



Remigio Ratti

# **SCENARI DI GOVERNANZA POLITICO-ECONOMICA PER IL TICINO DEL DOPO COVID19**

Un approccio  
economico-istituzionale  
e di scienze regionali

gli epaper di Coscienza Svizzera – n. 1  
21 maggio 2020

Il comitato di  
Coscienza Svizzera  
(2020-2024):

Presidente  
Verio Pini

Vice-presidente  
Luigi Corfù

Membri  
Raffaella Adobati Bondolfi  
Remigio Ratti  
Achille Crivelli  
Ivano Dandrea  
Remo Lardi  
Oscar Mazzoleni  
Alessio Petralli  
Sergio Roic

Presidente onorario  
Remigio Ratti

Informazioni:  
[www.coscienza Svizzera.ch](http://www.coscienza Svizzera.ch)



| gli epaper di Coscienza Svizzera

ISBN 978-88-941244-3-9

Remigio Ratti, Prof. dr rer.pol.,  
Lugano  
[remigio.ratti@bluewin.ch](mailto:remigio.ratti@bluewin.ch)  
© R. Ratti

Stato al 21/5/2020

# INDICE

Glossario	2
Note introduttive – Finalità	3
<b>1. Analisi SWOT e scenari 2025/30 per la Svizzera post Covid19</b>	<b>4</b>
1.1 L'analisi SWOT – Forze, Debolezze interne; opportunità e minacce esterne	5
1.2 Quattro scenari per la Svizzera e loro governance nel dopo virus	8
1.3 La probabilità di realizzazione degli scenari dipende dal comportamento degli attori	10
<b>2. L'analisi SWOT, scenari di medio-termine e massime per il Ticino post Covid19</b>	<b>12</b>
2.1 Analisi SWOT economico-istituzionale per il Cantone Ticino 2025	13
2.2 Scenari e governance della territorialità per il Ticino 2025/30:	16
(i) Ripartenza	17
(ii) Riassetto economico-sociale e ambientale (RESA)	17
(iii) Stop and Go	18
(iv) Declino – Involuzione	18
2.3 Scheda descrittiva dello scenario RESA	19
<b>3. Per una governance strategica dello sviluppo territoriale del Ticino 2025</b>	<b>20</b>
3.1 Un mutamento di prospettiva: dal funzionalismo all'approccio cognitivo	21
3.2 Quattro massime – PPPP – per una nuova territorialità	22
3.3 Le componenti teoriche del capitale territoriale	26
3.4 Ambiti ed esempi di progettualità "4 PPPP"	27
Conclusioni	30

# GLOSSARIO

## Scenari

gli scenari sono una rappresentazione semplificata di situazioni future e di cui si deve poter intravedere un percorso e una probabilità di realizzazione. La realtà si presenterà poi di fatto come un intreccio tra scenari.

## Territorialità

la *territorialità di un Paese* è una costruzione, un fatto socioculturale, economico e politico (non riducibile alla sua componente fisica), nonché un procedimento complesso attraverso il quale una società crea una propria capacità di risposta e di gestione – verso l'interno e verso l'esterno – al mutamento.

## Governanza

con il termine *governanza*<sup>1</sup> si intendono tutte le convenzioni o forme intermedie di regolazione che articolano le imprese private e il bene pubblico, aspetti economici e sociali, e che rendono compatibili "efficacia" ed "equità".

## Massime

principi di valenza generale precisati da un orientamento normativo.

## SWOT

dall'acronimo inglese Strengths (punti di forza), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce).

<sup>1</sup> Non usiamo il termine di *governance* poiché neologismo certo entrato nella lingua corrente italiana ma fuorviante poiché di generica applicazione ed esso stesso semmai derivato dalla più pertinente "*gouvernance*", da cui *governanza*, termine accettato dall'Accademia della Crusca e di uso ufficiale dai traduttori svizzeri.

Ratti, R. (2015), Il caso di *governance/governanza*, in: Marazzini, C. e Petralli C. (a cura di) *La lingua italiana e le lingue romanze di fronte agli anglicismi*, Accademia della Crusca, goware.

## Note introduttive

Queste note sono il frutto di una riflessione personale sugli scenari del Ticino nel dopo Covid19. Attingono all'esperienza e ai numerosi lavori condotti sull'arco dei precedenti decenni dove il Ticino è passato<sup>2</sup> da una posizione di doppia periferia a quella di una periferia integrata e, dagli anni '90 in una dinamica sempre più glocal, tra il locale e il globale.

L'irrompere della pandemia rimette in discussione una traiettoria di sviluppo che invero non ha mai trovato un proprio equilibrio. L'approccio è quello **economico-istituzionale**, una chiave di lettura originale, multidisciplinare e adeguata al lungo termine che, coniugata a quella delle **scienze regionali**, ben si presta all'analisi e alla prospezione dei mutamenti di una società e di un territorio<sup>3</sup>.

## FINALITÀ

Si vuole **valutare** nei diversi scenari la capacità del Ticino ad affrontare le sfide interne/esterne della propria territorialità, quindi **la governanza** di medio-lungo termine del proprio sviluppo, nonché **indicare delle "massime"** d'orientamento strategico per uno scenario auspicabile.

Ma come è possibile, dopo che questa pandemia ha dimostrato tutta la fragilità della nostra società, pensare con una certa ragionevolezza al futuro? Molte sono le ipotesi, le variabili da considerare e coniugare secondo strategie politiche, frutto di culture e sensibilità differenti. Le risposte non saranno mai univoche e rappresentano solo dei tentativi ai quali una società e una politica responsabile non possono sottrarsi.

Un modo per farlo è quello di riscoprire lo spazio nelle sue componenti costitutive, in particolare in termini di territorialità, intesa come capacità di una comunità specifica di rispondere e trovare un equilibrio di fronte alle sfide, esterne e interne, che le si riflettono come in uno specchio. Qui di seguito facciamo l'esercizio – dapprima a scala svizzera, poi a quella ticinese - in tre passi, corrispondenti a tre domande:

- in questo momento, quali sono i suoi punti di forza e di debolezza in corrispondenza ai rischi e alle opportunità delle nuove sfide?
- quali scenari<sup>4</sup> si possono ipotizzare a partire dall'analisi e dalle combinazioni del quadro descritto?
- come analizzare le componenti economico-istituzionali di ogni scenario, la loro probabilità e soprattutto la capacità di governanza a medio-lungo termine della territorialità?

<sup>2</sup> Ratti, R. (2010), Le trasformazioni di un territorio alpino dal secondo dopoguerra ad oggi: il caso del Canton Ticino analizzato secondo l'approccio economico-istituzionale, in: Bollettino Storico della Svizzera Italiana, Fascicolo I-II-2010, Salvioni Edizioni, Bellinzona, pp. 119- 147.

<sup>3</sup> Un approccio analogo si ritrova nella serie di volumi collettanei di Coscienza svizzera pubblicati nell'ultimo decennio:

– Mazzoleni, O., Ratti, R. (a cura di), 2009, *L'identità nella globalità – Le sfide della Svizzera italiana*, Coscienza Svizzera/Giampiero Casagrande editore.

– Mazzoleni, O., Ratti, R. (a cura di), 2014, *Vivere e capire le frontiere in Svizzera – Vecchi e nuovi significati nel mondo globale*, Coscienza Svizzera – Armando Dadò Editore.

– Marcacci, M., Mazzoleni, O., Ratti, R. (a cura di), 2016, *Frontiere e coesione – Perché sta insieme la Svizzera*, Coscienza Svizzera – Armando Dadò Editore.

# 1. ANALISI SWOT E SCENARI 2025 PER LA SVIZZERA POST COVID19



## 1.1 L'analisi SWOT<sup>5</sup> – Forze-Debolezze interne; opportunità e minacce esterne –

Dal punto di vista interno la Svizzera si presenta indubbiamente forte sulla scena internazionale. Lo dimostrano le indagini approfondite annualmente svolte sulla competitività dall'IMD - International Institute for Management Development di Losanna: è al quinto posto nella classifica generale, dopo USA, Hong Kong, Singapore e Olanda. Sono ottime le condizioni quadro: secondo posto nell'efficienza del governo e nelle infrastrutture, nono posto nell'efficienza d'affari. Ma è forte anche per la stabilità e capacità di dialogo tra le forze sociali e la capacità di adattamento ai mutamenti esterni.

Si posiziona tuttavia al 23° rango nell'efficienza economica, un posto senz'altro di tutto rispetto, ma che tiene conto di tutta una serie di fattori che rendono le prestazioni economiche più care (costo della vita; franco forte) e la costringono su strategie produttive e di mercato di nicchia; con grandi vantaggi in termini di valore aggiunto ma anche con fragilità per la dipendenza da catene di produzione esterne e che non controlla. Anche il dualismo tra economia interna ed economia orientata all'esterno, da una parte, e una demografia invecchiata e fortemente dipendente dalla manodopera estera, dall'altra, generano tensioni su importanti scelte politiche, con un bipolarismo posizionato sulle estremità e appena corretto dal regime di democrazia diretta.

Anche il dualismo tra economia interna ed economia orientata all'esterno, da una parte, e una demografia invecchiata e fortemente dipendente dalla manodopera estera, dall'altra, generano tensioni su importanti scelte politiche

Sul fronte esterno si muovono minacce o rischi in gran parte preesistenti al coronavirus, ma che quest'ultimo ha evidenziato e amplificato; in primo luogo, la crisi ambientale e climatica e quella della mancanza di convergenza nella crescita e nella distribuzione dei redditi. La denuncia dei risvolti negativi della globalizzazione dell'economia e della società richiama un ribaltamento politico sugli estremi opposti: crollo del multilateralismo, protezionismo e sovranismo. E tutto questo avviene in pieno periodo, del resto assai indefinito, della rivoluzione digitale in atto.

<sup>5</sup> dall'acronimo inglese Strengths (punti di forza), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce).

# Analisi SWOT per la Svizzera nello scenario 2025 post Covid19

## Ambiente

# INTERNO

### Forze

- Forza dello Stato federale e dello Stato di diritto
- Situazione delle finanze pubbliche
- Buon assetto dei fondamentali economici
- Forte capacità d'innovazione
- Buona capacità di adattamento alle condizioni esterne
- Resilienza della società e del mondo del lavoro

### Debolezze

- Piccola nazione – Dipendenza dall'esterno
- Bipolarità d'interessi tra economia interna e mondo dell'export
- Struttura demografica e migrazioni
- Forte costo della vita
- Divergenze tra economia della produzione e finanza
- Fragilità climatica e ambientale
- Tendenza a considerarsi un caso particolare



# Analisi SWOT per la Svizzera nello scenario 2025 post Covid19

## Ambiente

# ESTERNO

### Opportunità

- Strategie di governance della globalizzazione e di sovranità condivise
- Innovazioni tecnologiche, economiche e sociali
- Accelerazione politiche di sostenibilità
- Ricerca e politiche di modalità di sviluppo convergenti
- Riorganizzazioni settoriali, aziendali e del lavoro
- Riorientamento valori sociali e personali

### Minacce

- Crisi ambientale e climatica
- Stravolgimenti economico e sociali nell'era della digitalizzazione
- Recessione – crisi offerta/domanda
- Sviluppo divergente – squilibri territoriali e sociali
- Protezionismo e crollo del multilateralismo
- Sovranismo – Statalismo
- Indebolimento UE e frammentazione europea
- Migrazioni economiche

## 1.2 Quattro scenari per la Svizzera 2025 e loro governanza nelle fasi del dopo virus

L'analisi SWOT non è solo una fotografia della situazione, ma è necessariamente proiettata verso il futuro e, per questo, è importante intravedere verso quali scenari ci porta il confronto tra l'ambiente interno (punti di forza e punti di debolezza) e le dinamiche esterne (minacce e opportunità).

Al fine di arrivare a scenari contrastanti - quindi maggiormente utili alla riflessione - l'approccio metodologico è quello di estrapolarli secondo le combinazioni della matrice dell'analisi SWOT: ne risultano quindi quattro quadri.

		Ambiente interno	
		Punti di Forza	Punti di Debolezze
Ambiente esterno	Opportunità	<b>Scenario 1</b> <b>RIPARTENZA</b> Ricupero delle posizioni Probabilità: ?	<b>Scenario 2</b> <b>RIASSETTO ECONOMICO - SOCIALE</b> Ridispiegamento Probabilità: ?
	Minacce	<b>Scenario 3</b> <b>STOP AND GO</b> Adattamento caso per caso Probabilità: ?	<b>Scenario 4</b> <b>CRISI - INVOLUZIONE</b> Stallo Probabilità: ?

# Scenari politico economici del dopo Covid19

## Scenario 1

### RIPARTENZA

Facendo leva sui punti di forza acquisiti - e con una sistematica ricerca di nuove opportunità - si potranno ritrovare condizioni e processi di sviluppo in relativa continuità con la fase precedente lo choc pandemico. Questo scenario potrebbe corrispondere ad un obiettivo politico, economico aziendale e sociale basato su premesse conservatrici e di una forte capacità nazionale di risposta alle sfide esterne. A quali condizioni questo può essere un valido percorso? Quali le probabilità?

## Scenario 2

### RIASSETTO ECONOMICO-SOCIALE

In questo scenario il punto di partenza è piuttosto quello di essere coscienti dei fattori di debolezza ma anche di poter rispondere cogliendo le nuove opportunità presenti nelle dinamiche dei processi evolutivi esterni. Riferendosi alla Svizzera questo implica una capacità di affrontare il futuro con una notevole propensione ai cambiamenti, anche di fondo, nel proprio sistema economico e sociale. Quali le probabilità?

## Scenario 3

### STOP AND GO

Sia pur partendo dai propri punti di forza le minacce o rischi esterni si rivelano ormai condizionanti. In questo scenario gli adattamenti descriveranno casistiche diverse secondo i settori o rami economici, tra quelli a carattere domestico e quelli orientati all'export, tra attività banali presenti su tutto il territorio e attività di nicchia. Soprattutto, sarà la geopolitica a determinare il quadro entro il quale giocare la propria partita, mettendo a dura e condizionante prova le pur buone premesse di certezza del diritto e di solidità delle istituzioni politiche e regolamentari. La caratteristica di questo probabile scenario di medio-lungo periodo sarà allora proprio quella dello "stop and go", funzionale alle singole contingenze, ma con effetti strutturanti problematici e non risolutivi rispetto ai grandi temi della sostenibilità.

## Scenario 4

### CRISI - INVOLUZIONE

Minacce esterne e debolezze interne porterebbero in questo scenario a uno stallo, ad un orizzonte di sconfitta involutiva per l'incapacità o impossibilità delle forze economiche e sociali e delle istituzioni politiche di tener testa ai nuovi paradigmi evolutivi a base protezionistico-sovranoista e tendenti alla frammentazione. C'è solo da augurarsi che proprio questo scenario sia quello dalle probabilità di realizzazione più basse.

### 1.3 La probabilità di realizzazione degli scenari dipende dal comportamento degli attori

Il comportamento, la forza e la combinazione dell'azione dei diversi attori (**SINC**) - Stato, Imprese, Non-profit e Cittadini/consumatori sono determinanti per dare un volto alla nuova territorialità della Svizzera a medio e lungo termine. Lo sforzo di ognuno non deve essere valutato per sé stesso, ma in funzione dell'obiettivo complessivo. In particolare, pur variando secondo il contesto di ogni scenario, possiamo notare il ruolo giocato dal terzo settore, quello dell'impresa sociale e del non-profit.

La tabella illustra, in via indicativa, il ruolo degli attori all'interno di ogni singolo scenario, valutato secondo il criterio della territorialità. La stima complessiva non corrisponde tuttavia alla probabilità di realizzazione di ogni singolo scenario. Infatti, la partita reale risulterà dalla combinazione delle scelte strategiche degli attori, non necessariamente tutti orientati al medesimo scenario. Un discorso che riteniamo utile lasciare per il momento aperto alla riflessione e alla percezione di ogni lettore.

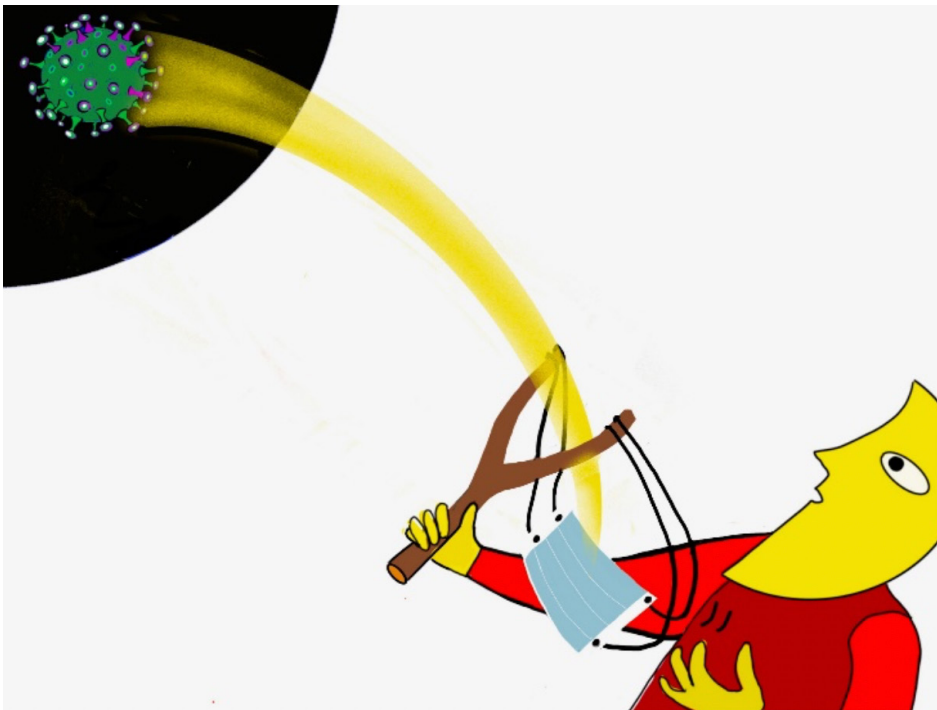
Lo sforzo di ognuno non deve essere valutato per sé stesso, ma in funzione dell'obiettivo complessivo

## Forza d'impatto territoriale del comportamento dei singoli attori - SINC - secondo i quattro scenari per la Svizzera

Scenari	1. RIPARTENZA	2. RIASSETTO ECONOMICO- SOCIALE	3. STOP AND GO	4. CRISI - INVOLUZIONE
<b>Attori</b>				
Stato	++-	+++	+-	-
Imprese	++-	++	=	-
Non profit	=	+++	+	+
Cittadini/ Consumatori	+-	+++	=	-
Valutazione della territorialità	+-	+++	=	-
Probabilità di realizzazione	?	?	?	?

Per la fase post-emergenza pandemica occorre, dal nostro punto di vista, pensare e anticipare i processi lenti, ma strategici, della costruzione di nuovi equilibri territoriali. Si tratta di non credere che con l'arrivo del vaccino anche questa quarantena sarà stata un incidente di percorso, sia pure di portata secolare, e di reagire non solo nel ricupero di quanto andato perso, ma di ritrovare la nostra territorialità, mettendo in evidenza i processi complessi attraverso i quali la società sviluppa, a scale diverse, una capacità di risposta al mutamento e di gestione - verso l'interno e verso l'esterno - dei relativi processi di riorientamento.

## 2. L'ANALISI SWOT, SCENARI DI MEDIO- LUNGO TERMINE E MASSIME PER IL TICINO POST COVID19



<sup>6</sup> La determinazione di un grado di probabilità è qui solo indicativa e soggettiva; essa domanderebbe perlomeno una indagine a campione, rappresentativa e ponderata, sui portatori d'interesse.

L'analisi e gli scenari proposti a livello nazionale svizzero richiamano nel nostro contesto federale anche un'applicazione a livello politico cantonale se non macroregionale.

Qui di seguito riprendiamo i quattro scenari per la Svizzera cercando di precisarli per la realtà del Cantone Ticino: dapprima con una sintesi delle debolezze dei suoi punti forti rispetto alle minacce e opportunità del confronto con l'esterno; in seconda battuta, analizzando ogni singolo scenario nelle sue componenti principali – visione, aspetti strutturali, imprenditoriali e del lavoro, consumatori – con lo scopo di valutarne il potenziale in termini di governance territoriale. Grazie a queste riflessioni osiamo qui indicare un grado di probabilità, almeno come indicazione deduttiva indicativa<sup>6</sup>. Infine, scegliendo lo scenario ritenuto come auspicabile – il riassetto economico-sociale – proponiamo delle massime per una riflessione sugli indirizzi di medio-lungo termine orientati allo sviluppo sostenibile e guidati dal paradigma del capitale territoriale e sociale.

Le massime per delle linee d'indirizzo strategico-politico domandano un mutamento di prospettiva – non tanto o non solo perché il mondo è cambiato a causa della pandemia – ma per le deficienze nella governance del nostro modello di sviluppo, orientate al e dal funzionalismo mentre vi è un bisogno di passare a un approccio cognitivo, finalizzato a una nuova territorialità e quindi ad un riassetto economico-sociale e ambientale che non appare impossibile.

## **2.1 Analisi SWOT economico-istituzionale per il Ticino 2025**

L'analisi SWOT mette in luce il buon posizionamento del Ticino sia grazie al contesto del federalismo svizzero, sia rispetto al collocamento sull'asse di comunicazione gottardiano; quest'ultimi fanno da premessa o supporto per tutta una serie di attività strutturanti, pubbliche e private, orientate all'innovazione e all'integrazione in uno spazio di relazioni necessariamente aperto. Tuttavia, di fronte ai fattori esterni di crisi e considerando i suoi tradizionali fattori di debolezza, il Ticino mostrerebbe tutta una serie di problematicità di sviluppo il cui grado varia a dipendenza degli scenari.

## Ambiente

# INTERNO

### Forze

Affidabilità delle condizioni quadro istituzionali elvetiche e cantonali

Resilienza della società e del mondo del lavoro

Economia diversificata e amplificata dal bacino transfrontaliero

Potenzialità di valorizzazione del capitale territoriale del Ticino (paesaggio; effetti di rete e di apprendimento collettivo)

Qualità delle strutture di formazione e di ricerca

Migliore accessibilità ferroviaria regionale (GbC/Città-Ticino; metro transfrontaliero) e transalpina (GbG)

### Debolezze

Scarsa e controversa governabilità dei rapporti di frontiera

Centri decisionali fuori cantone

Limitata capacità pubblica

Debolezze nello spirito d'iniziativa e nella propensione al consenso e alla coesione locale-regionale

Disparità e debolezze del mercato del lavoro

Invecchiamento della popolazione e dipendenza dai fenomeni migratori

Penalizzazione (specie nel Sottoceneri) della mobilità terrestre e d'agglomerazione

Diseconomie nei processi d'urbanizzazione e fragilità ambientale



## Ambiente

# ESTERNO

### Opportunità

Buon posizionamento tra gli spazi metropolitani di Zurigo e di Milano

Implementazione mirata delle potenzialità delle innovazioni tecnologiche, economiche e sociali

Riorientamento delle visioni e dei valori sociali personali e collettivi

Orientamento generale verso obiettivi e processi di sviluppo sostenibile

Riaffermazione di un federalismo solidale e della coesione nazionale

### Minacce

Recessione economica con forti incidenze strutturali

Aumento delle disparità e delle divergenze transfrontaliere – Crisi mercato del lavoro

Impatti economico-sociali negativi dell'era della digitalizzazione

Forte apprezzamento del franco svizzero

Protezionismo e derive sovraniste

Crisi migratoria

Crisi climatiche e ambientali

## 2.2 Scenari di governance della territorialità del Ticino 2025/30

L'analisi delle singole componenti mostra per tutti gli scenari la difficoltà di perseguire gli obiettivi di governance della territorialità. Le visioni, l'immaginario collettivo della propria identità e del suo divenire, restano sempre una tela di fondo importante, tendenzialmente orientato all'arte del fare quel che si può. Perifericità e frontiera rappresentano costantemente dei limiti, dei vincoli ma anche delle opportunità che marcano il sentiero di sviluppo delle terre elvetiche a sud delle Alpi. Queste caratteristiche tendono a differenziare notevolmente gli ambiti che vivono di aperture e da quelli più riconducibili allo spazio interno. Il dopo Covid19 le mette ancora più in risalto. Di fronte a un futuro più che mai incerto, ognuno tenderebbe a scegliere la propria strada poiché le condizioni di partenza e l'orizzonte sono spesso differenziati – nella realtà e/o nella percezione - secondo i settori e rami d'attività o delle categorie sociali.

Perifericità e frontiera rappresentano costantemente dei limiti, dei vincoli ma anche delle opportunità che marcano il sentiero di sviluppo delle terre elvetiche a sud delle Alpi

## Scenario 1

Probabilità: 20 %

# RIPARTENZA

<b>Visioni</b>	<b>Aspetti strutturali</b>	<b>Operatori</b>	<b>Lavoratori-Consumatori</b>	<b>Governanza</b>
Ricupero o mantenimento delle posizioni pre-Covid19 senza visione sistemica	Leva sulle rendite di frontiera; forte appello alla manodopera frontaliera; buon supporto strutture universitarie	Orientamento alla crescita, ma non per tutti con le stesse opportunità; accelerazioni implementazioni nuove tecnologie e rilocalizzazioni produttive	Ricupero delle posizioni e accresciuto bisogno di manodopera dall'esterno; sussistenza di squilibri lavoro a tempo indeterminato e precariato – orientamento al consumo	Aspettative oscillanti tra sostegno alla crescita e necessità di correzione delle disparità; problemi di convergenza strutturale e di sostenibilità

## Scenario 2

Probabilità: 25 %

# RIASSETTO ECONOMICO-SOCIALE-AMBIENTALE

<b>Visioni</b>	<b>Aspetti strutturali</b>	<b>Operatori</b>	<b>Lavoratori-Consumatori</b>	<b>Governanza</b>
Disponibilità al cambiamento, se orientato dall'ambito svizzero e globale	Cambiamenti possibili, ma condizionati dagli operatori potenziali e necessitanti misure d'accompagnamento	Innovazione; forte disponibilità al cambiamento e capacità di implementazione, ma anche aumento dei costi di produzione; diversificazione dei mercati	Riequilibrio del mercato del lavoro; nuove forme di lavoro; minori disparità; modifiche strutturali nel tenore di vita; consumatori orientati alla sostenibilità	Forte necessità di coordinamento e di convergenze pubbliche-private; aumento del ruolo delle istituzioni nella definizione delle condizioni quadro e delle regole del gioco

### Scenario 3

Probabilità: 35 %

## STOP AND GO

Visioni	Aspetti strutturali	Operatori	Lavoratori-Consumatori	Governanza
Posizioni diversificate, tra aperture e regionalismo regressivo	Choc settoriali, ripresa, chiusure, impatto discriminante delle nuove tecnologie	Ognuno per la propria strada; ricerca di protezione da parte del settore domestico; sfruttamento rendite differenziali (salari) e di posizione	Precarietà, disoccupazione e disparità in aumento, così come le disparità di reddito	Improntata al pragmatismo di breve-medio termine; problemi di accresciute disparità e divergenze strutturali affrontati settorialmente

### Scenario 4

Probabilità: 20 %

## DECLINO - INVOLUZIONE

Visioni	Aspetti strutturali	Operatori	Lavoratori-Consumatori	Governanza
Protezionismo; sovranismo	Crolli a livello di settori o rami economici; fallimenti; ridimensionamenti aziendali; riduzione delle prestazioni pubbliche	Incertezza; orientamenti conservatori; aumento degli operatori non-profit; operatori pubblici da adeguare	Forti tensioni e discriminazioni sul mercato del lavoro; protezionismo; calo generalizzato del tenore di vita	Regole del gioco da "economia di guerra": intervento dello Stato, con negoziazioni continue con le parti sociali; forti tensioni a livello transfrontaliero

## 2.3 Scenario RESA: scheda descrittiva

### Scenario RESA: Riassetto Economico-Sociale e Ambientale

#### **Riassetto**

Che non deve essere semplicemente una via di mezzo tra lo scenario di chi vuol ripartire dopo un incidente di percorso e quello di chi in uno scenario implosivo e di declino immagina una rivoluzione. Tra le idee veicolate in queste settimane, piace quella del pensatore ebraico Yuval Noah Harari per il quale sono proprio le crisi ad accelerare la storia, permettendo di anticipare quello che per il corso normale della politica richiederebbe uno o più decenni.

#### **Economia**

Superata l'emergenza non occorre "più stato" quanto un orientamento strategico da costruire tra istituzioni e organizzazioni affinché i soggetti economici e sociali trovino comunque, pur nel loro diverso cammino, linee di convergenza orientate da obiettivi strategici condivisi.

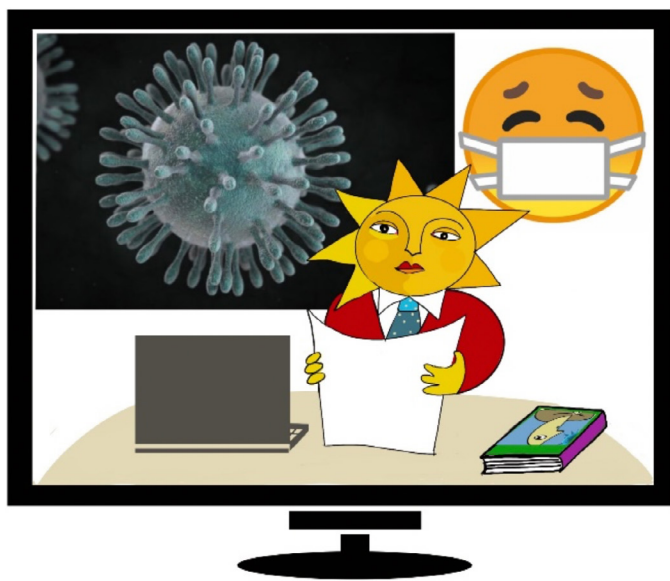
#### **Sociale**

Dopo il gigantesco sforzo sanitario e d'intervento statale per il sopravvivere di imprese e il mantenimento dei posti di lavoro la fattura per tutti, specie per chi già era debole, non sarà indolore e implicherà modifiche verso il basso del nostro tenore di vita da compensare in termini di ben-essere.

#### **Ambiente**

Costituisce la tela di fondo che sottende ormai da tempo tutte le problematiche che si presentano per la sostenibilità dell'avvenire del nostro pianeta. Le dobbiamo affrontare nella nuova fase di una globalità – di ricollocazioni e di filiere più corte nei processi di globalizzazione – e sempre più all'insegna dell'era del digitale. Tuttavia, le risposte dei mercati e dell'innovazione tecnologica daranno una resa solo in un quadro di convergenze politiche istituzionali a più livelli - regionali, nazionali e continentali - orientate alla solidarietà, sussidiarietà e sostenibilità.

# 3. PER UNA GOVERNANZA STRATEGICA DELLO SVILUPPO TERRITORIALE DEL TICINO 2025/30



Come rispondere agli sconvolgimenti economici, sociali e ambientali che la tragica pandemia del Covid 19 ha più che altro ulteriormente evidenziato, accelerandone le dinamiche e richiamando delle risposte? Esse possono essere diverse, in parte imposte o comunque da determinare entro gradi di libertà politica da disegnare entro un campo di forze interne ed esterne assai complesso.

Spetta alla politica e alle istituzioni determinare gli obiettivi, le modalità e gli ambiti d'azione che il contesto evolutivo esterno può richiamare. È il tema della governance della nostra territorialità, quindi di strategie politiche e di sviluppo sostenibile orientate, a nostro parere, non tanto a un rovesciamento dei processi di globalizzazione – sia pur con rilocalizzazioni e filiere più corte – quanto, e a maggior ragione, alla loro governance, pubblico-privata, sulla base di strategie multiscala che necessitano sovranità condivise. Nel medesimo tempo, esse vanno coniugate **nella tela di fondo della crisi climatica e ambientale**, congiuntamente alle potenzialità delle innovazioni tecnologiche, economiche e sociali a loro volta determinate da riorientamenti anche fondamentali nel sistema di valori della persona e della società.

### **3.1 Un mutamento di prospettiva: dal funzionalismo ad un approccio cognitivo<sup>7</sup>**

Si tratta anche di un mutamento di prospettiva: all'approccio funzionale tradizionale fatto di relazioni di causa-effetto della cosiddetta "economia lineare" si va sostituendo un approccio cognitivo che può fare la differenza in termini di competitività locale. È tendenzialmente il caso nello scenario RESA.

In uno scenario che rimane comunque quello della globalità e dall'interconnessione in rete tra filiere di produzione e di mercato, appare sempre meno evidente che lo sviluppo territoriale possa semplicemente basarsi su vantaggi competitivi nei fattori di produzione: materie prime, salari, costo del denaro; tanto più che, in questo modello, le varie componenti del valore aggiunto sono prodotte e percepite differentemente da operatori vari e variamente distribuiti nello spazio.

In un approccio cognitivo, il funzionalismo cede il passo e fa piuttosto leva - in termini di capitale territoriale - sulle relazioni complessive e intersoggettive, agendo sui modi in cui gli agenti economici e istituzionali percepiscono la realtà e reagiscono - in termini più di creatività e sinergia che di stretta efficienza - agli stimoli esterni. Una differenza che si capitalizza grazie alle relazioni intersoggettive, al senso di fiducia e di appartenenza<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Bramanti, A. e Ratti, R. (à paraître), La construction du capital territorial dans les espaces-frontières: problématique, typologie, Revue d'Economie Régionale et Urbaine 1/2021, Paris.

<sup>8</sup> Un approccio presente da tempo nelle scienze regionali e che oggi si ritrova nella cosiddetta "economia civile".

## 3.2 Quattro massime – PPPP – per una nuova territorialità

Nell'attuale contesto di grande incertezza vi è il pericolo che ogni portatore d'interesse vada per la propria strada. Se nella fase pandemica è intervenuto lo Stato, superata l'emergenza non occorre tanto "più stato", quanto un orientamento strategico da costruire tra istituzioni e organizzazioni, al fine che i soggetti economici e sociali trovino comunque, nel loro diverso cammino, linee di convergenze e obiettivi strategici condivisi.

Superata l'emergenza non occorre tanto "più stato", quanto un orientamento strategico da costruire tra istituzioni e organizzazioni, al fine che i soggetti economici e sociali trovino comunque, nel loro diverso cammino, linee di convergenze e obiettivi strategici condivisi.

Per far questo occorre andare oltre lo Stato garante di diritti fondamentali, di servizi essenziali e di sicurezza. In particolare, occorre un riassetto delle condizioni quadro affinché individui e operatori economici trovino accanto ai vincoli vere condizioni per liberare le proprie capacità e forze creative. Questo modello economico-istituzionale è lontano dal credere che bastino le regole per poi vedere il sistema economico-sociale realizzarsi in automatico. Siccome non è così, e contro le soffocanti derive di un sistema istituzionale ingessato e impigrito, il vettore dirompente e strategico va trovato attorno alla costruzione di progettualità condivise, da quelle politico-strategiche, a quelle degli attori economico-sociali.

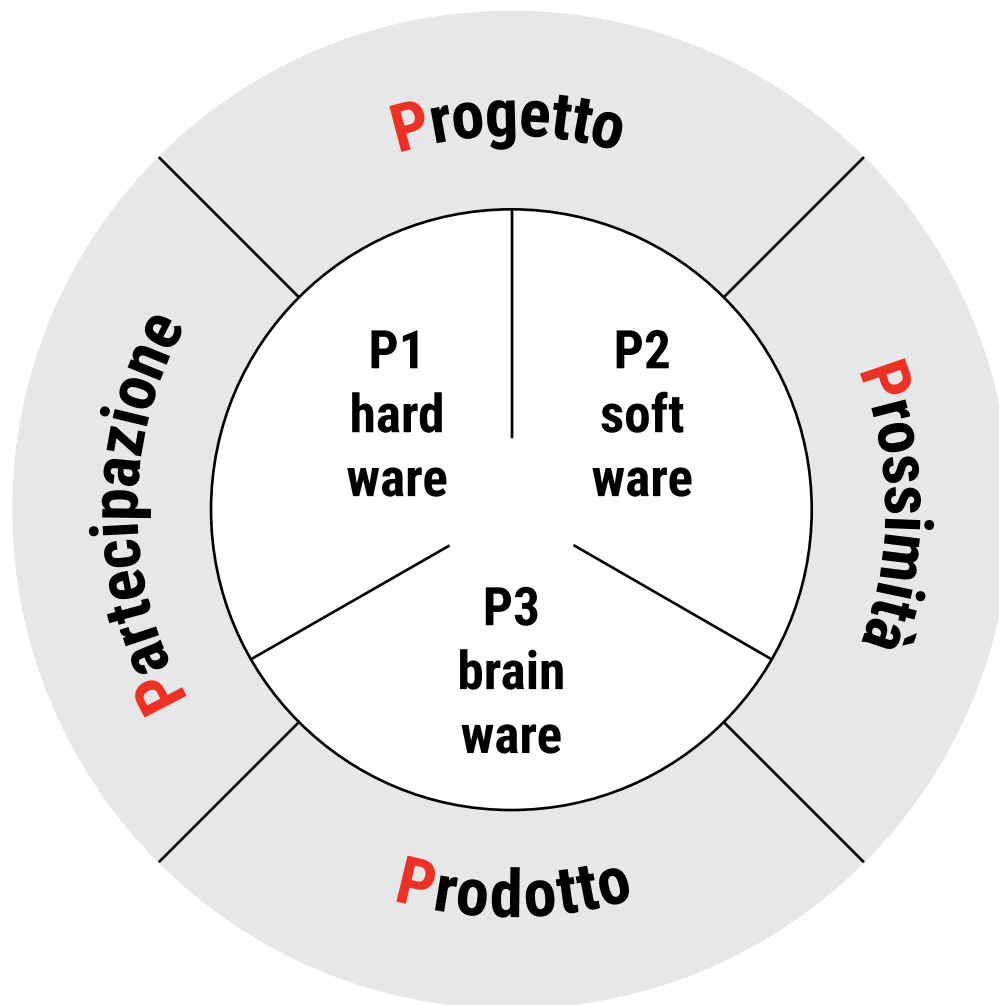
Proponiamo così **un approccio in termini di "massime"** (dal tedesco Maxime), dove ai classici principi politico-istituzionali si aggiunge una chiave orientativa sulle modalità e sui processi di governance di una specifica realtà, quella che noi definiamo in termini di territorialità.

Per una maggiore leggibilità, formuliamo questo approccio nelle seguenti quattro massime, sintetizzate dalle quattro "P" iniziali: **Progetto; Partecipazione; Prossimità e Prodotto**. Si parte da un Progetto strategico da definire e portare in avanti con la Partecipazione-condivisione di tutti, facendo leva su Prossimità geografiche, istituzionali e organizzative, e che dovranno sfociare su un Prodotto concreto, da misurare in ultima analisi in termini di sostenibilità e di capitale economico-sociale e ambientale (paragrafo 3.3).

Le quattro massime inquadreranno una progettualità a tre livelli che, prendendo a prestito il linguaggio dell'informatica, riguardano aspetti di *hardware*, la dotazione di base, di *software*, i servizi e di *brainware*, d'innovazione (paragrafo 3.4).



## Quattro massime per una nuova territorialità – PPPP –



# 1

## **PROGETTO**

**(quale fattore trainante della territorialità)**

### **RIASSETTO ECONOMICO-SOCIALE E AMBIENTALE**

Il progetto deriva e porta il nome dello scenario (N° 2) che più corrisponde a quello auspicabile in termini di territorialità. Consiste nel ricercare dopo lo scossone pandemico un doppio equilibrio, interno ed esterno, per una nuova territorialità orientata a uno sviluppo sostenibile. Per questo occorre

- un immaginario collettivo concretizzato in un rapporto d'indirizzi a sostegno di un progetto di società, partecipativo e coerente;
- la volontà di trovare e attuare strategie a correzione delle debolezze interne del sistema Ticino" tali da essere in grado di affrontare le minacce esterne;
- la capacità di riunire le condizioni quadro e incitative al fine di cogliere gli elementi di forza e le opportunità del Ticino rispetto al contesto elvetico e quello internazionale, specie quelli metropolitani di Zurigo e di Milano;
- tendere a sviluppare la produttività totale dei fattori economici, consistente in un'ingegneria di sistema e nelle sue componenti di hardware, software e di brainware.

# 2

## **PARTECIPAZIONE**

**pubblico-privata, di TUTTI I PORTATORI D'INTERESSE**

- tramite le istanze pubbliche dei vari livelli;
- il supporto di tavoli di lavoro di esperti, delle forze imprenditoriali e del mondo del lavoro, degli utenti/consumatori;
- il coinvolgimento degli istituti accademici in una funzione di servizio al Paese, accanto a quella della formazione e della ricerca

### 3

## PROSSIMITÀ

### NEGOZIAZIONI TRA LE PARTI AI VARI LIVELLI TERRITORIALI

- supportare il progetto strategico di sviluppo definendo chiare regole istituzionali, vincoli e ambiti di negoziazione;
- un patto sociale a sostegno dell'occupazione, della formazione e della creazione dei redditi e della loro distribuzione;
- governanza dello scenario della "Città-Ticino" nei suoi rapporti interni ed esterni, come pure quelli dell'"area policentrica insubrica";
- una politica regionale, intercantonale e transfrontaliera capace di agire nel campo di forze in gran parte determinato dalle dinamiche esterne, specie metropolitane al nord delle Alpi e della metropoli milanese

### 4

## PRODOTTO

### da valutare in termini di **CAPITALE TERRITORIALE** e **SOCIALE**

Il prodotto di questo processo di governanza dello scenario del Ticino della fase post Covid19 deve poter essere valutato in particolare qualitativamente, quindi non tanto in termini di PIL (Prodotto Interno Lordo) quanto, in riferimento alla moderna chiave di lettura delle scienze regionali, soprattutto nei termini della valorizzazione del capitale territoriale e sociale. In questo senso il capitale territoriale:

- non è solo qualificato dal valore produttivo e di scambio, bensì anche da quello delle sue componenti sociali e ambientali; o ancora dal suo valore simbolico, dinamicamente costruito dalle attività, dai progetti e dalle reti degli attori che agiscono nel o per il territorio;
- si valuta in termini di valore aggiunto incrementale, di identità, di capacità di apprendimento collettivo, di capacità d'investimento e di sviluppo sostenibile;
- necessità di sviluppare un apparato statistico adeguato e di supporto alla valutazione politica.

### 3.3 Le componenti del capitale territoriale

Nella specifica letteratura il capitale territoriale è costituito da due dimensioni in interazione: da un lato la componente, più intuitiva, delle risorse (paesaggio, materie prime, infrastrutture, clima, localizzazioni) presenti in un territorio; dall'altro, la capacità di apprendimento collettivo espressa dai suoi attori nel saper cogliere i propri atout in una dinamica di governance, pubblico-privata, in relazioni con l'esterno e a più scale spaziali. Le due dimensioni si supportano l'una con l'altra, in un equilibrio non sempre evidente e tutto da scoprire.

Più in generale il concetto di capitale territoriale si costruisce attorno a tre articolazioni<sup>9</sup>:

- (1) Un capitale territoriale basato sulla catena del valore, agendo sulla competitività totale dei fattori

La prima articolazione concerne la capacità di costruire le premesse per uno sviluppo sostenibile, mirando e agendo sulla competitività totale dei fattori. Per intenderci, a termine si vince non con una strategia essenzialmente basata sul contenimento dei costi o su specifiche rendite di posizione, ma piuttosto agendo su tutti i fattori (manodopera; capitale infrastrutturale, materiale e immateriale, innovazione; saper-fare collettivo) secondo una visione di medio-lungo termine e una strategia di aggregazione creativa di valore aggiunto.

- (2) Un capitale territoriale basato sulla cultura del saper fare e su processi d'apprendimento collettivo

La seconda articolazione è quella che si identifica con il moderno concetto di "cluster", di grappolo di attività singolarmente specifiche ma complementari, e sfocianti nell'identificazione di un vero e proprio prodotto del territorio e nel medesimo tempo connesso e in rete con altri. Anche i concetti espressi dalla letteratura francofona in termini di "milieu innovateur" o in quella italo-fona di "distretto industriale" sono da intendersi come costitutivi del capitale territoriale, poiché caratterizzati da una cultura del saper fare e di apprendimento collettivo.

- (3) Un capitale territoriale basato sull'attrattività e vivibilità dei luoghi

Infine, il terzo snodo costitutivo del capitale territoriale è quello dell'attrattività e vivibilità dei luoghi. Anche e proprio nella società del digitale queste caratteristiche fanno la differenza, per la qualità di vita quotidiana, per mantenere una struttura demografica equilibrata e per attrarre forze imprenditoriali.

<sup>9</sup> Bramanti, A. e Ratti, R., Cooperazione transfrontaliera nell'era glocal: nuovi paradigmi teorici e un'applicazione al caso della Regio Insubrica, in: Bramanti, A., Gorla G. (2014), a cura di, Competitività territoriale, trasporti e politiche. Egea, Milano.

### 3.4 Ambiti ed esempi di progettualità “4 PPPP”

La progettualità 4 PPPP va interpretata come una messa a fuoco di politiche, programmi, progetti e offerte di servizio rispetto allo scenario R.E.S.A. “riassetto economico-sociale e ambientale”. Le 4 massime devono poter indurre un processo virtuoso volto a correggere, riorientare, rinvigorire e innovare il “sistema Ticino”, rendendo più coeso, forte e sostenibile.

In questo senso molto è già in atto; tuttavia occorre verificare se le soluzioni funzionali a determinati problemi o esigenze siano poi anche congruenti e convergenti verso l’obiettivo generale RESA. Inoltre, la posizione del “sistema Ticino” non può essere autoreferenziale, poiché dipende e beneficia dalle sue relazioni esterne, per cui si è perennemente alla ricerca di equilibri interni-esterni; è l’essenza di un orientamento politico in termini di territorialità.

La posizione del “sistema Ticino” non può essere autoreferenziale, poiché dipende e beneficia dalle sue relazioni esterne, per cui si è perennemente alla ricerca di equilibri interni-esterni; è l’essenza di un orientamento politico in termini di territorialità.

Qui di seguito vogliamo dare qualche esemplificazione.

## L'ambito "hardware", dei progetti strutturanti

Nel cogliere l'essenza di questo ambito d'azione l'accento va decisamente messo sul criterio strutturante di un progetto e/o di un'impostazione politica.

- (1a) Le nuove infrastrutture ferroviarie

Le nuove infrastrutture ferroviarie e i collegamenti connessi con la galleria di base del San Gottardo (GbG), quella del Monte Ceneri (GbC) e la Mendriso-Varese (Malpensa) costituiscono investimenti di portata secolare e di forte impatto sulla mobilità. Questa è l'analisi funzionale. Molto più difficili da determinare e tali da richiedere un supplemento d'azione politica sono invece gli impatti in termini di prodotto territoriale, sociale e ambientale, quindi di RESA.

La GbG tende a ridurre di un'ora i collegamenti sull'asse del San Gottardo. Gli effetti sono tuttavia a doppio taglio: maggiore attrattività, quindi impulsi, ma anche "drenaggio" di risorse quando queste sono catturate dall'esterno (Lucerna, Zugo; Zurigo).

La GbC diventa, grazie al baffo di collegamento con Locarno, il metrò della "Città-Ticino", quindi una formidabile potenzialità di dare forma e unità a tre agglomerazioni urbane sostanzialmente complementari. Anche qui sarebbe illusorio affidarsi alla sola meccanica funzionale delle incidenze sulla mobilità (per gli addetti ai lavori, secondo un modello di gravità). Numerose sono le variabili da tenere in considerazione – compreso il rischio di svuotare ulteriormente le valli - e da far convergere in uno scenario RESA di sviluppo territoriale.

Un secondo metrò è quello del triangolo della città policentrica transfrontaliera "Lugano-Como-Varese (Malpensa)"<sup>10</sup>, tramite il collegamento ferroviario via Mendrisio-Stabio-Varese. Qui il discorso nello scenario RESA è delicato: abbiamo voluto e pagato (due terzi l'Italia; il resto in parti uguali tra Berna e Ticino) questa infrastruttura di base all'altezza di un'euroregione transfrontaliera (analoga a quella del Léman-Express) senza più averne oggi piena consapevolezza per la subentrata inversione nella visione politica della frontiera.

- (1b) La demografia e le migrazioni.

Anch'esse fanno parte dell'*hardware*, del nostro assetto di base, la cui forza non è indipendente dagli scenari evocati. Come risulta dalle più recenti analisi demografiche di lungo periodo<sup>11</sup> oltre al tema dell'invecchiamento vi è ora quello di un forte rallentamento della crescita, essenzialmente dipendente dai fenomeni migratori interni ed esterni. Un fenomeno la cui lettura è può essere diversa e strutturalmente molto incisiva secondo gli scenari presentati. La demografia è lo specchio di sintesi della nostra dinamica di sviluppo. Uno scenario RESA implica anche qui una lettura non funzionale di questi fenomeni, ma cognitiva, con una politica orientata ad obiettivi di medio-lungo termine.

<sup>10</sup>Vigani, A., 2015, Trasporti e sviluppo territoriale negli spazi intermedi: l'esempio della Regione Transfrontaliera Insubrica, Thèse de Doctorat, Faculté des géosciences et de l'environnement, Université de Lausanne.

<sup>11</sup>Oltre alle analisi dell'Ufficio cantonale di statistica e ai saggi di Elio Venturelli è atteso in proposito il volume di Angelo Rossi "Metamorfosi", Fondazione Pellegrini-Canevascini.

## 2

### L'ambito "software", dei progetti trainanti

Rientrano in questa categoria la maggior parte dei cosiddetti "poli", di cui si è molto parlato nell'ultimo decennio sia per designare progetti fondanti nuove aggregazioni d'attività sia realtà esistenti che l'analisi economica designerebbe come clusters.

Quindi, i **poli settoriali** della finanza, della moda, della logistica, della sanità, dell'energia, del cinema – al limite, evocanti la Silicon Valey ticinese di cui pure si è parlato in passato – ma anche i **poli dello sviluppo territoriale**: dalla "città Ticino" al turismo e alla ricreazione, fino a i prospettati parchi nazionali o regionali o alla Ticino Wellness Factory. A livello di città e di quartieri, i poli sportivi; i parchi e le spine verdi; le passeggiate e riviere a lago; la riscoperta del paesaggio e della natura come base di ripartenza nella pianificazione territoriale e urbanistica. Una progettualità che fortunatamente sta sfociando in Masterplan – linee d'indirizzo del territorio finalmente organiche rispetto ai bisogni della forte urbanizzazione regionale.

Tutti questi poli e progettualità sono e saranno influenzate dal tipo di scenario, quindi dal percorso evolutivo/involutivo degli anni del dopo coronavirus. Per restare a quello auspicato - allo scenario RESA e alle sue massime - possiamo rallegrarci per l'evidenza di un approccio sempre più orientato al progetto, ma che rischia di essere ora vanificato dalle nuove contingenze e dalla diminuzione delle risorse, in generale tutt'altro che scarse, ma per la loro indisponibilità ai rischi dell'economia reale.

Per andare oltre il risultato di una territorialità semplicemente affidata ai successi e insuccessi di singoli progetti, sia pur polarizzanti, e alla loro sommatoria vi è spazio quindi per mettere alla prova, sempre nello scenario RESA, le massime della partecipazione e della prossimità, con le loro formule di negoziazione pubbliche-private, con la messa in comune delle energie di tutti i portatori d'interesse e in scale di prossimità il più aderenti possibili ai principi di sussidiarietà e dello sviluppo sostenibile. Ognuno dei settori citati si presta all'esercizio.

## 3

### L'ambito "brainware", dei progetti innovanti

Le medesime considerazioni valgono – con le diverse logiche del caso – anche per l'ambito delle attività *brainware*. Il **Ticino universitario** ha raggiunto una sua maturità ed è andato via via completandosi con nuove facoltà e istituti di ricerca di livello internazionale. Possiamo parlare di un polo delle scienze della vita, e delle scienze ambientali, spesso come aggregazione di nicchie di per sé sempre fragili e soggette a grande competizione. Già prima della pandemia il rettore dell'USI e il suo predecessore si preoccupavano in termini di prossimità e di partecipazione; massime implicanti nuove negoziazioni a vari livelli territoriali (comprese quelle transfrontaliere) e aperte a tutti i portatori d'interesse. Spicca la proposta di farsi riconoscere con la qualifica di ateneo federale alla stregua di ETH e EPFL, mentre può preoccupare l'eventuale tendenza, per motivi diversi, alla diminuzione della presenza di studenti stranieri, quindi anche in termini di risorse finanziarie.

Inseriamo in questo ambito anche tutte le **attività culturali e creative**, minacciate da scenari involutivi o rigorosamente pragmatici, e che devono trovare un loro posto nella dinamica e nei processi auspicati per rendere più probabile lo scenario di un riassetto economico-sociale-ambientale (RESA).

# CONCLUSIONI

L'irrompere della pandemia da Coronavirus ha dapprima fermato la nostra società e la nostra economia, richiedendo un gigantesco sforzo sanitario e d'intervento statale per assicurare le basi per una nuova fase. Gli scenari di medio-lungo termine restano ancora molto incerti. Poche le costanti e i vettori ai quali assicurarsi. Tra questi sappiamo però che molti dei cambiamenti dell'era digitale, comunque già presenti prima del lockdown, conosceranno addirittura un'accelerazione.

**Il problema è quello di saper affrontare la globalizzazione in termini di governance. Il pessimismo o ottimismo dipendono dalla divergenza o dalla convergenza dei nostri sentieri di sviluppo verso una vera sostenibilità a tutte le scale.**

Per questo abbiamo ritenuto utile l'esercizio di elaborare scenari contrastanti, a partire da un'analisi SWOT - delle forze, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce - che, a varie scale territoriali e istituzionali, siamo chiamati ad affrontare.

Crediamo che la globalizzazione come processo andrà in avanti, sia pur con rilocalizzazioni e filiere d'approvvigionamento più corte. Le tecnologie informatiche e digitali e le loro applicazioni più disparate sono infatti quelle della globalità, vale a dire di un mondo globale comprensivo delle sue parti distinte. **Il problema è quello di saper affrontare la globalizzazione in termini di governance.** Quindi non di semplice governo, ma facendo capo alle capacità di tutti gli attori, che siano pubblici o privati, di affrontare le nuove sfide in termini strategici e trovare, se non un'unità di intenti, almeno una convergenza. **Il pessimismo o l'ottimismo dipendono da questo: divergenza o convergenza dei nostri sentieri di sviluppo verso una vera sostenibilità a tutte le scale.**

Nella nostra riflessione, guidata da un approccio economico-istituzionale e dalla metodologia delle scienze regionali, ci siamo limitati alla scala nazionale svizzera e a quella del Canton Ticino. Tutti gli scenari sono aperti – **ripartenza, stop and go, declino e riassetto economico-sociale-ambientale (RESA)** – con una tendenziale probabilità per il secondo, risultante da posizioni diversificate e dal pragmatismo di ognuno nel ricercare una propria strada, quindi con una scarsa governance.



È in occasione di situazioni drammatiche che la politica riesce a fare dei salti che altrimenti non avrebbe fatto, o avrebbe altrimenti fatto in dieci o venti anni.

D'altra parte, con un certo ottimismo si potrebbe pensare, come ritengono alcuni filosofi politici, che è invece in occasione di situazioni drammatiche che la politica riesce a fare dei salti che altrimenti non avrebbe fatto, o avrebbe altrimenti fatto in dieci o venti anni. Lo scenario auspicabile sarebbe quello del "riassetto economico-sociale-e ambientale". Esso implica non solo una disponibilità al cambiamento ma anche visioni convergenti, sia pur comportanti modifiche strutturali non indolori. Questo nell'ambito di una governanza partecipata da parte di tutti gli attori, pubblici e privati, nella definizione di nuove condizioni quadro e regole del gioco orientate allo sviluppo sostenibili.

Nell'applicazione al caso del Ticino siamo andati oltre, tracciando le linee di una governanza strategica orientata a uno sviluppo sostenibile e riassumibili nel concetto di **territorialità**, come capacità di ricercare dinamicamente un equilibrio interno ed esterno rispetto ai mutamenti. Abbiamo così proposto delle **massime**, vale a dire dei principi accompagnati da un orientamento normativo strategico-politico, sintetizzate dalle quattro P: Progetto, Partecipazione, Prossimità e infine Prodotto, quale risultato in termini di valorizzazione del **capitale territoriale della regione**.

Il nostro vuole essere uno **stimolo a livello delle riflessioni per un piano d'indirizzo** che non dovrebbe mancare nel momento in cui si intravede il superamento dell'emergenza e bisognerà ripartire con politiche e misure concrete ancora tutte da definire per una governanza di medio e lungo termine della nostra territorialità.

Lugano, 21 maggio 2020

Remigio Ratti  
Professore titolare dell'Università di Friburgo  
e già docente USI e EPFL



gli epaper di Coscienza Svizzera – n. 1  
21 maggio 2020

ISBN 978-88-941244-3-9

**Illustrazioni**

Fiorenza Casanova

**Grafica**

CusterWaller