

**STRATEGIE
E POLITICHE
DI SVILUPPO
DI UN'AREA
TRANSFRONTALIERA**

Il caso dell'Insubria

a cura di
**Furio Bednarz,
Giacchino Garofoli
e Fabio Losa**

FrancoAngeli

**STRATEGIE
E POLITICHE
DI SVILUPPO
DI UN'AREA
TRANSFRONTALIERA**

Il caso dell'Insubria

a cura di
**Furio Bednarz,
Giacchino Garofoli
e Fabio Losa**

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo del Programma di Cooperazione Transfrontaliera Italia-Svizzera 2007-2013 Progetto “SPL Insubria” id 7621937.

La presente pubblicazione è stata sottoposta a referaggio.

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione	pag.	7
Strategie e politiche di sviluppo di un'area transfrontaliera: il caso dell'Insubria , di <i>Furio Bednarz, Giocchino Garofoli e Fabio B. Losa</i>	»	9
1. Introduzione	»	9
2. Caratteri distintivi e convergenze dei Sistemi Produttivi Locali dell'Insubria	»	11
3. Debolezze e minacce	»	15
4. Le prospettive strategiche per l'area insubrica	»	16
4.1. La via della cooperazione transfrontaliera	»	16
4.2. Gli ambiti strategici di cooperazione	»	19
5. Le opportunità di sviluppo e il ruolo delle politiche di sostegno	»	20
5.1. Le opportunità per l'area transfrontaliera	»	20
5.2. Alcune considerazioni specifiche per il Canton Ticino	»	27
Sistemi produttivi locali (SPL)-Insubria: riflessioni e commenti di alcuni esperti		
Riflessioni di uno studioso ticinese , di <i>Angelo Rossi</i>	»	35
1. Il Ticino non è più la Cina della Svizzera?	»	37
2. L'economia ticinese dipende da quella zurighese?	»	39
3. Conclusioni	»	43

Riflessioni di un consulente aziendale ticinese, di Sandro Lombardi	pag.	45
Riflessioni di un giornalista ticinese, di Silvano Toppi	»	53
Riflessioni di un economista italiano, di Enrico Ciciotti	»	61
1. Le caratteristiche salienti dell'attuale modello territoriale	»	61
2. Gli scenari della nuova competizione territoriale a scala globale	»	62
3. L'Insubria tra crescita e sostenibilità: questioni aperte e prospettive	»	65
Riflessioni di un rappresentante istituzionale italiano, di Alberto Brugnoli	»	69
1. Il modello economico	»	70
2. Il modello sociale	»	71
3. Il modello politico-istituzionale	»	72
4. I principali cambiamenti in corso e le sfide aperte	»	73
Riflessioni di un sociologo italiano, di Lelio Demichelis	»	77
Note biografiche sugli autori dei commenti alla ricerca	»	85

PREFAZIONE

Con un vasto lavoro di ricerca che giunge a conclusione in una delicatissima fase di turbolenza economica e finanziaria foriera di profondi cambiamenti per l'area, il progetto *SPL-Insubria. Cooperazione per la competitività dei sistemi produttivi locali dell'area insubrica*, inserito nel Programma Interreg IV A Italia-Svizzera, ha voluto contribuire alla riflessione sull'opportunità e sul senso di un nuovo approccio strategico fondato sull'idea di uno sviluppo economico endogeno e integrato per l'area insubrica.

Si è trattato di uno sforzo di ricerca notevole, per molti versi innovativo, basato sull'elaborazione e analisi delle informazioni statistiche disponibili, sulla raccolta di informazioni qualitative attraverso interviste ad imprese e a testimoni privilegiati, sull'analisi della struttura economica e delle sue tendenze evolutive, sull'interpretazione dei modelli di sviluppo e sull'identificazione e implementazione di primi interventi esemplari, che ha coinvolto oltre duecento imprenditori e un nutrito gruppo di operatori istituzionali sui due lati del confine.

La nostra tesi, corroborata dai risultati empirici, identifica nella cooperazione transfrontaliera una via di sviluppo per l'area e le sue componenti, non da un punto di vista idealistico, bensì da uno strettamente economico che è capace di individuare opportunità strategiche. Fedeli a un approccio dal basso, gli autori sottolineano la fattibilità di una strategia di sviluppo che dovrebbe realizzarsi attraverso un progressivo processo di maturazione. Partendo da una iniziale cooperazione funzionale, strettamente utilitaristica (per la soluzione di problemi comuni, dove la necessità di fare massa critica e di sfruttare le

economie di scala nell'utilizzo delle risorse del territorio richiamano il superamento dei confini istituzionali), il processo di interazione e di cooperazione potrà irrobustirsi e produrre risultati significativi. Grazie alle esperienze della prima fase (e alle sue risultanze in termini di conoscenza reciproca, riduzione dei pregiudizi, che oggi inibiscono le relazioni attraverso la frontiera, e di identità) la strategia di sviluppo dell'area vasta potrà trasformarsi in una nuova attitudine di organizzazione del sistema economico e delle politiche di sviluppo, un'attitudine che farà del territorio insubrico (e della cooperazione transfrontaliera) l'elemento portante.

Questo volume raccoglie gli atti del convegno conclusivo tenutosi a Varese il 19 settembre 2011, in particolare una nostra sintesi propositiva e le riflessioni di Angelo Rossi, Sandro Lombardi, Silvano Toppi, Alberto Brugnoli, Enrico Ciciotti e Lelio Demichelis, attenti osservatori delle nostre realtà socioeconomiche.

Furio Bednarz, Gioacchino Garofoli e Fabio B. Losa

STRATEGIE E POLITICHE DI SVILUPPO DI UN'AREA TRANSFRONTALIERA: IL CASO DELL'INSUBRIA

di *Furio Bednarz, Gioacchino Garofoli e Fabio B. Losa**

1. Introduzione

È lecito e sensato oggi pensare alla costruzione progressiva di una visione e di un orientamento strategico comune (e a lungo termine un'identità) per un'area, quella dell'Insubria transfrontaliera, che a dispetto di lingua e valori non lontani ha conosciuto, a causa della presenza della frontiera, modelli di sviluppo molto differenti tra loro? E, in quale misura l'attuale percezione della frontiera può evolvere in direzione di un'integrazione socio-economica capace di valorizzare le differenze e le potenziali complementarità dei territori insubrici nello scenario competitivo globale?

È possibile costruire un impianto coerente di *governance* delle risorse locali, che nelle due sub-aree sono in larga misura complementari, in modo da attivarle a sostegno di un disegno comune di sviluppo?

Si può sostenere, e in quale modo, lo sforzo che le imprese industriali, prevalentemente di piccole dimensioni, ma sempre più attive sui mercati globali, stanno attuando sui due versanti del confine per

* Gli autori ringraziano i membri del team di progetto SPL-Insubria: Eric Stephani e Filippo Ferrari (Ustat), Filippo Bignami e Omar Trapletti (ECAP), Cesare Benzi, Andrea Luraschi, Alessandro Latella, Cinzia Mainini e Paolo Saracco (Università dell'Insubria).

innovare prodotti e processi e per reagire ai cambiamenti in atto nei mercati?

Il processo di convergenza, impensabile per “decreto”, può essere sviluppato grazie ad un approccio partecipativo, basato sul coinvolgimento degli attori, sullo scambio di informazioni, sull’incremento delle opportunità di incontro e conoscenza reciproca?

I risultati della ricerca intervento *SPL-Insubria. Cooperazione per la competitività dei sistemi produttivi locali dell’area insubrica* inserita nel Programma Interreg IV A Italia-Svizzera, e soprattutto le indicazioni e i riscontri raccolti durante i numerosi e partecipati momenti d’incontro e di scambio con gli imprenditori e gli *stakeholders* del territorio organizzati nel suo ambito, ci permettono di affermare che SPL-Insubria ha avviato la costruzione di una prima consapevolezza della comune appartenenza al territorio transfrontaliero dell’Insubria. E con ciò ha segnato un primo passo nell’identificazione e nella successiva progettazione e realizzazione di concrete opportunità di sviluppo endogeno, fondate su basi comuni.

In questa prospettiva, il progetto ha saputo favorire la conoscenza reciproca, primo vero ostacolo alla cooperazione, instillando il seme dell’apertura e della collaborazione tra le imprese dell’area transfrontaliera e della cooperazione inter-istituzionale e inter-organizzativa a livello di regione transfrontaliera.

Parallelamente, il progetto ha sensibilizzato le imprese dell’area transfrontaliera alle tematiche del cambiamento e dell’internazionalizzazione, le ha animate attraverso l’organizzazione di *focus group* nella individuazione degli ostacoli cruciali per la competitività e le ha mobilitate in alcune esemplari occasioni in percorsi di soluzione ai problemi individuati.

In questo saggio intendiamo sintetizzare le principali risultanze di SPL-Insubria, accompagnandole con una serie di riflessioni che abbiamo maturato nel corso della ricerca, allo scopo di dare alcuni elementi di risposta ai quesiti posti in avvio e con ciò offrire il nostro contributo al dibattito sullo sviluppo economico del Ticino, delle province di confine e dell’Insubria.

2. Caratteri distintivi e convergenze dei Sistemi Produttivi Locali dell'Insubria

La regione transfrontaliera dell'Insubria è caratterizzata nel suo complesso da permanenti e profonde differenze di assetto sociale, produttivo ed economico, oltre che ovviamente istituzionale, che dividono le province lombarde dal Ticino (v. Riquadro 1).

Riquadro 1. Strutture economiche e trasformazioni nell'Insubria

Canton Ticino

L'economia privata ticinese si distingue oggi da quella nazionale oltre che per la maggior presenza d'impieghi nelle Costruzioni e nei Servizi finanziari (7,5% contro 6,3%), per la minore importanza di Industrie a media-alta tecnologia (5,3% contro 7,3%) e dei Servizi tecnologici (2,3% contro 3,8%).

Nel periodo 1991-2008 l'economia cantonale ha disegnato un percorso evolutivo sostanzialmente virtuoso con la crescita d'importanza relativa, oltre che dei Servizi di mercato, della Sanità e servizi sociali, dei Servizi tecnologici e delle Industrie ad alta tecnologia, a scapito di settori tradizionali quali le Costruzioni e le Industrie a bassa tecnologia, dei Servizi finanziari e dei Settori ambientali.

Questi cambiamenti, se rapportati a quanto avvenuto a livello nazionale, mettono in luce un seppure contenuto processo di specializzazione relativa nei comparti industriali ad alta e medio-alta tecnologia e di despecializzazione nelle Costruzioni e nelle Industrie a bassa tecnologia. Andamenti che hanno ridotto le singolarità della struttura dell'economia cantonale, determinando un percorso di maggiore diversificazione e di crescente "elvetizzazione".

Le province lombarde dell'Insubria

La generalizzata vocazione industriale dell'area insubrica lombarda è il primo carattere distintivo rispetto all'economia nazionale italiana, con i rami dell'Industria a bassa tecnologia a rappresentare il 14,6% dei posti di lavoro dell'area contro una quota del 10,7% in Italia, la Medio-bassa tecnologia con 12,5% contro 7,9%, la Medio-alta tecnologia con 10,9% contro 7,4% e l'Alta-tecnologia con 1,7% a livello dell'area contro 1,3% su scala nazionale. Per quanto riguarda le altre attività, emerge la minore importanza dei Servizi di mercato (14,0% contro 15,1%), di quelli tecnologici (2,3% contro 4,0%) e finanziari (2,5% contro 3,5%), oltre che delle Costruzioni.

Sullo sfondo di fenomeni planetari quali la crescente concorrenza internazionale, l'internazionalizzazione degli scambi e della produzione, il conseguente allungamento delle filiere ecc., la perdita di peso dell'industria è sicuramente l'elemento dinamico che ha marcato strutturalmente il periodo 1991-2007 per i sistemi produttivi provinciali dell'area. Ciò è avvenuto pure a livello nazionale, ma con intensità inferiore, ragione per la quale ne è emerso un processo di despecializzazione relativa di quest'ultima. Specularmente, hanno conosciuto un incremento di peso relativo attività di prossimità quali le Costruzioni e i Servizi di mercato. E proprio le evoluzioni contrapposte dell'industria e dei servizi di mercato relativizzano quello che di primo acchito potrebbe essere inteso come un processo di deindustrializzazione. Infatti, sicuramente si tratta, almeno in parte, di un travaso di attività tra i due settori a seguito dell'esternalizzazione di servizi alle imprese industriali prima svolti internamente alle stesse. Un fenomeno quindi che non è tanto o solo di deindustrializzazione, ma di crescente terziarizzazione del processo industriale.

Va aggiunto che la perdita di peso dell'industria (in senso stretto) è soprattutto il frutto di una chiara riduzione delle attività a bassa tecnologia, che, se rapportata alle evoluzioni registrate a livello nazionale, dimostra come l'area nel periodo in esame ha ridotto la propria vocazione in termini d'industria a bassa e medio-bassa tecnologia per acquistarne in termini di alta e medio-alta, abbozzando così, accanto a una verosimile e forse opportuna cura dimagrante, pure una ristrutturazione virtuosa.

L'area insubrica nel suo complesso

In un'ottica comparata e di sintesi regionale, la prima fondamentale considerazione è la chiara vocazione industriale comune alle tre province italiane e quella maggiormente terziaria del cantone Ticino.

Questo quadro si disegna però all'interno di un assetto di base che accomuna le componenti territoriali, e verosimilmente non poteva essere altrimenti vista la prossimità geografica, l'affinità culturale e la relativa somiglianza in termini di condizioni climatiche, topografiche e di disponibilità di materie prime. Un assetto composto da tre comparti – assolutamente cruciali per rilevanza numerica – di quella che in parte almeno possiamo definire l'economia di prossimità: Commercio, Servizi professionali e imprenditoriali e Costruzioni; a questi si aggiunge, proprio per le affinità di cui si parlava prima, il settore turistico, anche se con una chiara specializzazione ticinese.

A determinare il carattere industriale delle province italiane e quello di economia dei servizi del cantone Ticino concorrono una serie di specializzazioni specifiche. Parliamo per parte italiana dei comparti della meccanica e della Fabbricazione di prodotti in metallo, dove spicca la provincia di Lecco, ma seguita da vicino da Varese e, più a distanza, da Como; del tessile e abbigliamento, con l'area comasca seguita a distanza da Varese e, quindi, da Lecco. Per parte svizzera il riferimento è ai servizi finanziari e assicurativi, alla Sanità, agli Alberghi e ristoranti e all'Istruzione. A questi si aggiungono poi tutta una serie di altri casi, puntuali ma non certo di minor rilevanza: dalla Fabbricazione di mobili della provincia di Como, alla meccanica strumentale e di precisione (orologeria) in Ticino, ai comparti varesini della plastica e delle attività legate ai trasporti aerei.

Molte affinità appaiono osservando le evoluzioni registrate dal 1991 ad oggi. Prima fra tutte la citata perdita di peso relativo dell'industria (in senso stretto) e in essa l'avvio di una ristrutturazione virtuosa dalla tradizionale industria a bassa e medio-bassa tecnologia verso quella ad alto e medio-alto contenuto tecnologico; processo che supera quanto avvenuto nelle economie di riferimento, rispettivamente quella svizzera e quella italiana. In secondo luogo, ovunque hanno acquisito rilevanza tre comparti di servizio: Attività professionali e imprenditoriali (processo che almeno in parte è legato all'esternalizzazione di attività prima svolte all'interno delle imprese industriali), Sanità e Informatica. Maggiore importanza relativa l'hanno pure conquistata, ma solo nelle province italiane, le Costruzioni, il comparto turistico e le Attività immobiliari e i servizi alla produzione, come pure le Attività ausiliare dei trasporti (in Ticino, a Como e a Varese). Hanno invece perso peso praticamente ovunque quattro comparti industriali – il settore tessile in generale, quello della meccanica e dei metalli, la Fabbricazione di mobili e altre attività manifatturiere e l'Editoria – e due dei servizi – il Commercio al dettaglio e l'Intermediazione finanziaria.

Su questo fronte un altro punto in comune è l'indebolimento in termini relativi del comparto di vocazione di maggior peso: in Ticino perdono peso le Costruzioni, a Varese la Meccanica strumentale, a Como il Tessile e a Lecco le Fabbricazioni di prodotti in metallo.

Estratto dalla Parte prima del volume *Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese: il progetto SPL-Insubria*.

Le prime rimangono tradizionale bacino industriale caratterizzato da sistemi a elevata specializzazione produttiva, che ha scontato in epoca recente le trasformazioni conosciute dalle economie “distrettuali”, anche con lo spostamento della focalizzazione su fasce di prodotto di maggior qualità, sfuggendo dai mercati ove più rilevante è la concorrenza delle economie emergenti. Il Ticino, regione la cui economia era stata definita “a rimorchio” degli interessi e delle convenienze di un mercato interno e protetto, ha imboccato una strada di sviluppo aperta alla competizione globale, caratterizzata dall’estrema diversificazione produttiva. Apparentemente fragile per questa ragione, la regione si sta configurando capace di innovazione e leadership di mercato in alcuni segmenti di nicchia e, a dispetto della sua conclamata marginalità nella Confederazione, appare fortemente connotata da molti tratti caratteristici dell’efficienza e capacità di performance dimostrate negli ultimi decenni dall’economia elvetica.

Riquadro 2. Sistemi produttivi a confronto

La messa a confronto in SPL-Insubria di due sistemi industriali estremamente diversi tra loro – da una parte le province di Como, Lecco e Varese con i loro distretti industriali, dall’altra il Ticino, insieme di microsistemi produttivi – si è rivelata estremamente interessante e ricca di spunti, anche in relazione alle risposte strategiche alle sfide passate, presenti e future. Una possibilità unica offerta dal nostro territorio insubrico che a nostro avviso va assolutamente sfruttata anche in futuro.

Il Sistema Produttivo Locale insubrico si conferma dunque composto da due sub-sistemi economici regionali piuttosto diversi uno dall’altro, che non sempre riescono a dialogare. Leggendo attentamente i dati, tuttavia, emergono caratteristiche comuni e processi di convergenza molto interessanti (v. Riquadro 2): dai processi di terziarizzazione che avanzano su entrambi i versanti, al declino più o meno marcato di produzioni tradizionali (esemplari in questo senso i casi del tessile comasco e di alcuni comparti tipici delle economie distrettuali in Lombardia), ma pure, parallelamente, ad una loro trasformazione in bacini di innovazione (dove competenze proprie dell’industria di trasformazione si integrano a competenze informatiche, ingegneristiche,

logistiche), sino all'affermarsi di comparti in cui giocano un ruolo fondamentale la ricerca, l'innovazione, le tecnologie al servizio di prodotti e processi¹; da strutture produttive fortemente caratterizzate dalla presenza di (micro) piccole e medie imprese, con problemi spesso simili, all'orientamento comune verso una produzione di qualità fondata su un continuo processo d'innovazione.

3. Debolezze e minacce

Una delle più rilevanti debolezze della regione insubrica è l'elevata frammentazione dei centri decisionali, pubblici e privati², accentuata nelle province lombarde dalla fragilità del sistema organizzativo-istituzionale, mentre in Ticino dalla frammentazione dell'economia ticinese e dalle sue ridotte dimensioni che limitano le possibilità d'azione e l'intensità degli interventi delle associazioni di categoria e dell'ente pubblico. Questa situazione produce incapacità di interpretazione condivisa delle sfide e delle opportunità e genera incertezza. La mancanza di visione sul futuro e processi decisionali disgiunti portano a privilegiare scelte su obiettivi di breve periodo, ciò che induce spesso a sopravvalutare i rischi della globalizzazione, a temere la competitività esterna basata su prezzi e costi di produzione più bassi, indebolendo la capacità proattiva e il disegno di strategie di sviluppo di lungo periodo; in altri termini favorisce atteggiamenti di chiusura verso l'esterno e di rimpianto delle glorie del passato.

Un secondo aspetto riguarda le relazioni tra le imprese e i centri di competenza presenti sui due lati del confine: pur non mancando, ri-

¹ Il Ticino, a causa dei processi di despecializzazione il panorama produttivo diviene ancora più diversificato (e più vicino alla Svizzera) e si articola in veri e propri micro-sistemi; paradossalmente questa diversificazione si rivela, nella crisi scoppiata nel 2008, fattore di forza.

² Il Ticino, dotato di un sistema istituzionale efficiente e solido, ha potuto trarre vantaggio in questa situazione, riuscendo a catalizzare l'interesse di un certo numero di imprenditori italiani; ma in una prospettiva fondata più sulla persistenza dei fattori di distinzione e separazione legati alla frontiera che sulla potenziale convergenza verso un sistema competitivo integrato.

mangono troppo spesso episodiche e risultano in molti casi sottovalutate dagli stessi protagonisti (v. Riquadro 3).

Una forte debolezza, soprattutto nelle province italiane, si riscontra nello iato che si è creato, nonostante i tentativi di riforma degli ultimi anni, tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro. L'attenzione e il rispetto reciproci tra mondo della produzione e mondo della formazione, che hanno storicamente caratterizzato il modello educativo e formativo elvetico (ma fino ad alcuni decenni fa anche quello lombardo), vanno rilanciati e ricostruiti, resi adeguati ai tempi. L'insufficiente utilizzo della formazione continua e di strumenti di anticipazione dei fabbisogni formativi rende infine più rigido (e costoso) e meno efficiente il sistema di aggiustamento sul mercato del lavoro.

Riquadro 3. Imprese – Università & Ricerca

Le indagini di terreno hanno messo in luce un rapporto tra imprese e mondo della formazione e ricerca intenso, ma nel contempo ancora molto bilaterale, personale e pertanto episodico. Ciò riduce le opportunità di scambio e di crescita individuale e del territorio. Laddove questi limiti sono stati superati, sono evidenti i benefici individuali e collettivi.

Un ultimo aspetto, emerso nel corso delle indagini di terreno, è il lamentato insufficiente livello di investimenti orientati allo sviluppo della vocazione manifatturiera, a cui si somma un sistema finanziario, peraltro molto sviluppato nell'area, che, a detta degli imprenditori intervistati, si dimostra spesso sordo e non favorisce lo sviluppo economico locale.

4. Le prospettive strategiche per l'area insubrica

4.1. La via della cooperazione transfrontaliera

Dal nostro progetto di ricerca-azione è emerso che il cammino da fare per affrontare queste sfide in una logica di sistema produttivo integrato – dotato di una sua identità precisa – è ancora lungo, avendo rilevato che gli attori del territorio stentano a identificarsi come sog-

getti che si muovono in un contesto comune e che la frontiera appare ancora sempre come un'opportunità (soprattutto per gli imprenditori ticinesi) per lo sfruttamento di convenienze tradizionali, più che elemento su cui costruire un reale progresso della cooperazione inter-istituzionale. Ma le sfide nuove che si aprono a causa della crisi economica e finanziaria globale, sconvolgendo con la forza dei fenomeni esogeni dirompenti gli equilibri su cui si fondavano le convenienze territoriali, mettono drammaticamente in luce la debolezza di questa impostazione. Del resto anche nella nostra ricerca ci siamo imbattuti in esempi e testimonianze di come guardando al medio termine le ragioni della cooperazione possano prevalere.

Una produzione che punta a occupare posizioni di leadership in nicchie di mercato grazie alla sua qualità, basata sulla professionalità e la capacità innovativa, necessita di una costante manutenzione e rinnovo delle competenze, una progressiva attenzione dell'organizzazione produttiva nei riguardi della creatività, della ricerca e sviluppo, delle risorse umane di elevata qualità, di sforzi di ricerca e di ampi, differenziati mercati di sbocco, soprattutto all'estero, in modo da posizionare le imprese locali su segmenti di mercato dove il prezzo (e il costo di produzione) non rappresenta un fattore cruciale di competitività. Questa è la quotidiana sfida che accomuna le imprese ticinesi a quelle lombarde dell'area insubrica.

Il tratto comune di un mondo fatto di imprese di dimensioni molto modeste rappresenta, a nostro avviso, al di là delle differenze riscontrabili tra settori e sub-aree, un ulteriore punto di partenza per sviluppare assieme strategie di intervento. Da un lato perché i problemi sono spesso gli stessi, dall'altro perché per competere in uno scenario sempre più complesso queste piccole imprese devono potersi basare, oggi più che ieri, su forti relazioni con altre imprese locali. Relazioni che favoriscano l'organizzazione produttiva in reti di imprese o addirittura in veri e propri sistemi produttivi locali, che facciano massa critica, sia in una logica di divisione del lavoro ma soprattutto in quella dell'accesso a risorse strategiche e della diffusione territoriale di saperi e competenze tecniche e professionali complementari.

In questo senso, lavorando sul campo, abbiamo trovato modelli embrionali di cooperazione a progetto – ad esempio nuove forme di aggregazione puntuali e aperte tra imprenditori e tra questi e centri di

ricerca – che collocano il territorio in relazioni di prossimità con l’economia globale (v. Riquadro 4). Questi prefigurano, sul fronte italiano, il superamento del modello distrettuale tradizionale fondato prevalentemente sull’intensità e la chiusura in “reti corte” delle relazioni e del capitale sociale. Sul fronte ticinese, identificano una via promettente per scardinare il carattere maggiormente individualistico di quello che abbiamo definito il non sistema o l’insieme di una miriade di microsistemi con modeste interrelazioni locali³, che spesso impedisce l’accesso indiretto a conoscenze e competenze pregiate e specializzate e, di riflesso, l’effetto leva a livello di sistema territoriale. Una via che potrebbe rappresentare una scelta strategica di sviluppo nella forma di un sistema regionale di innovazione strutturato in reti di piccole imprese in relazione con il mondo della ricerca e della formazione che sanno dialogare con l’economia globale.

Riquadro 4. Da partnership passiva ad attiva

Anche nelle fasce di mercato medio-alte, dove operano in prevalenza le imprese insubriche, la concorrenza internazionale dei nuovi *competitors* globali (spesso anche attraverso l’imitazione) contrae i margini di guadagno e di manovra, rendendo la vita sempre più difficile. In questo contesto, la nostra indagine ha rilevato alcuni esempi di *best practices* di una capacità innovativa nelle relazioni con il cliente. I casi emersi parlano di una capacità di stravolgere la relazione di dipendenza dal grosso cliente (che di fatto consisteva in innovazione di prodotto reattiva in base ai suoi bisogni) in una relazione strategica tra pari dove l’azienda collabora sin dalle prime fasi del processo d’innovazione. Una partnership attiva che consente all’azienda pure di garantirsi una lunghezza di vantaggio sui mercati globali.

Riteniamo che l’area presenti un potenziale qualitativo e quantitativo (massa critica) – in termini di numero di imprese, di capitale e potenziale produttivo, di risorse umane, di capacità di introduzione di

³ In parte ciò è dovuto al fatto che una parte consistente della classe imprenditoriale che opera in Ticino proviene da fuori cantone e spesso mantiene le reti di relazioni instaurate in precedenza.

innovazione, di servizi alle imprese, di centri di ricerca e formazione⁴, di risorse finanziarie⁵ ecc. – tale da poter garantire uno sviluppo endogeno, con una capacità di controllo del processo di trasformazione e di relativa autonomia rispetto ad altri centri economici nazionali. Alcuni processi di cambiamento di grande rilievo in atto (*in primis* la riqualificazione del sistema produttivo e la valorizzazione delle risorse, specie delle risorse umane), anche se non pienamente metabolizzati dalla comunità di imprese e persone, rivelano questo forte potenziale di autonomia tecnologica, che dovrebbe però essere meglio compreso e valorizzato. Vi è, in altri termini, l'opportunità di comprendere che questa area ha una sua identità specifica nei confronti delle due aree metropolitane (Milano e Zurigo), rispetto alle quali nel passato è stata, in quanto separata, fortemente in posizione ancillare.

4.2. *Gli ambiti strategici di cooperazione*

A nostro avviso, le prospettive di sviluppo della regione transfrontaliera dipendono in gran parte dalla costruzione di una solida e consapevole identità socio-economica del territorio insubrico. La definizione di tale identità deve avvenire in una prospettiva *bottom-up*, in una logica di tipo partecipativo, affrontando con azioni concrete i nodi cruciali dello sviluppo economico dell'area e delle sue componenti, che il progetto ha identificato in cinque ambiti, per i quali ha inteso prefigurare e in parte pure sperimentare alcune azioni:

1. **struttura produttiva e relazioni tra imprese**, che vanno incrementate riducendo la complessità e i costi delle transazioni e

⁴ Negli ultimi 15-20 anni il territorio con la presenza di quattro università e di diversi centri di innovazione e di trasferimento tecnologico (che si sono aggiunti ad un sistema di centri educativi e di formazione di elevato livello) ha notevolmente aumentato il potenziale formativo e di produzione di conoscenze e competenze professionali.

⁵ L'area ha un elevato potenziale di autonomia finanziaria disponendo di una forte accumulazione di risorse finanziarie che potrebbero favorire la formazione del cosiddetto "capitale di prossimità", fattore essenziale per consentire una crescita degli investimenti e un aumento della produttività.