la creazione di un fondo di sviluppo regionale, sotto forma di un contributo finanziario limitato, che il management regionale può utilizzare a sua discrezione (per studi preliminari, elaborazione di piani di business ecc.).

**Legittimazione politica:** il management regionale può assumere pienamente le sue mansioni solo se è legittimato dal committente e dalle organizzazioni ad esso legate.

**Persone chiave con doti trainanti:** i manager regionali devono essere innovativi ed essere in grado di sviluppare idee progettuali originali e convincenti.

**Rete relazionale:** solo la presenza, all'interno e all'esterno della regione, di una solida rete relazionale consente di disporre del know how e del bagaglio di esperienze necessari alla realizzazione di progetti innovativi e sostenibili. Lo scambio di esperienze a livello sovraregionale è indispensabile.

**Strategia di sviluppo chiara e calibrata:** la strategia di sviluppo deve essere convincente, in linea con le esigenze specifiche e realizzabile. Spesso è meglio meno che troppo. Una strategia di sviluppo regionale elaborata congiuntamente definisce un quadro operativo per le aree o i progetti da promuovere.

**Composizione interdisciplinare del management regionale:** se il management regionale è affidato a un team, quest'ultimo deve essere composto in modo da garantire la complementarità delle competenze e delle qualifiche.

**Delimitazione adeguata della regione (spazi funzionali):** l'innovazione e lo sviluppo economico richiedono una certa massa critica, ossia un territorio che abbia una certa autonomia. Una dimensione sufficiente permette una un margine di manovra finanziario più ampio.

**Forma organizzativa adeguata:** la forma organizzativa deve essere scelta in linea con gli obiettivi, i compiti e le dimensioni del management regionale.

**Comunicazione attiva e aperta:** una comunicazione di qualità è di importanza primordiale, in quanto consente al management regionale di illustrare il suo lavoro e i successi conseguiti, legittimandone il ruolo e favorendone l'accettazione.

**Chiaro orientamento ai risultati:** il modello di impatto su cui si basa l'attività del management regionale va formulato in modo esplicito. Le valutazioni dei risultati devono essere pianificate per tempo, ma prima di poter disporre di indicazioni attendibili occorre il tempo necessario.

**Tempi:** il management regionale va inserito in un'ottica di lungo periodo. I suoi effetti non sono tutti quantificabili si manifestano solo dopo alcuni anni. Consigliamo pertanto di non cedere alla tentazione di analisi affrettate.

## **Sfide**

**Qualifiche del management regionale (formazione iniziale e continua):** il passaggio dalla legge federale sull'aiuto agli investimenti (LIM) alla Nuova politica regionale (NPR), che pone maggiormente l'accento sull'innovazione e la capacità delle regioni di creare valore aggiunto, richiede un più ampio spettro di qualifiche professionali. Attualmente non tutti i management regionali dispongono di tali qualifiche.

**Risorse finanziarie sufficienti:** la presenza di risorse sufficienti è la condizione per consentire al management regionale di svolgere il suo lavoro con la professionalità richiesta. Gran parte delle risorse dovrebbe essere garantita da un finanziamento di base indipendente dal progetto specifico. Vi sono vari modelli ipotizzabili (cfr. pag. 11).

**Riconoscimento del lavoro del management regionale:** un management regionale professionale assicura a una regione un valore aggiunto significativo. Il suo lavoro va quindi riconosciuto nella giusta misura.

**Gestione delle conoscenze:** il management regionale deve considerarsi una «learning organisation» e, come tale, incoraggiare anche all'interno della regione i processi di apprendimento finalizzati allo scopo, fra cui lo scambio coordinato di conoscenze anche a livello sovraregionale. L'aggiornamento professionale è parte integrante dell'attività del management regionale.



**Retribuzione in linea con il mercato e il lavoro svolto:** spesso la retribuzione del management regionale non è commisurata al profilo professionale richiesto. Al momento mancano mansionari uniformi e direttive in materia di retribuzione.

**Cambiamenti locali, regionali e globali:** le tendenze in atto sul piano internazionale, come lo sviluppo economico, i mutamenti demografici, la ridefinizione delle relazioni tra città e campagna, l'equo accesso ai servizi di base, l'adattamento ai cambiamenti climatici e la stretta correlazione fra decentralizzazione e europeizzazione pongono il management regionale di fronte a nuove sfide.

**Misurazione dei risultati:** il lavoro del management regionale non si può valutare unicamente sulla base di meri dati statistici, ma piuttosto, come nel caso dei compiti, prendendo in esame vari fattori, come il numero di progetti avviati con successo, i posti di lavoro creati, la promozione della regione verso l'esterno (marketing), il rafforzamento dell'identità regionale, la visibilità e l'accettazione a livello regionale e il numero di manifestazioni informative organizzate. Ogni attività va valutata con parametri appropriati.

**Vivere l'innovazione:** per incrementare la capacità innovativa degli attori, il management regionale deve a sua volta dimostrarsi innovativo.

Basato su:  
Friedel & Spindler (2009);  
Heeb, Bellwald & Allemann  
(2008); Bühler (2009).

Il sito [regiosuisse \(www.regiosuisse.ch\)](http://www.regiosuisse.ch) fornisce informazioni supplementari sui temi della politica regionale, dello sviluppo regionale e del management regionale nonché sussidi pratici destinati ai manager regionali.

➤ Ecco alcune indicazioni sui contenuti reperibili sul sito:

«Guida pratica per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale»: un pratico strumento di lavoro che riassume le esperienze raccolte nel quadro del programma d'impulso «Regio Plus» rispondendo a domande del tipo: quali sono le caratteristiche di un progetto di successo? Come si crea una cultura progettuale che sproni all'innovazione e allo sviluppo? Quali strumenti devono impiegare gli organi esecutivi durante le varie fasi del progetto?

### Panoramica delle forme di finanziamento per i progetti di sviluppo regionale

**Banca dati dei progetti NPR:** fornisce informazioni pratiche sui progetti lanciati dall'inizio del 2008 nell'ambito della NPR e della Collaborazione territoriale europea (CTE) e sulle persone di contatto.

**Progetti NPR esemplari:** banca dati dei progetti NPR scelti dalla SECO e dai Cantoni perché adempiono in modo esemplare uno o più criteri di selezione definiti dalla legge federale sulla politica regionale.

### Panoramica delle altre banche dati relative a progetti di sviluppo regionale

**Leitfaden zur regionalwirtschaftlichen Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten (in tedesco):** illustra in modo sintetico e comprensibile i criteri in base ai quali verificare facilmente l'importanza di un progetto per l'economia e lo sviluppo regionale.

### Manifestazioni e offerte di aggiornamento nel campo dello sviluppo regionale

**Pubblicazioni (rapporti, opuscoli, schede informative ecc.) e presentazioni PowerPoint** sulla NPR, la collaborazione in Europa, regiosuisse e i risultati raccolti nell'ambito della gestione delle conoscenze

**Indirizzi dei responsabili della NPR** presso Confederazione, Cantoni, regioni e centri di contatto per la Collaborazione territoriale europea (INTERREG, ESPON, URBACT)

**LinkedIn gruppo «Public Regional Management»:** all'interno del gruppo creato da regiosuisse nel social network LinkedIn, i partecipanti possono scambiarsi informalmente opinioni e commenti su temi dello sviluppo e della politica regionale e ampliare la propria rete relazionale.

## Fonti

Le fonti relative alla presente scheda sono reperibili su [www.regiosuisse.ch/scheda-pratica-mr/fonti.pdf](http://www.regiosuisse.ch/scheda-pratica-mr/fonti.pdf)

newsletter

media

comunità delle conoscenze

sito

congressi

manifestazioni

rete di ricerca

**Generare e  
rendere utilizzabili le**

**CONOSCENZE**

pubblicazioni su temi specifici

relazioni pubbliche

formation-regiosuisse

monitoraggio delle regioni

**regiosuisse**

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

Un'iniziativa NPR di



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Segreteria di Stato dell'economia SECC

**regiosuisse, il centro della rete di sviluppo regionale, offre vari prodotti e servizi che permettono di elaborare, valorizzare, divulgare e scambiare conoscenze nel settore della NPR e dello sviluppo regionale in Svizzera. Informazioni e contatto:**

regiosuisse – Centro della rete  
di sviluppo regionale  
Hofjistrasse 5  
Case postale 75  
3900-Briga  
Tel. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch  
www.regiosuisse.ch

regiosuisse è stato lanciato nel 2008 su incarico della Segreteria di Stato dell'economia (SECO) come misura di accompagnamento per l'attuazione della NPR. regiosuisse è gestita dalla società PLANVAL AG in collaborazione con partner e altri uffici e servizi in tutta la Svizzera.