

## **regioS 02/09, articolo principale: Parlando di creazione di valore aggiunto**

### **Creazione di valore aggiunto – la sfida della NPR**

**Quello di «valore aggiunto» è un concetto fondamentale per la Nuova politica regionale (NPR) ed è anche un leitmotiv che si ritrova in tutti i documenti che la riguardano. I processi e i progetti avviati nel quadro della NPR devono creare un valore quantificabile in denaro e posti di lavoro. La sfida per gli operatori della NPR consiste nello sviluppare, con creatività e coraggio, quei modelli che permetteranno di conseguire l'obiettivo prefissato.**

L'articolo 1 della legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale recita: «La presente legge intende potenziare la concorrenzialità di singole regioni, e incrementarne la produzione di valore aggiunto, contribuendo in questo modo a creare e mantenere posti di lavoro a livello regionale (...)». Anche il messaggio relativo alla legge indica il rafforzamento dell'innovazione, della creazione di valore aggiunto e della competitività come obiettivo principale e, di rimando, come campo d'azione fondamentale della NPR. Inoltre, tutti i programmi di attuazione cantonali sottolineano a più riprese il fatto che l'attuazione della NPR deve mirare a potenziare la creazione di valore aggiunto.

A livello di contenuti, il concetto di «valore aggiunto» segna il cambiamento di paradigma tra la vecchia e la Nuova politica regionale. Gli strumenti di politica regionale precedenti si concentravano infatti sulla creazione e il consolidamento delle infrastrutture, mentre la NPR si focalizza sulla creazione di valore aggiunto per mezzo di progetti innovativi in grado di facilitare il cambiamento strutturale nelle regioni rurali.

### **Un dilemma, molte soluzioni**

Si pone un dilemma evidente: per molte regioni che si trovano nel perimetro coperto dalla NPR un basso potenziale di creazione di valore aggiunto è un tratto caratteristico, così come lo sono la mancanza di manodopera qualificata e il fenomeno della fuga dei cervelli, ossia l'emigrazione di professionisti di talento e altamente specializzati. Spesso, in queste regioni, mancano proprio quelle forze che hanno un ruolo determinante per l'attuazione della NPR. Ci si può chiedere allora se la NPR, con il suo approccio orientato alla creazione di valore aggiunto, non persegua un obiettivo eccessivamente ambizioso.

La risposta può venire da un approccio classico di economia regionale. «Il concetto di creazione di valore aggiunto proprio dell'economia aziendale – inteso cioè come differenza positiva tra il fatturato aziendale e i costi dei prodotti e dei servizi acquisiti all'esterno – può essere applicato anche alle regioni», spiega Ulf Hahne, professore all'università di Kassel. Nelle regioni, la creazione di valore comprende tutte le prestazioni fornite in loco, dedotte tutte le prestazioni anticipate fornite dall'esterno. Hahne è convinto che in linea di massima ogni regione strutturalmente debole può incrementare la creazione di valore aggiunto attraverso varie strategie:

- migliorare la fidelizzazione dei consumatori per i prodotti regionali e locali (sostituzione delle importazioni)
- intensificare la collaborazione delle aziende per integrare le prestazioni anticipate e ottenere economie di scala
- aumentare le vendite al di fuori della regione (aumento della quota di esportazione) migliorando il marketing sovragionale dei prodotti e dei servizi locali.

Queste strategie si ritrovano anche nel messaggio relativo all'attuazione della NPR, nel quale si afferma che al centro della promozione vi sono «i sistemi a valore aggiunto orientati all'esportazione (...) che fungono da motori dell'economia».

Per l'economia regionale le catene di valore aggiunto equivalgono all'incirca a quello che nell'economia privata si chiama «integrazione verticale»: l'intero processo di produzione di un bene o di un servizio – dall'estrazione della materia prima alla lavorazione passando dalla commercializzazione e dalla distribuzione – deve restare nella regione senza erodere i margini di guadagno e senza intaccare la sostanza.

Hahne, specialista di economia dello sviluppo regionale, è convinto che se si collabora con coerenza all'interno di catene di valore aggiunto, un multiplo del valore creato resterà nella regione. Nei suoi studi sul settore energetico e sulla costruzione di mobili e case in legno ha infatti dimostrato che la creazione di valore di una regione può moltiplicarsi per 13 o 16 se tutte fasi di lavorazione e di erogazione di prestazioni avvengono nella regione.

### **Le reti di partenariato come punto di partenza**

Ci si può chiedere se la teoria sviluppata in base agli esempi tedeschi possa essere applicata anche alla Svizzera. «Per creare valore aggiunto in una regione strutturalmente debole occorre pensare e agire fuori dagli schemi tradizionali», rileva Bruno Schmid, direttore di RegioHER. Ci vogliono persone con idee innovative, disposte a rischiare e con un forte spirito d'iniziativa, che possano comunicare e collaborare anche con modalità inedite e non convenzionali. Secondo Schmid, la creazione di reti di partenariato è l'unica via per ottimizzare le catene di creazione di valore esistenti e crearne di nuove.

I management regionali hanno un ruolo fondamentale nella creazione di queste reti, che sono il sostrato dal quale può germogliare il cambiamento auspicato a livello di mentalità e di pratiche socio-economiche. Spetta ai management regionali riunire gli attori interessati: i manager regionali devono fungere da animatori e facilitatori dei processi che permettono di scoprire e sfruttare i potenziali di creazione di valore ancora inattivi.

In molti casi il management regionale non deve partire da zero ma può usufruire delle esperienze maturate nel quadro della precedente politica regionale e in particolare del programma Regio Plus. Le esperienze dimostrano però che la via verso una catena di creazione di valore primaria non è quasi mai diretta. In genere occorre preparare il terreno con accertamenti, studi di fattibilità, analisi del potenziale, know-how supplementare, ecc. La NPR parte dalle strutture di base, dai processi a monte del progetto vero e proprio chiamato a generare valore aggiunto misurabile. Si inserisce per così dire tra l'economia regionale e l'economia aziendale e funge da anello di congiunzione tra gli interessi di politica regionale e quelli imprenditoriali.

### **Possibilità e modelli**

Nella pratica, i contenuti promozionali definiti nel messaggio sull'attuazione della NPR lasciano un ampio margine di manovra per tutta una serie di modelli di attuazione. Ecco alcuni esempi:

- **Elaborazione di basi concettuali nel settore preconcorsionale:** I mezzi della NPR possono essere utilizzati per preinvestimenti legati a progetti, ad esempio per il finanziamento di studi di fattibilità. I risultati degli studi permettono agli attori privati di sviluppare un'idea fino allo stadio esecutivo e di concretizzarla coerentemente. Ne è un esempio il progetto della Wauwiler Champignons AG per la produzione di biomassa, che mira tra l'altro a sfruttare meglio il potenziale energetico della regione. Il previsto impianto di compostaggio, con una centrale di cogenerazione e recupero integrato del calore, contribuisce anche al progresso tecnologico.
- **Sostegno di attività di ricerca e sviluppo:** Questo ambito interessa particolarmente i poli di ricerca, le organizzazioni che si occupano di trasferimento delle conoscenze e i centri di competenza. Queste strutture sfruttano generalmente le risorse disponibili e cercano, tramite l'istituzione di cluster, di creare valore aggiunto supplementare. Ne è un esempio il Polo scientifico e tecnologico del Cantone di Friburgo (WTZ-FR), creato nel 2009, che sostiene progetti di ricerca applicata nel settore delle tecnologie

dell'informazione, della plasturgia, della tecnologia dell'acciaio e del vetro e delle nanotecnologie.

- **Promozione del trasferimento delle conoscenze:** Contrariamente alle grandi industrie che prediligono le regioni urbane, le PMI si insediano soprattutto nelle regioni rurali e dispongono di mezzi limitati per un coaching esterno e per attività di ricerca e sviluppo. Il progetto NPR «Platinn», con filiali in tutti i Cantoni della Svizzera occidentale, cerca proprio di compensare questi deficit, focalizzando la sua attività sul trasferimento di conoscenze, la promozione di start-up e il coaching di PMI innovative.
- **Sviluppo/ottimizzazione di un complesso turistico con infrastrutture orientate alla creazione di valore aggiunto:** La costruzione di un grande complesso turistico a Andermatt da parte dell'imprenditore egiziano Sawiris pone una sfida particolare alla politica regionale. Secondo uno studio commissionato dalla Banca cantonale di Uri, il megaprogetto non genera solo valore aggiunto diretto nel settore del turismo; altrettanto elevato è il potenziale indiretto di creazione di valore per altri settori economici. I progetti NPR lanciati nell'ambito di quest'iniziativa privata potrebbero aiutare il Cantone di Uri a sfruttare in modo ottimale il potenziale indiretto di creazione di valore generato dalla costruzione del complesso turistico.
- **Progetti di interconnessione:** I progetti NPR possono dare vita a reti di partenariato nelle quali confluisce il know-how di attori privati e pubblici (Public Private Partnership, PPP). Questo tipo di approccio si impone per molti progetti turistici, in particolare per quelli che riguardano la gestione e la promozione dei parchi naturali. L'obiettivo è di innescare il potenziale rimasto inattivo e di utilizzarlo in diverse catene di creazione di valore aggiunto.

### Quantificare il valore aggiunto

Gli esempi citati non permettono di illustrare in modo esaustivo la varietà dei tipi di progetti vincenti, anche perché nel frattempo i progetti NPR sono circa 200. È quindi opportuno richiamare una delle regole che figurano nel messaggio sull'attuazione della NPR e che si appella consapevolmente alla creatività e alla propensione al rischio degli attori: «La promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità presuppone una certa libertà e in parte progetti e idee non convenzionali.»

Nella fase attuale della NPR sono stati avviati molti progetti ed è ancora troppo presto per tirare le somme e stilare un bilancio complessivo. Dal punto di vista economico-aziendale, perlomeno, il concetto di creazione di valore aggiunto non lascia un grande margine interpretativo: i processi e i progetti NPR devono generare attività imprenditoriali in grado di sopravvivere senza l'aiuto statale. Il successo si quantifica in numero di posti di lavoro creati, fatturato generato e quota di esportazioni ottenuta.

Il «bilancio» risulta più complesso se si considera la creazione di valore aggiunto dell'intera economia nazionale anziché quella delle aziende. In tal caso bisogna tener conto delle prestazioni sociali (networking), culturali (educazione) e ecologiche che sono difficilmente quantificabili. Scegliendo un approccio di tipo imprenditoriale la NPR accetta l'eventualità che una parte dei progetti non potrà sopravvivere.

*Pirmin Schilliger – Lucerna*

Link: [www.wauwiler.ch](http://www.wauwiler.ch) [www.platinn.ch](http://www.platinn.ch) [www.wtz-fr.ch](http://www.wtz-fr.ch)