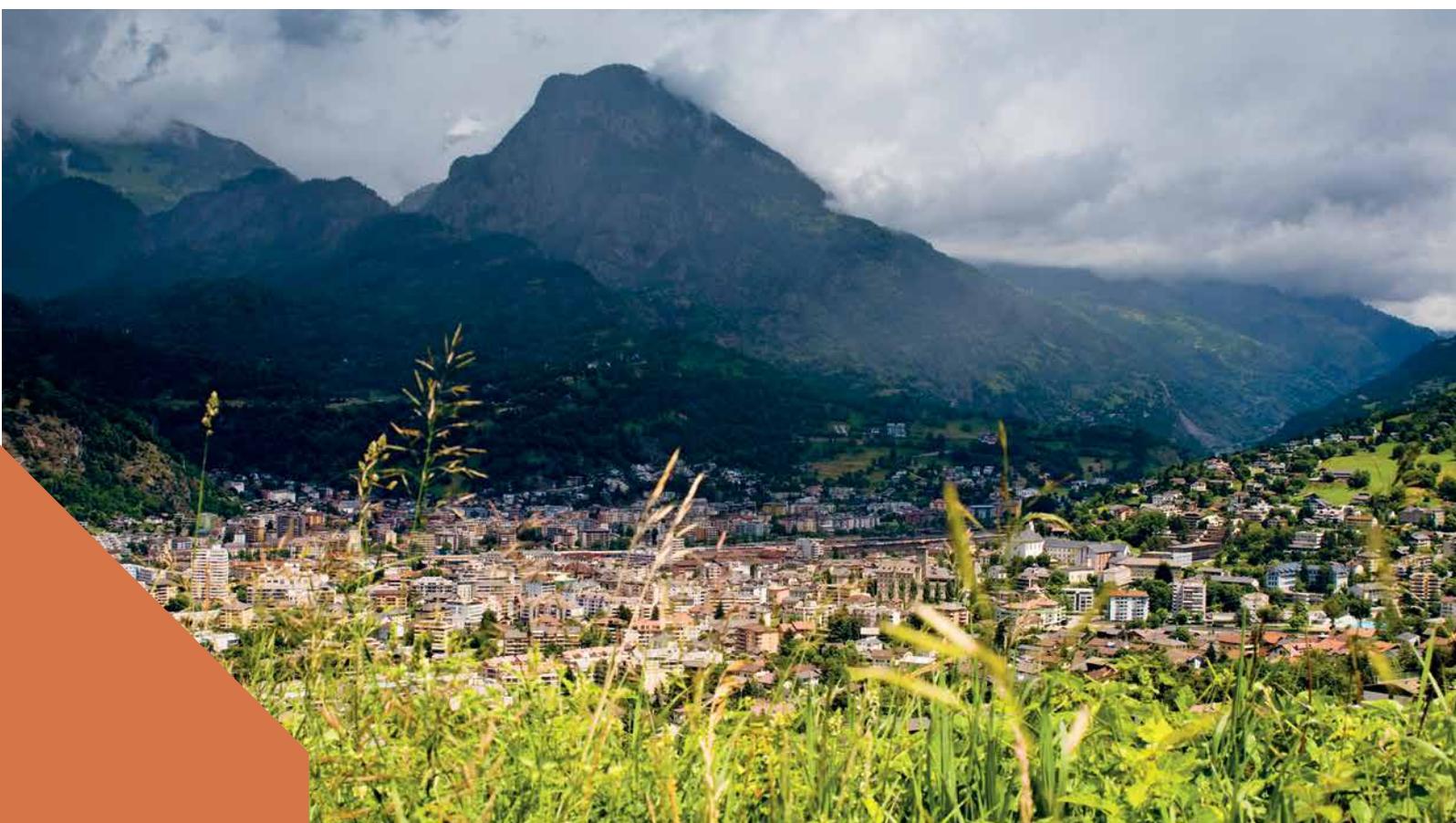




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE

PROGETTI MODELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO  
**COLLABORAZIONE REGIONALE NEL CONTESTO  
CITTÀ-CAMPAGNA**



- COLLABORAZIONE A LIVELLO SOVRAREGIONALE
- COLLABORAZIONE REGIONALE
- COORDINAMENTO DELLE FUNZIONI TERRITORIALI / GESTIONE DEL TERRITORIO
- SISTEMI DI COMPENSAZIONE VANTAGGI-ONERI
- RIVALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA NATURA E DEL PAESAGGIO
- ENERGIE RINNOVABILI
- TURISMO RURALE SOSTENIBILE
- POTENZIALI DI UTILIZZAZIONE PER UNO SVILUPPO CENTRIFUGO DEGLI AGGLOMERATI
- SETTORI STRATEGICI DEGLI AGGLOMERATI

# IMPRESSUM

## **Editore**

Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE

## **Autori**

Georg Tobler, Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung, Berna

Jürg Inderbitzin, Scuola universitaria professionale, Lucerna

Rabea Lamla, Scuola universitaria professionale, Lucerna

## **Gruppo d'accompagnamento**

Jürg Blattner, sezione Politica degli agglomerati, ARE

Muriel Odiet, sezione Politica degli agglomerati, ARE

Florian Schuppli, sezione Politica degli agglomerati, ARE

Sabine Kollbrunner, Politica regionale e d'assetto del territorio, SECO

## **Realizzazione grafica**

Ideentität GmbH, Berna

Andrej Marffy – Visuelle Gestaltung, Berna

Grundsatz, Berna

## **Immagine di copertina**

Briga-Visp-Naters e il Natischerberg

RW Oberwallis AG, Fotografo: Dario Seiler

Se non diversamente specificato, le fotografie e le immagini sono state fornite dai responsabili dei progetti modello.

## **Traduzione**

Caroline Camponovo Berardi, Breno

## **Produzione**

Rudolf Menzi, Comunicazione ARE

## **Citazione**

Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE (edit.) (2013):

Progetti modello sviluppo sostenibile del territorio:

Collaborazione regionale nel contesto città-campagna. Berna.

## **Distribuzione**

UFCL, Vendita di pubblicazioni federali, 3003 Berna

[www.bundespublikationen.ch](http://www.bundespublikationen.ch)

N. di ordinazione: 812.096.i

In versione elettronica: [www.progettimodello.ch](http://www.progettimodello.ch)

La pubblicazione è disponibile anche in tedesco e francese.

## PREFAZIONE

Il nostro spazio vitale è sempre più sotto pressione. La popolazione cresce e le esigenze in materia di utilizzazione del territorio rimangono elevate. Consumiamo sempre più risorse con conseguenze negative per la qualità degli insediamenti e del paesaggio. I costi per la costruzione e la manutenzione delle infrastrutture lievitano e, in poche parole, la Svizzera deve affrontare sfide fondamentali nell'ambito della pianificazione del territorio. Queste sfide sono strettamente legate agli sviluppi in settori come il turismo, l'agricoltura o l'approvvigionamento energetico. La strada da percorrere per arrivare ad uno sviluppo territoriale sostenibile, come auspicato anche dal Progetto territoriale Svizzera, è ancora lunga. Questa strada richiede però nuovi approcci, come quelli che la Confederazione promuove nell'ambito dei «Progetti modello sviluppo sostenibile del territorio». Si tratta di progetti avviati da Comuni, Cantoni o da altre organizzazioni che perseguono nuove strategie, metodi e processi per uno sviluppo territoriale sostenibile in settori quali la politica degli agglomerati, lo sviluppo sostenibile degli insediamenti e le sinergie nello spazio rurale. La loro realizzazione favorisce i processi di apprendimento, genera impulsi, offrendo ad altri Cantoni e Comuni l'ispirazione e le informazioni per avviare loro stessi dei progetti.

I progetti modello vanno considerati come progetti pilota o come laboratori pratici finalizzati a un maggiore coordinamento tra le politiche settoriali e a una migliore collaborazione orizzontale e verticale. Le conoscenze acquisite sono poi trasmesse a tutte le parti interessate, sia a livello di Confederazione, che di Cantoni, Comuni e regioni. La rete di condivisione delle esperienze e gli scambi regolari di esperienze sono molto apprezzati proprio per questa ragione.

Dal 2007 al 2011 l'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE), l'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM), l'Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG) e la Segreteria di Stato per l'economia (SECO) hanno sostenuto, sotto l'egida dell'ARE, 44 progetti modello in tutta la Svizzera. I progetti sono stati selezionati in base ai seguenti criteri: il progetto deve essere innovativo, perseguire un effetto a lungo termine, dare avvio ad un processo esemplare e migliorare il coordinamento tra le varie politiche settoriali.

Per rendere accessibili le esperienze e i successi di questi progetti modello, la Confederazione ha pubblicato una panoramica generale dei 44 progetti modello: «Nuove vie e alleanze per lo sviluppo sostenibile del territorio». I cinque rapporti tematici «Collaborazione a livello sovraregionale», «Collaborazione regionale nel contesto città-campagna», «Settori strategici degli agglomerati», «Potenziali di sfruttamento per uno sviluppo insediativo centripeto» e «Sistemi di compensazione vantaggioneri» offrono un ulteriore resoconto dettagliato dei progetti. Questi rapporti, che si rifanno a studi scientifici in materia, mostrano lo stato della discussione, presentano le conoscenze scaturite dai progetti modello, fornendo infine una serie di raccomandazioni. Tutti i rapporti sono stati redatti da esperti del settore, scelti dagli Uffici federali competenti per approfondire i diversi temi in discussione.

Il presente rapporto, che approfondisce i sei progetti modello della «Collaborazione regionale nel contesto città-campagna», è stato elaborato da Georg Tobler (Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung) e da Jürg Inderbitzin e Rabea Lamla (Istituto di economia aziendale e regionale della Scuola universitaria professionale di Lucerna) ed è destinato alle autorità dei Comuni, delle città e dei Cantoni svizzeri, ai pianificatori comunali e cantonali, agli esperti che si occupano di pianificazione e consulenza, a coloro che hanno partecipato o sono stati partner dei progetti modello e a tutte le persone che si impegnano a favore di uno sviluppo territoriale sostenibile. Il rapporto presenta le esperienze e le proposte di soluzione che i sei progetti modello presi in esame hanno adottato per cogliere le opportunità e le sfide specifiche della cooperazione città-campagna, trae i relativi insegnamenti e conclude con delle raccomandazioni. Se tradotte in pratica, queste raccomandazioni potrebbero contribuire a sfruttare le opportunità in quest'ambito, affrontando in modo mirato le sfide legate alla collaborazione tra città e campagna.

Le conoscenze e le valutazioni riflettono le idee degli autori e non vanno interpretate come una presa di posizione della Confederazione. Le analisi e le raccomandazioni saranno comunque integrate nello sviluppo futuro della politica degli agglomerati e dei progetti modello. L'Ufficio federale dello sviluppo territoriale ringrazia gli autori del rapporto per il loro prezioso lavoro che rappresenta una base importante per i dibattiti e le discussioni in corso.

# SOMMARIO

<b>Impressum</b>	
<b>Prefazione</b>	
<b>Riassunto</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Collaborazione regionale nel contesto città-campagna</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Quadro analitico</b> .....	<b>6</b>
<b>3 I sei progetti modello della collaborazione città-campagna</b> .....	<b>8</b>
3.1 Sursee – Regione urbana forte .....	8
3.2 Bernplus – Cooperazione tra città e campagna .....	10
3.3 RVAJ – Rete delle città dell’Arco giurassiano .....	12
3.4 Struttura organizzativa per l’Aareland .....	14
3.5 Frauenfeld – Programma d’agglomerato+ .....	16
3.6 Agglomerato Briga–Visp–Naters: centro dell’Alto Vallese .....	18
3.7 Conclusioni intermedie .....	20
<b>4 Quali sono e come possono essere colte le opportunità della collaborazione città-campagna</b> .....	<b>22</b>
4.1 Sfruttare e valorizzare le molteplici potenzialità .....	22
4.2 Affrontare i compiti in modo più efficiente .....	23
4.3 Riconoscere tempestivamente le affinità e le differenze .....	23
4.4 Rafforzare la posizione a livello cantonale e nazionale .....	24
4.5 Conclusioni intermedie .....	24
<b>5 Sfide della collaborazione città-campagna e proposte di soluzione</b> .....	<b>26</b>
5.1 Rapporti di grandezza diversi tra i Comuni .....	26
5.2 Prospettive di sviluppo diverse .....	27
5.3 Identità diverse .....	28
5.4 Priorità e interessi diversi .....	29
5.5 Conclusioni intermedie .....	32
<b>6 Benefici dei progetti modello</b> .....	<b>34</b>
6.1 Dinamismo conferito alla collaborazione grazie agli impulsi della Confederazione .....	34
6.2 Arricchimento pratico grazie allo scambio di esperienze .....	34
6.3 Migliore raggiungimento degli obiettivi grazie alla pressione .....	35
6.4 Conclusioni intermedie .....	35
<b>7 Raccomandazioni</b> .....	<b>36</b>
7.1 Creare condizioni quadro favorevoli .....	36
7.2 Sviluppare dei contenuti comuni .....	37
7.3 Organizzare con cura i processi .....	37
<b>8 Altre informazioni</b> .....	<b>39</b>
8.1 Bibliografia .....	39
8.2 Links .....	39
<b>9 Allegati</b> .....	<b>40</b>
9.1 Allegato 1: Partecipanti al workshop del 21 settembre 2011 .....	40
9.2 Allegato 2: Persone intervistate, dicembre 2012 .....	40
9.3 Allegato 3: Relazioni tra principi d’intervento e proposte risolutive e le raccomandazioni .....	41

## RIASSUNTO

Il rapporto tra città e campagna ha assunto particolare importanza nelle discussioni politiche e tecniche. Lo spazio urbano è al centro degli interessi della politica degli agglomerati della Confederazione. Nel frattempo sono stati sviluppati gli strumenti adatti allo spazio rurale ed è apparso evidente che il rapporto tra spazi urbani e rurali necessita di maggiore considerazione. Per questo motivo il Progetto territoriale Svizzera conferisce molta importanza a questa tematica.

Nell'ambito di alcuni progetti modello è stata tematizzata la collaborazione tra spazi urbani e rurali. In presente rapporto riassume le esperienze di sei progetti modello: Sursee – Regione urbana forte, Bernplus – Cooperazione tra città e campagna, RVAJ – Rete delle città dell'Arco giurassiano, Struttura organizzativa per l'Aareland, Frauenfeld – Programma d'agglomerato+ e Agglomerato Briga-Visp-Naters: centro dell'Alto Vallese. L'interpretazione delle esperienze indica che la cooperazione tra città e campagna è sinonimo di opportunità e sfide. Gli attori dei progetti modello hanno cercato di valorizzare le potenzialità e affrontare le sfide, sviluppando un'interessante serie di proposte di soluzione presentate in questo rapporto.

Le opportunità sono legate allo sfruttamento delle potenzialità comuni, ad un'efficace presa di coscienza dei propri compiti, al rafforzamento della propria posizione nel contesto cantonale e nazionale e al riconoscimento tempestivo delle affinità e delle differenze. Se i diversi attori analizzano sistematicamente e rendono visibili, tramite progetti concreti, le opportunità e le potenzialità della propria regione, queste possono essere messe a frutto. È indispensabile avere una visione comune e delle strategie comuni.

Sono diversi gli ostacoli che possono rendere difficoltosa la cooperazione tra città e campagna: i rapporti di grandezza, le potenzialità di sviluppo, le varie sfide e l'identità propria ad ogni Comune fanno sì che non tutti i Comuni perseguano le medesime priorità. È perciò importante che i rappresentanti dei Comuni rurali e quelli dei centri urbani abbiano regolarmente la possibilità di mettere sul tavolo le proprie rivendicazioni, i propri problemi e i propri interessi. È necessario organizzare i progetti in modo che vengano considerati sia gli interessi dell'intera regione, come pure quelli dei diversi spazi che la compongono.

I principi d'intervento elaborati nei progetti modello confluiscono in raccomandazioni destinate a Confederazione, Cantoni e istanze a livello regionale. La promozione della collaborazione tra città e campagna e la tematizzazione della compensazione costi-benefici assicurano delle condizioni quadro favorevoli. Per quanto riguarda il contenuto, occorrono una visione comune e dei progetti comuni, ma al contempo è necessario affrontare anche temi specifici a singoli comparti. Per ogni comparto occorre sviluppare delle prospettive di sviluppo. Per costruire la fiducia e la comprensione reciproca si consiglia di creare una piattaforma regionale che permetta degli scambi regolari. I diversi settori devono essere rappresentati nell'organizzazione in modo equilibrato.

Le esperienze dei sei progetti modello indicano che vale la pena confrontarsi in modo attivo con la tematica città-campagna. Il sostegno della Confederazione ha contribuito a rendere più dinamica la collaborazione e grazie allo scambio di esperienze è stato possibile arricchire il lavoro pratico. Anche la «pressione nazionale» ha concorso al raggiungimento degli obiettivi.

# 1 COLLABORAZIONE REGIONALE NEL CONTESTO CITTÀ-CAMPAGNA

Nel rapporto «Abstimmung der Agglomerationspolitik mit der Politik des ländlichen Raums» (TAK 2009, disponibile solo in tedesco e francese) la Conferenza tripartita sugli agglomerati osserva che: «In Svizzera la situazione territoriale e socio-economica è profondamente cambiata nel corso degli ultimi decenni. La crescita demografica, i mutamenti strutturali dell'economia e la crescente mobilità hanno modificato in modo importante sia gli spazi urbani che quelli rurali. In questa situazione i rapporti e gli interessi comuni tra città e campagna si sono trasformati per diventare più intensi e più complessi. Ne è nata una moltitudine di costellazioni città-campagna che presentano dei caratteri specifici e pongono problemi particolari che richiedono delle soluzioni strategiche differenziate. I confini tra sviluppo urbano e sviluppo regionale sono sempre più difficili da scorgere.» Negli ultimi anni il rapporto tra città e campagna ha acquistato importanza, sia nelle discussioni politiche che in quelle tecniche. La politica degli agglomerati ha posto al centro dell'interesse della Confederazione lo spazio urbano mentre la Nuova politica regionale, subentrando alla legge sull'aiuto all'investimento, ha modificato gli strumenti per la gestione dello spazio rurale. È quindi evidente che occorre dare più attenzione al rapporto tra spazi urbani e spazi rurali.

Il **Progetto territoriale Svizzera** dà grande importanza allo sviluppo delle relazioni tra città e campagna. Esso sottolinea l'importanza dei partenariati tra e nelle regioni, soprattutto tra gli spazi urbani e quelli rurali. Per questo motivo, le dodici aree d'intervento del Progetto territoriale comprendono sia spazi urbani che spazi rurali. Per ogni area d'intervento è molto importante sviluppare la collaborazione tra spazi a carattere urbano e spazi a carattere rurale (Consiglio federale svizzero, CdC, DCPA, UCS, ACS 2012): «Le zone rurali e urbane strettamente interconnesse elaborano assieme delle strategie territoriali per la creazione di alloggi, posti di lavoro, servizi, aree ricreative di prossimità e del paesaggio e coordinano le necessarie infrastrutture. (...)»

La Confederazione ha riconosciuto l'importanza che la cooperazione tra città e campagna riveste per il futuro sviluppo territoriale. L'Ufficio federale dello sviluppo territo-

riale (ARE) e la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) hanno sostenuto diversi **progetti modello** focalizzati, in modo più o meno esplicito, sulla questione della cooperazione tra città e campagna. L'obiettivo era di capire in che modo questa forma di cooperazione si differenzia dalla collaborazione negli agglomerati e valutare quali sono le proposte di soluzione più appropriate.

Il presente rapporto si basa sulle esperienze di sei progetti modello, di cui gli ultimi due progetti sono stati sostenuti nel quadro della 1a generazione dei progetti modello (2002-2006):

- Sursee – Regione urbana forte
- Bernplus – Cooperazione tra città e campagna
- RVAJ – Rete delle città dell'Arco giurassiano
- Struttura organizzativa per l'Aareland
- Frauenfeld – Programma d'agglomerato+
- Agglomerato Briga-Visp-Naters: centro dell'Alto Vallese

Il loro perimetro comprende uno o più centri urbani, i Comuni dell'agglomerato e i Comuni dello spazio rurale compresi nella zona d'influenza diretta dell'agglomerato. Siccome i progetti modello non si sono occupati della collaborazione tra una regione esclusivamente urbana e una regione unicamente rurale, non è possibile descrivere questa situazione. Rimane quindi aperta la questione sui vantaggi o gli svantaggi che si sarebbero presentati nel confronto tra le due opzioni.

I progetti modello si occupano della collaborazione tra istanze pubbliche (Comuni e Cantoni), anche se, a dipendenza del progetto modello considerato, ci sono altri attori che giocano un loro ruolo (popolazione e economia)<sup>1</sup>.

Oltre alle esperienze comuni a tutte le forme di collaborazione regionale, si possono osservare delle specificità della cooperazione tra città e campagna. Durante lo sviluppo dei progetti modello sono state sviluppate molteplici proposte di soluzione per affrontare le particolarità di una collaborazione tra città e campagna. Queste esperienze sono di grande importanza per lo sviluppo di questo tema centrale per lo sviluppo territoriale del futuro.

<sup>1</sup> In questo senso si differenziano dai progetti elaborati nel quadro della Nuova politica regionale (NPR), nei quali la collaborazione tra altri attori (imprenditori, consumatori e istituzioni private o semi private) è centrale nell'approccio per il rafforzamento della competitività.

L'**obiettivo di questo rapporto** è di sviluppare e presentare queste particolarità. Con le informazioni generali scaturite dai progetti modello non si entra in materia sulla collaborazione all'interno degli agglomerati, tema questo affrontato nel rapporto sulla collaborazione negli agglomerati (ARE 2010).

**A livello metodologico** il rapporto fa riferimento ad un workshop con le rappresentanti e i rappresentanti dei progetti (vedi Allegato 1). In occasione di questo workshop è stato possibile scambiare e sviluppare importanti conoscenze in base alle quali sono state effettuate delle interviste di approfondimento con le rappresentanti e i rappresentanti dei sei progetti (vedi Allegato 2). Le interviste sono servite a raccogliere i principi d'intervento concreti. Dopo la conclusione dei

progetti modello, in tutte le sei regioni, la collaborazione si è ulteriormente sviluppata. Il rapporto tiene conto di questi cambiamenti e delle esperienze fatte fino a quel momento.

Il capitolo 2 descrive il quadro analitico utilizzato in questo rapporto. Nel capitolo 3 i sei progetti modello vengono presentati sulla base di questo quadro analitico. I capitoli 4 e 5 elencano le esperienze e le proposte di soluzione che i progetti modello hanno sviluppato per cogliere le opportunità e le sfide specifiche della cooperazione tra città e campagna. In questi capitoli vengono stilate anche le prime conclusioni. Il capitolo 6 presenta i benefici dei progetti modello dalla prospettiva dei responsabili dei progetti. Il rapporto si conclude con le raccomandazioni alla Confederazione, ai Cantoni e alle regioni (capitolo 7).

## 2 QUADRO ANALITICO

Per rendere riproducibili le esperienze, il rapporto è impostato sulla base di un quadro analitico che comprende: opportunità e sfide di una cooperazione città-campagna, tre elementi centrali della collaborazione e tre condizioni quadro determinanti.

### OPPORTUNITÀ E SFIDE DI UNA COOPERAZIONE CITTÀ-CAMPAGNA

Le esperienze acquisite con i sei progetti modello indicano che quattro opportunità e quattro sfide si prestano in modo particolare a descrivere la cooperazione tra città e campagna. (Vedi Tabella 1).

Il rapporto illustra le esperienze dei progetti modello volte a cogliere le opportunità per far fronte alle sfide.

### ELEMENTI CENTRALI E CONDIZIONI QUADRO DELLA COLLABORAZIONE

Dalle informazioni acquisite con i progetti modello relativi alla politica degli agglomerati si può desumere che sono tre gli elementi centrali adatti a strutturare le proposte di soluzione per una collaborazione di successo (ARE 2006a e ARE 2006b cap. 3.1.2).

**Contenuti:** visioni, strategie e progetti comuni sono la base dei successi concreti. A livello politico l'impegno necessario per la collaborazione si giustifica solo se ne deriva un sensibile valore aggiunto.

**Organizzazione:** un'organizzazione consolidata e regole chiare assicurano continuità alla collaborazione, malgrado i cambiamenti a livello di composizione degli organi preposti.

**Processi:** un'attenta organizzazione dei processi è la condizione per una migliore accettazione della collaborazione. Per questo è necessario un coinvolgimento regolare dei poteri politici decisionali, della popolazione e dell'economia. Anche una comunicazione attenta è un aspetto importante del processo.

Il margine di manovra degli attori di una regione è determinato dalle condizioni quadro. Esse infatti influenzano i contenuti, l'organizzazione e i processi di cooperazione. Nel presente rapporto vengono integrate nelle riflessioni tre possibili condizioni quadro:

Tabella 1

#### Opportunità e sfide della collaborazione nel contesto città-campagna

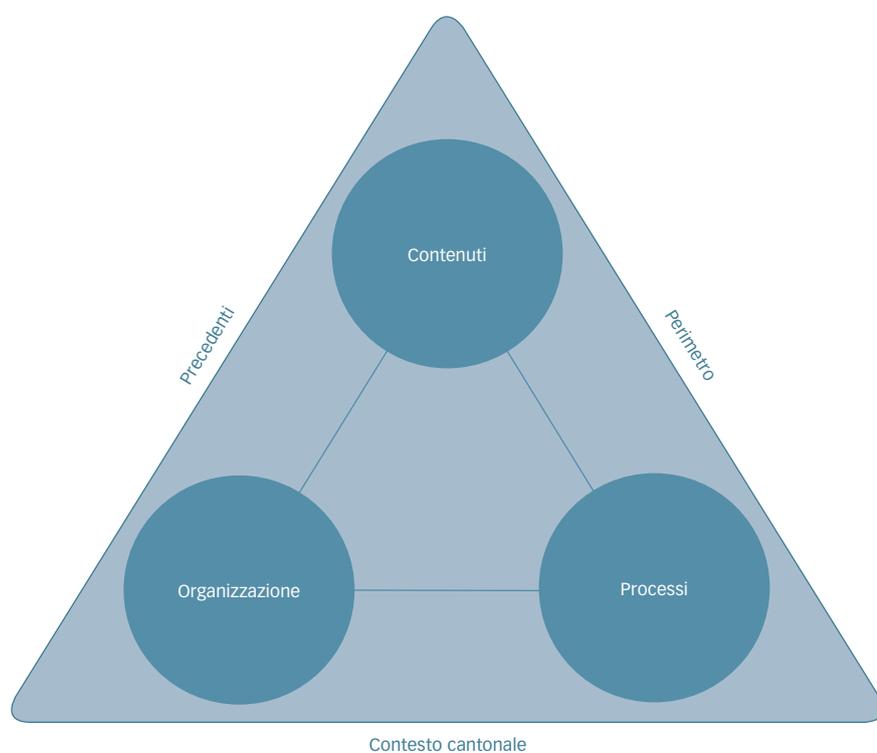
Opportunità	Sfide
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sfruttare e valorizzare le molteplici potenzialità</li><li>• Affrontare i compiti in modo più efficiente</li><li>• Riconoscere tempestivamente le affinità e le differenze</li><li>• Rafforzare la posizione a livello cantonale e nazionale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporti di grandezza diversi tra i Comuni</li><li>• Prospettive di sviluppo diverse</li><li>• Identità diverse</li><li>• Interessi e priorità diversi</li></ul>

**Precedenti:** il progetto modello può basarsi su organizzazioni esistenti o non esiste nessuna cultura della cooperazione? Le esperienze fatte con queste organizzazioni sono positive o negative? Esiste già una fiducia reciproca? Ciò che è successo in passato influenza in modo determinante lo sviluppo della collaborazione.

**Perimetro:** tutti i progetti modello considerati comprendono sia Comuni urbani che Comuni rurali. Per questo hanno altri presupposti rispetto a regioni puramente rurali

o puramente urbane. È anche importante sapere se i progetti modello si estendono oltre i confini cantonali e se la regione comprende uno o più centri urbani.

**Contesto cantonale:** per un progetto modello è decisivo il sostegno consapevole da parte del Cantone e il quadro normativo in vigore (ad es. se il perimetro è stabilito e se il Cantone mette a disposizione determinate strutture).



Elementi centrali e condizioni quadro della collaborazione

## 3 I SEI PROGETTI MODELLO DELLA COLLABORAZIONE CITTÀ-CAMPAGNA

### 3.1 | SURSEE – REGIONE URBANA FORTE

#### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

L'obiettivo del progetto modello era la creazione di un ente regionale di sviluppo (associazione dei Comuni). Al contempo, i Comuni coinvolti volevano rafforzare l'identità regionale, presentare le interdipendenze spazio-funzionali e creare le premesse territoriali per il rafforzamento del centro urbano.

L'associazione dei Comuni è stata fondata alla fine del 2009. Ha dato vita a progetti in svariati settori quali la pianificazione del territorio, le infrastrutture, l'economia, la cultura e il paesaggio. Dall'autunno 2012 l'associazione dei Comuni sta sviluppando un concetto di sviluppo e si occupa anche della questione relativa alla compensazione costi-benefici.

#### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** in precedenza erano attivi l'associazione di pianificazione regionale, la promozione economica regionale e il progetto «Sursee Stadt-Land-See».

**Perimetro:** il progetto modello comprende il piccolo centro urbano attorno a Sursee<sup>2</sup> e lo spazio rurale che lo circonda (in totale 19 Comuni). L'asse principale di sviluppo cantonale Lucerna – Sursee – Zofingen rappresenta la spina dorsale della regione.

**Contesto cantonale:** il Cantone di Lucerna ha suddiviso il comprensorio cantonale in quattro regioni trainanti per lo sviluppo e ha dato a queste regioni il compito di organizzarsi all'interno del rispettivo perimetro (Cantone di Lucerna, 2009).

#### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE E PROCESSO

**Contenuti:** dal profilo dei contenuti, all'inizio, il progetto modello si è concentrato sullo sviluppo territoriale del centro urbano e sulla creazione dell'identità regionale. L'ente regionale di sviluppo ha toccato temi che comprendono la pianificazione del territorio, i trasporti, la cultura, le infrastrutture e il paesaggio.

**Organizzazione:** le diverse organizzazioni regionali hanno istituito, nell'ambito del progetto modello, l'Ente di sviluppo regionale Sursee-Mittelland. Dal profilo legale è organizzato sottoforma di associazione dei Comuni<sup>3</sup>, con un'assemblea dei delegati, una direzione dell'associazione, un segretario formato da professionisti e cinque reti tematiche.

**Processo:** inizialmente si è prestata attenzione alla creazione delle strutture organizzative. Dopo alcune difficoltà iniziali, dovute a strutture e obiettivi non sufficientemente chiari, il progetto modello ha potuto ripartire. Decisivo è stato il fatto di avere messo in primo piano i progetti.

<sup>2</sup> Non è definito agglomerato secondo l'Ufficio federale di statistica

<sup>3</sup> § 48ff. Legge sui Comuni del Cantone di Lucerna del 4 maggio 2004 (in tedesco Gemeindegesetz des Kantons Luzern)



Il perimetro del progetto modello comprende il centro regionale Sursee e i 6 Comuni che lo circonda ...



... e 13 altri Comuni rurali di cui Schlierbach.

## 3.2 | BERNPLUS – COOPERAZIONE TRA CITTÀ E CAMPAGNA

### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

Il progetto modello è nato a seguito della constatazione, fatta da tutti i più importanti attori, secondo la quale le organizzazioni regionali esistenti non rappresentavano più in modo efficace i diversi spazi funzionali. L'obiettivo era quindi di rafforzare la collaborazione nello spazio funzionale interregionale attorno a Berna.

Dal progetto modello è poi nata, il 1° gennaio 2010, la Conferenza regionale Berna-Mittelland, per la quale sono state definite delle strutture. La conferenza regionale si è assunta i compiti in diversi ambiti: pianificazione del territorio, trasporti, politica regionale, promozione economica, energia e socialità.

### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** nel perimetro compreso nell'attuale Conferenza regionale Berna-Mittelland esistevano sei organizzazioni regionali (ad es. l'Associazione della regione di Berna, l'Ente regionale di pianificazione del Kiestental) e due conferenze tematiche (la Conferenza culturale regionale e la Conferenza regionale sui trasporti).

**Perimetro:** il progetto modello comprende quasi cento Comuni (l'agglomerato urbano di Berna e la zona rurale circostante).

**Contesto cantonale:** il Cantone di Berna ha emanato, nel quadro della Strategia a favore degli agglomerati e della collaborazione regionale (Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ)), le basi legali per la costituzione di conferenze regionali<sup>4</sup>. Il perimetro, le condizioni di base organizzative e alcuni doveri sono definiti a livello cantonale<sup>5</sup>. Le singole regioni sono libere di fondare una conferenza regionale. Per prendere una decisione in tal senso è necessario indire una votazione regionale, in cui fa stato la maggioranza qualificata dei votanti e dei Comuni.

### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE E PROCESSO

**Contenuti:** secondo le disposizioni cantonali, una conferenza regionale ha il dovere di affrontare cinque tematiche: pianificazione del territorio, trasporti, cultura, consulenza energetica e politica regionale. Essa poi può assumersi liberamente altri incarichi. La Conferenza regionale Berna-Mittelland riprende la promozione economica, la consulenza energetica e altri compiti nell'ambito sociale (ad es. politica della terza età, assieme contro il razzismo). Nell'ambito del progetto modello le questioni di contenuto sono sciolte piuttosto in secondo piano, ma è stato possibile fare riferimento ai diversi progetti avviati dalle organizzazioni precedentemente esistenti.

**Organizzazione:** dal profilo organizzativo Bernplus è composto da rappresentanti degli otto enti esistenti in precedenza. L'attuale conferenza regionale si compone di un'assemblea regionale dei sindaci, di una direzione, di un segretariato e di commissioni tematiche. L'assemblea regionale può prendere delle decisioni a maggioranza semplice che sono vincolanti per tutti i Comuni che compongono la conferenza.

**Processo:** l'obiettivo comune alla base del processo è l'ottimizzazione della collaborazione all'interno del perimetro. Non è stato volutamente definito se ciò dovesse compiersi in forma di una conferenza regionale o in altri modi. I Consigli comunali sono stati invitati due volte all'anno ad una conferenza, mentre una «squadra di portabandiera», composta da venti sindaci, ha accompagnato il processo molto da vicino. Prima della votazione popolare sull'istituzione della conferenza regionale, sono state indette delle serate informative a livello regionale ed è stata intensificata la comunicazione all'attenzione delle autorità comunali e della popolazione.

<sup>4</sup> Art. 110a Costituzione del Cantone di Berna (in tedesco Verfassung des Kantons Bern), Art. 137ff. Legge sui Comuni del Cantone di Berna, modifica del 17 giugno 2007 (in tedesco Gemeindegesetz des Kantons Bern)

<sup>5</sup> Il legislatore cantonale ha previsto che una conferenza regionale debba obbligatoriamente affrontare le seguenti tematiche: insediamenti, trasporti, politica regionale e cultura. Le conferenze regionali possono inoltre liberamente occuparsi anche di altre questioni.



Il perimetro del progetto modello comprende quasi cento Comuni. Dal centro della capitale bernese ...



... fino al comune di Guggisberg situato nel parco naturale del Gantersch.

### 3.3 | RVAJ – RETE DELLE CITTÀ DELL'ARCO GIURASSIANO

#### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

L'obiettivo del progetto modello era il rafforzamento delle strutture del RVAJ, in particolare la creazione di un segretariato generale formato da professionisti. Parallelamente sono stati sviluppati altri progetti (turismo, energia) e ne sono stati avviati di nuovi. Il loro finanziamento avviene tramite la Nuova politica regionale.

Il segretariato è stato immediatamente operativo in quanto l'incarico è stato affidato a arcjurassien.ch, organizzazione già esistente, ed è servito anche a dare nuovi impulsi ai progetti.

#### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** il RVAJ è stato fondato nel 1993 come struttura politica. Il segretariato era assicurato dall'ufficio presidenziale, che veniva nominato a turno ogni due anni. L'Expo 2002 ha dato all'organizzazione un primo importante impulso che però è scemato con il tempo. Prima dell'avvio del progetto modello, il RVAJ non era più particolarmente attivo.

**Perimetro:** il RVAJ comprende diciassette città e centri rurali dell'Arco giurassiano, dalla Vallée-de-Joux a Delémont, e si estende fino ai Cantoni di Berna, Giura, Neuchâtel e Vaud.

**Contesto cantonale:** i Cantoni non sono direttamente coinvolti nel RVAJ.

#### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE E PROCESSO

**Contenuti:** nell'ambito del progetto modello sono stati trattati i temi del turismo e dell'energia. È stata promossa la destinazione turistica comune Jura & Trois Lacs e le città si sono regolarmente confrontate con il tema dell'energia, sviluppando progetti in questo ambito. Nel frattempo, è stato anche promosso un polo culturale d'interesse: un Passeport cinéma promuove le sale cinematografiche dei centri regionali e il progetto «Lieux de mémoire et desseins d'avenir dans l'Arc jurassien» dovrebbe visualizzare la ricca cultura industriale.

**Organizzazione:** il RVAJ è organizzato sotto forma di associazione. Il progetto modello ha reso possibile la creazione di un segretariato formato da professionisti che dal 2011 è finanziato dai membri dell'associazione.

**Processo:** la promozione dello scambio di conoscenze ed esperienze tra le città è la filosofia di base del RVAJ. Singole città propongono dei temi o presentano propri progetti e invitano altre città a prendere parte a queste esperienze.



Il perimetro del progetto modello comprende diciassette città e centri rurali dell'Arco giurassiano – da Délémont (Cantone Giura) ...



... fino alla Vallée-de-Joux (canton Vaud).

### 3.4 | STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER L'AARELAND

#### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

L'obiettivo del progetto modello era la creazione di una nuova struttura organizzativa per l'Aareland con il coinvolgimento dei Comuni e delle organizzazioni regionali. Al contempo, i promotori del progetto modello volevano portare avanti i progetti già iniziati (ad es. il programma d'agglomerato) e definire nuovi campi d'azione.

La nuova associazione è stata fondata nell'autunno 2012. Dopo aver inoltrato il programma d'agglomerato di seconda generazione nel giugno 2012, l'associazione sta ora sviluppando nuovi progetti.

#### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** l'attuale organizzazione è nata dalla Piattaforma Argovia – Soletta (Plattform Aargau – Solothurn) e dalla Rete delle città dell'Aareland (Netzstadt Aareland). Alla base di questa rete delle città stava una dichiarazione d'intenti tra i tre centri urbani e i Cantoni di Argovia e Soletta. Si trattava di un'organizzazione strettamente connessa all'impegno personale dei tre sindaci di Aarau, Olten e Zofingen.

**Perimetro:** il progetto modello comprende i tre centri urbani di Aarau, Olten e Zofingen e i tre enti regionali di pianificazione: l'Associazione regionale zofingenregio (Regionalverband zofingenregio), l'Associazione regionale Olten Gösigen Gäu (Regionalverein Olten Gösigen Gäu) e l'Associazione per la pianificazione della regione di Aarau (Planungsverband der Region Aarau). L'Organizzazione comprende in totale 65 Comuni e il perimetro si estende nei Cantoni di Argovia, Soletta e Lucerna.

**Contesto cantonale:** i Cantoni di Argovia e Soletta sostengono finanziariamente l'Aareland e sono rappresentati nell'organizzazione attraverso dei quadri dirigenziali dell'amministrazione.

#### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE, PROCESSO

**Contenuti:** il programma d'agglomerato dell'Aareland rappresenta il nocciolo principale della collaborazione, da cui la regione dell'Aareland ha sviluppato diversi progetti in ambiti quali la cultura, la formazione e il paesaggio.

**Organizzazione:** la struttura organizzativa del progetto modello ha garantito la partecipazione dei tre centri urbani, delle regioni e dei Cantoni. A livello organizzativo l'associazione, costituita nel 2012, prevede un Consiglio dell'Aareland composto dai tre centri urbani, dai tre enti regionali di pianificazione e dai quadri dell'amministrazione dei Cantoni di Argovia e Soletta. Tutti i Comuni vengono invitati una volta all'anno ad un incontro dei Comuni dell'Aareland. Il segretariato è assunto dalla zofingenregio.

**Processo:** già prima dell'inizio del progetto modello, i tre centri urbani informavano regolarmente i Comuni limitrofi sulle attività dell'Aareland. La struttura attuale è il frutto delle discussioni tenutesi in occasione di diversi workshop a cui hanno preso parte i Comuni.



▣ Il perimetro del progetto modello comprende i tre centri urbani di Aarau, Olten e Zofingen (nella foto la città vecchia di Zofingen) ...



© zofingenregio marketing/Andreas Lanz

▣ ... e si estende su 65 Comuni nei Cantoni di Argovia, Soletta e Lucerna, qui un paesaggio presso Pfaffnau (Cantone di Lucerna).

### 3.5 | FRAUENFELD – PROGRAMMA D’AGGLOMERATO+

#### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

Le discussioni interne alla regione sul programma d’agglomerato di Frauenfeld hanno dato la spinta al progetto modello: i Comuni rurali temevano di essere penalizzati dallo sviluppo previsto. Per dare delle risposte a queste paure sono state sviluppate, nell’ambito del progetto modello Programma d’agglomerato+, delle strategie e dei provvedimenti concreti per il rafforzamento dei Comuni rurali.

Dal termine del progetto modello sono già state implementate molte di queste misure, le altre hanno dato il via a progetti specialistici. Il programma d’agglomerato di 2a generazione, del luglio 2012, comprende ancora i Comuni dello spazio rurale, e prevede proprio per loro, delle misure d’accompagnamento che non sono comprese nel fondo per le infrastrutture.

#### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** nel 1995 era stato costituito il Gruppo per la pianificazione regionale di Frauenfeld (Regionalplanungsgroupe Frauenfeld). Esso ha dato il via ad un’organizzazione pionieristica che non è però stata operativa perché territorialmente troppo vasta. All’inizio del 2000 è stato sviluppato un modello che è servito da base per la prosecuzione della collaborazione e che ha permesso lo sviluppo di un progetto nel quadro della Regio+. Questo ha prodotto dei criteri per l’elaborazione del programma d’agglomerato Frauenfeld e per il progetto modello Programma d’agglomerato+.

**Perimetro:** la regione Frauenfeld comprende i tre Comuni dell’agglomerato, Frauenfeld, Gachnang e Felben-Wallhausen, e altri tredici Comuni rurali.

**Contesto cantonale:** il Cantone concede il sostegno finanziario per singoli progetti promossi dalla regione, invece finora non ha accordato finanziamenti per la gestione della regione stessa. In futuro la partecipazione finanziaria del Cantone verrà regolata sulla base di un accordo sulle prestazioni.

#### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE, PROCESSO

**Contenuti:** la regione Frauenfeld si occupa di un ampio ventaglio di temi diversi: politica regionale, insediamento e trasporti, cultura, turismo, energia e persino di promozione dei giovani. Le misure sviluppate con il progetto modello Programma d’agglomerato+ si riferiscono ad ambiti quali lo sviluppo degli insediamenti, il paesaggio, il turismo e il tempo libero e la collaborazione a livello amministrativo.

**Organizzazione:** la regione Frauenfeld è organizzata sotto forma di gruppo di pianificazione regionale (associazione di Comuni)<sup>6</sup> con un comitato, un’assemblea dei delegati e un segretariato composto da professionisti. Il segretariato è integrato nell’amministrazione della città di Frauenfeld. La presidenza è assunta da un Comune rurale.

**Processo:** Il progetto modello Programma d’agglomerato+ si inserisce nel contesto della pluriennale collaborazione presente nella regione. È stato sviluppato durante diversi workshop a cui hanno partecipato le autorità dei Comuni interessati.

<sup>6</sup> §3 Legge sulla pianificazione e l’edilizia del Canton Turgovia del 16 agosto 1995 (in tedesco Planungs- und Baugesetz des Kantons Thurgau)



▣ La regione Frauenfeld comprende i tre Comuni dell' agglomerato, Frauenfeld (vedi foto), Gachnang e Felben-Wallhausen ...



▣ ... e altri tredici Comuni rurali. Nella foto una zona d'abitazione innevata nel Comune di Herderen.

### 3.6 | AGGLOMERATO BRIGA-VISP-NATERS: CENTRO DELL'ALTO VALLESE

#### OGGETTO DEL PROGETTO MODELLO E STATO AL 2012

Nell'ambito del progetto modello è stata fondata la Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters ed è stato sviluppato un primo programma d'agglomerato.

Con l'abrogazione della legge federale sull'aiuto agli investimenti (LIM) da parte della Nuova politica regionale, sono state eliminate le regioni LIM, integrate nell'attuale Regione Alto Vallese, costituitasi nel 2008.

#### CONDIZIONI QUADRO

**Precedenti:** prima dell'inizio del progetto modello la tematica dell'agglomerato non era mai stata affrontata, né a livello cantonale, né su scala regionale. All'interno dell'agglomerato esisteva una collaborazione solo tra Briga e Naters, mentre l'Alto Vallese era suddiviso in quattro regioni LIM. I Comuni dell'agglomerato non facevano però parte della medesima regione LIM.

**Perimetro:** il progetto comprende 69 Comuni dell'Alto Vallese, 9 dei quali fanno parte della Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters.

**Contesto cantonale:** la creazione della conferenza dell'agglomerato e l'elaborazione del programma d'agglomerato sono stati sostenuti dal Cantone solo marginalmente. Dall'iniziativa del Cantone, nel quadro dei lavori della politica regionale, è nata la Regione Alto Vallese (il territorio cantonale è stato suddiviso in tre regioni<sup>7</sup>).

#### CONTENUTI, ORGANIZZAZIONE, PROCESSO

**Contenuti:** nell'ambito del progetto modello, l'agglomerato ha elaborato un programma d'agglomerato che spazia su diversi temi (insediamento, trasporti, socialità, cultura, sport, ecc.). Nella seconda edizione il programma d'agglomerato di 1a generazione si è concentrato sui settori insediamento e trasporti. L'attuale Regione Alto Vallese si occupa soprattutto della promozione economica, del management regionale e dello scambio di conoscenze.

**Organizzazione:** la conferenza dell'agglomerato si fonda su un accordo tra i Comuni che la compongono. La RW Oberwallis AG (Centro regionale economico dell'Alto Vallese SA) è organizzata come società per azioni, il Cantone detiene il 50% delle azioni, mentre il rimanente 50% è in mano ai Comuni che si sono uniti in un'associazione. A partire dal 2013 la regione è sostenuta anche dall'Associazione forum economico dell'Alto Vallese (Verein Wirtschaftsforum Oberwallis). Nel 2009 la RW Oberwallis AG ha rilevato la direzione della conferenza dell'agglomerato.

**Processo:** all'inizio il progetto modello era sostenuto dai tre Comuni centrali dell'agglomerato, anche se, fin dall'inizio, era stata segnalata la disponibilità alla cooperazione con gli altri Comuni dell'agglomerato. I Comuni dell'agglomerato sono stati regolarmente informati sulle attività della conferenza dell'agglomerato a cui hanno aderito solo dopo la fine del progetto modello.

<sup>7</sup> Art. 7 Legge sulla politica regionale del Canton Vallese del 12 dicembre 2008 (in tedesco Gesetz über die Regionalpolitik des Kantons Wallis)



Il perimetro del progetto modello comprende 69 Comuni dell'Alto Vallese: per esempio Naters e Briga ...



© Sabrina Arnold

... e una panoramica dei 9 Comuni dell'agglomerato di Brigga-Visp-Naters dal Füllhorn.

### 3.7 | CONCLUSIONI INTERMEDIE

Dalla Tabella 2 si evince chiaramente che i tre elementi centrali della collaborazione (contenuti, organizzazione e processo) si influenzano reciprocamente. I contenuti determinano le richieste in merito alla forma organizzativa e, viceversa, l'organizzazione delimita i margini di manovra per quanto riguarda i contenuti: nell'ambito delle organizzazioni basate sulla volontarietà i temi potenzialmente conflittuali sono difficili da affrontare in quanto le decisioni non sono vincolanti e i singoli Comuni hanno la possibilità in qualsiasi momento di abbandonare l'organizzazione. Tutte le decisioni devono quindi basarsi sul consenso e ricevere un ampio sostegno.

Tutte le forme di cooperazione, ad eccezione della Conferenza regionale Berna-Mittelland, non hanno carattere vincolante. Quindi il consenso per i progetti è in prevalenza raggiunto in situazioni in cui tutti ne escono vincitori. Il programma d'agglomerato è un'eccezione, in questo caso il forte impulso finanziario dato dalla Confederazione fa in modo che siano affrontati anche i temi più delicati della compensazione regionale. I progetti modello spaziano su

diversi temi. Questo dipende probabilmente dal fatto che a livello regionale si cercano tutte le possibilità per creare valore aggiunto per i Comuni e per posizionarsi in molti settori di nicchia.

I progetti modello hanno avuto le più disparate condizioni quadro, che ne hanno influenzato i margini di manovra. La ricerca di una collaborazione nella regione di Frauenfeld, durata molti anni, ha ad esempio facilitato il processo della nascita del Programma d'agglomerato+. Al contrario, per quanto riguarda l'agglomerato di Briga-Visp-Naters, all'inizio è stato necessario affrontare le riserve dovute alla grande concorrenza che esisteva tra Briga e Visp. I progetti modello Aareland e RVAJ si estendono su più Cantoni e comprendono diversi centri urbani. La collaborazione diventa perciò più complicata e deve tenere conto dei molteplici interessi in gioco. L'impegno profuso dal Cantone nel progetto modello Aareland, come pure un contesto cantonale chiaro a Sursee e a Berna sono stati fattori che hanno favorito il processo.

Tabella 2

**Panoramica sulle condizioni quadro e sugli elementi centrali dei sei progetti modello**

	<b>Sursee</b>	<b>Bernplus</b>	<b>Frauenfeld</b>	<b>Aareland</b>	<b>RVAJ</b>	<b>Alto Vallese</b>
<b>Precedenti</b>	3 organizzazioni esistenti prima con perimetro e compiti diversi	8 organizzazioni esistenti prima con perimetro e compiti diversi	Organisazione fondata nel 1995	Piattaforma Argovia-Soletta / Associazione delle città Aareland	Fondato nel 1993 come associazione politica	Nessuna collaborazione all'interno dell'agglomerato; regione divisa in 4 regioni LIM
<b>Perimetro</b>	19 Comuni (piccolo centro urbano e Comuni circostanti)	Circa 100 Comuni con al centro l'agglomerato di Berna	16 Comuni con al centro l'agglomerato di Frauenfeld	65 Comuni, tre regioni, tre Cantoni e tre centri	17 città e centri rurali suddivisi in 4 Cantoni	69 Comuni con al centro l'agglomerato di Briga-Visp-Naters
<b>Contesto cantonale</b>	Il Cantone ha promosso la creazione di un ente regionale di sviluppo	Basi legislative cantonali	Sostegno finanziario del progetto	Sostegno finanziario e concorso nell'organizzazione	Nessun coinvolgimento cantonale	Progetto modello: poco sostegno; partecipazione del 50% alla Regione Alto Vallese
<b>Contenuti</b>	Pianificazione del territorio, natura, ambiente, energia, economia e politica	Programma d'agglomerato, cultura, economia, politica regionale, energia e socialità	Programma d'agglomerato, politica regionale, turismo, cultura, ecc.	Programma d'agglomerato, cultura, formazione, paesaggio, ecc.	Energia, turismo, cultura, ecc.	Programma d'agglomerato, promozione economica, management regionale, scambio di conoscenze
<b>Organizzazione</b>	Associazione di Comuni, impegno volontario	Progetto modello: volontario. Conferenza regionale: vincolante	Associazione, impegno volontario	Associazione, impegno volontario	Associazione, impegno volontario	I Comuni formano l'associazione, impegno volontario. Realizzazione: RW Oberwallis AG

## 4 QUALI SONO E COME POSSONO ESSERE COLTE LE OPPORTUNITÀ DELLA COLLABORAZIONE CITTÀ-CAMPAGNA

La cooperazione tra città e campagna racchiude diverse opportunità per i Comuni che vi prendono parte. È perciò importante rendersi conto di queste opportunità e riuscire a coglierle grazie a delle misure concrete. I progetti modello offrono una vasta scelta di esperienze sui possibili modi di cogliere le opportunità date dalla cooperazione tra città e campagna.

### 4.1 | SFRUTTARE E VALORIZZARE LE MOLTEPLICI POTENZIALITÀ

Una regione composta da un nucleo urbano circondato da spazi rurali può offrire una moltitudine di possibilità: economiche, culturali, paesaggistiche e urbanistiche ma anche in relazione al tempo libero, all'abitare, al posto di lavoro e alle offerte di servizi.

Quando una regione riesce a conciliare le qualità urbane e quelle rurali anche nella collaborazione, allora può mostrare e sfruttare meglio la varietà delle proprie potenzialità.

#### ESPERIENZE

**Far vivere la diversità:** l'Aareland fa vivere la diversità con diversi approcci: con una segnaletica particolare e con pannelli informativi il «sentiero dell'Aareland» mostra agli escursionisti e ai ciclisti le particolarità della regione;<sup>8</sup> una

guida sui luoghi d'interesse culturale presenta le offerte culturali della regione;<sup>9</sup> una carta del tempo libero offre una panoramica sulle offerte della regione.

**Commercializzare assieme la diversità:** nell'ambito del RVAJ è stata creata la destinazione turistica comune Jura & Trois lacs<sup>10</sup> che commercializza le diversità paesaggistiche e culturali della regione.

**Far conoscere le diverse potenzialità con un concetto di sviluppo comune:** la Regione Sursee elabora dal 2012 un concetto di sviluppo regionale allo scopo di mostrare e sfruttare le molteplici potenzialità legate al territorio.

<sup>8</sup> <http://www.aareland.ch/index.php?id=15>

<sup>9</sup> <http://www.aareland.ch/index.php?id=3>

<sup>10</sup> <http://www.juratroislacs.ch>

## 4.2 | AFFRONTARE I COMPITI IN MODO PIÙ EFFICIENTE

I compiti che spettano ai Comuni, come l'aiuto sociale, la spitez, l'approvvigionamento idrico o lo smaltimento dei rifiuti possono superare le forze dei singoli Comuni. Grazie alla collaborazione è possibile affrontare in modo più efficiente altre prestazioni (scuole di musica, assunzione di incarichi amministrativi). Alcuni servizi possono essere offerti solo se è assicurato un bacino di utenza sufficientemente grande (impianti sportivi, infrastrutture culturali). Soprattutto nelle zone rurali, alcuni Comuni fanno fatica ad assumersi i propri compiti. Una collaborazione tra Comuni di grandezza diversa apre a tutta la regione nuove potenzialità.

### ESPERIENZE

**Il centro urbano si assume dei compiti a favore dei Comuni circostanti:** Frauenfeld fornisce una serie di servizi su mandato dei Comuni vicini (ad es. promozione dell'integrazione, conteggi per l'erogazione di energia).

**I Comuni affrontano congiuntamente i loro compiti:** nella regione di Frauenfeld diversi Comuni condividono il medesimo personale e affrontano assieme le questioni relative alla previdenza sociale. Siccome i rappresentanti comunali si incontrano regolarmente, possono coordinare tempestivamente l'occupazione di posti di lavoro vacanti e, ad esempio, assumere congiuntamente un nuovo tecnico comunale.

**Mettere in comune esperienze e competenze:** nel RVAJ i responsabili del settore energia delle città e dei Comuni coinvolti si incontrano regolarmente per uno scambio di esperienze. Le grandi città mettono quindi a disposizione le loro conoscenze tecniche e le loro risorse. Bienne offre inoltre, alle altre città interessate, le sue conoscenze per quanto riguarda il sistema di noleggio di biciclette (Velospot).

## 4.3 | RICONOSCERE TEMPESTIVAMENTE LE AFFINITÀ E LE DIFFERENZE

Quando un'organizzazione comprende sia spazi urbani che spazi rurali, gli attori che si incontrano regolarmente hanno la possibilità di esprimere i propri problemi e i propri obiettivi, diversi da una regione all'altra. Inoltre perseguono tutti gli stessi obiettivi e portano avanti i medesimi progetti. Tutto questo contribuisce a creare comprensione e fiducia reciproca, a eliminare i pregiudizi e a scoprire le potenzialità e gli interessi comuni. Inoltre, la qualità dei progetti è migliorata dal fatto che vengono affrontati da prospettive diverse.

### ESPERIENZE

**Affrontare e risolvere attivamente i conflitti:** il programma d'agglomerato di 1a generazione della regione di Frauenfeld si era inizialmente concentrato sui tre Comuni centrali. Ne sono risultati grandi conflitti con i comuni rurali della zona. Nell'ambito del progetto modello Programma d'agglomerato+ la regione ha implementato una serie di misure ad hoc per rispondere ai bisogni dei Comuni rurali. In questo modo è stato possibile rimuovere i conflitti iniziali e migliorare l'accettazione per il programma d'agglomerato.

**Mettere regolarmente sul tavolo problemi, richieste e obiettivi:** tutti i progetti modello coinvolti sottolineano il vantaggio derivante dal fatto che gli attori si incontrano regolarmente. Così, in occasioni diverse, vengono esplicitati i problemi e le richieste di singoli Comuni. All'inizio di questo confronto, Frauenfeld ha esplicitamente richiesto che per l'elaborazione del modello di base ogni Comune della regione presentasse le proprie richieste, i propri problemi e i propri obiettivi. Per diversi partecipanti è stata questa la prima occasione in cui si confrontavano con i problemi degli altri Comuni.

**Preparare accuratamente i progetti:** a Sursee i progetti vengono proposti e preparati dalla piattaforma tematica. Gli obiettivi del progetto e i contenuti sono discussi fino a quando tutti i Comuni interessati sostengono politicamente il progetto. La decisione del comitato è quindi solo una semplice formalità. Così nella successiva elaborazione del progetto è possibile concentrarsi sui contenuti.

#### 4.4 | RAFFORZARE LA POSIZIONE A LIVELLO CANTONALE E NAZIONALE

Se i Comuni urbani e quelli rurali riescono ad accordarsi su posizioni e richieste comuni, ne consegue una maggiore forza contrattuale e una maggiore visibilità nei confronti del Cantone, della Confederazione e degli attori privati. I partner approfittano dei rispettivi punti di forza e uniscono le loro energie.

##### ESPERIENZE

**Assicurarsi visibilità sul piano nazionale:** l'Aareland disponeva di strutture organizzative già prima dell'elaborazione del Progetto territoriale Svizzera. Proprio per questo motivo non è sparito nell'ombra delle altre aree d'intervento, ma è stato riconosciuto come uno spazio autonomo situato tra le aree metropolitane di Basilea e Zurigo. Questo riconoscimento ha a sua volta dato nuova linfa alla collaborazione nell'Aareland.

**Sfruttare le apparizioni comuni come punto di forza verso terzi:** grazie ad un'azione comune la regione dell'Alto Vallese ha potuto negoziare con le Swisscom delle condizioni favorevoli per l'installazione della rete su fibra ottica in tutto il comprensorio. Il contributo della regione è stato suddiviso tra i Comuni in modo solidale e indipendente dai costi di collegamento.<sup>11</sup>

**Coordinare l'agenda politica con quella cantonale e nazionale:** nella piattaforma politica della regione di Sursée i rappresentanti della regione si incontrano regolarmente con tutti i membri dei Parlamenti cantonali con l'obiettivo di riunire le richieste della regione e di coordinare i temi dell'agenda politica con le azioni a livello regionale. All'inizio il direttore rappresentava l'ente regionale di sviluppo nella piattaforma politica. Ma siccome la piattaforma appariva troppo poco efficace, il presidente dell'ente regionale di sviluppo ne ha assunto la guida. Da allora la piattaforma ha acquistato più dinamismo ed il coordinamento tra politica cantonale e regione è sensibilmente migliorato.

#### 4.5 | CONCLUSIONI INTERMEDIE

La Tabella 3 fornisce una panoramica sui principi d'intervento che i progetti modello analizzati hanno utilizzato per sfruttare le opportunità derivanti dalla collaborazione città-campagna. Riassumendo si può affermare che le esperienze fatte con i progetti modello indicano che la collaborazione tra città e campagna offre molte opportunità. Benefici che però non si presentano da soli, ma che devono essere attivamente valorizzati. A questo scopo è necessario analizzare le opportunità e le potenzialità della regione in questione e trovare i principi d'intervento adeguati alla loro valorizzazione.

Per fare ciò è di importanza basilare lo scambio regolare tra i Comuni coinvolti: è necessario creare le premesse affinché regolarmente sia possibile avanzare e discutere i problemi nonché le richieste dei Comuni. È solo così che possono crescere la comprensione e la fiducia reciproca.

Altrettanto importante è un confronto sistematico con le potenzialità di una determinata regione. Ogni regione ha dei punti di forza visibili, mentre altre peculiarità sono nascoste o conosciute solo da poche persone. Un'analisi accurata può portare alla luce fatti sorprendenti e dare impulsi a progetti concreti. La solidarietà permette di meglio mostrare queste potenzialità e di dare alla regione un chiaro profilo.

I Comuni possono approfittare reciprocamente delle diverse competenze; non solamente i centri urbani, anche singoli Comuni rurali dispongono di risorse e conoscenze che possono mettere a disposizione di altri Comuni.

<sup>11</sup> <http://www.rw-oberwallis.ch/glasfaser>

Tabella 3

**Opportunità e principi d'intervento evinti dai progetti modello**

Opportunità	Principio d'intervento	Progetto modello	Contenuti	Organizzazione	Processo
Sfruttare e valorizzare le molteplici potenzialità	Far vivere la diversità	Aareland	x		
	Commercializzare assieme la diversità	RVAJ	x		
	Far conoscere le diverse potenzialità con un concetto di sviluppo comune	Sursee	x		
Affrontare i compiti in modo più efficiente	Il centro urbano si assume dei compiti a favore dei Comuni circostanti	Frauenfeld		x	
	I Comuni affrontano congiuntamente i propri compiti	Frauenfeld		x	
	Mettere in comune esperienze e competenze	RVAJ	x		x
Riconoscere tempestivamente le affinità e le differenze	Affrontare e risolvere attivamente i conflitti	Frauenfeld			x
	Mettere regolarmente sul tavolo problemi, richieste e obiettivi	Frauenfeld			x
	Preparare accuratamente i progetti	Sursee			x
Rafforzare la posizione a livello cantonale e nazionale	Assicurarsi visibilità sul piano nazionale	Aareland			x
	Sfruttare le apparizioni comuni come punto di forza verso terzi	Alto Vallese	x		
	Coordinare l'agenda politica con quella cantonale e nazionale	Sursee		x	

## 5 SFIDE DELLA COLLABORAZIONE CITTÀ-CAMPAGNA E PROPOSTE DI SOLUZIONE

Potenzialità di sviluppo, posizioni politiche, interessi e identità diversi possono rendere molto difficile la cooperazione tra i Comuni urbani e quelli rurali. I progetti modello hanno sviluppato una moltitudine di possibili risposte alle sfide specifiche della cooperazione città-campagna. Non sempre è stato possibile seguire la via più diretta. Qualche

batosta e qualche vicolo cieco fanno parte di ogni collaborazione, alla stregua di piccoli e grandi successi. In questo capitolo si entrerà nel merito di alcuni insuccessi anche se le proposte di soluzione meritano di essere messe in primo piano.

### 5.1 | RAPPORTI DI GRANDEZZA DIVERSI TRA I COMUNI

La cooperazione tra città e campagna presuppone che Comuni di grandezza differente collaborino tra loro. Questo conduce ad uno squilibrio sotto diversi punti di vista: i Comuni si differenziano per rapporto al numero di abitanti e di posti di lavoro; dispongono di potenzialità economiche diverse e hanno quindi un margine di manovra finanziario limitato; i Comuni grandi sono diretti da politici professionisti e dispongono di un apparato amministrativo suddiviso in uffici specializzati, mentre nei Comuni piccoli di regola è il sistema di milizia che limita la disponibilità di tempo.

#### PROPOSTE DI SOLUZIONE

##### ► CONTENUTI

**I Comuni urbani forniscono delle prestazioni anticipate a favore di tutta la regione:** la Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters ha sviluppato, nell'ambito del programma d'agglomerato, un procedimento per la rivalorizzazione dei nuclei dei villaggi. Questa prestazione torna utile a tutti i Comuni della regione che hanno problemi simili nello sviluppo dei nuclei dei villaggi.

##### ► ORGANIZZAZIONE

**Evitare la dominanza di singoli Comuni:** inizialmente la regione di Frauenfeld veniva tendenzialmente diretta dal centro urbano. Solo quando la presidenza è stata affidata al sindaco di uno dei Comuni rurali è stato possibile sviluppare una collaborazione efficace. Fino ad oggi la presidenza è sempre assunta da un Comune rurale. Questa esperienza è condivisa da molti progetti di cooperazione all'interno degli agglomerati: il ruolo dominante del centro urbano è controproducente nell'ottica di una collaborazione.

Un sistema escogitato dalla Conferenza regionale Berna-Mittelland per la ponderazione dei voti serve a fare in modo che, né il centro urbano, né un gruppo di piccoli Comuni possa avere un peso predominante nelle votazioni.

**Dare voce ai Comuni rurali:** la Conferenza regionale Berna-Mittelland è stata suddivisa in settori. Ogni settore è rappresentato nei gruppi di lavoro e, inoltre, la direzione dei gruppi di lavoro è conferita a Comuni piccoli.

**Istituire un segretariato formato da professionisti:** tutti i progetti modello sottolineano l'importanza di avere un segretariato formato da professionisti. Esso contribuisce ad alleggerire i piccoli Comuni e garantisce che qualcuno abbia sempre sotto gli occhi l'ottica regionale. Il RVAJ è stato per anni diretto dal segretariato del presidente di turno. La mancanza di continuità e le limitate risorse nei segretariati già esistenti ha avuto quale conseguenza il fatto che il RVAJ non abbia sviluppato nessun dinamismo. Il RVAJ ha preso slancio solo quando è stato creato il segretariato formato da professionisti.

**Organizzazione snella, ampio coinvolgimento:** nell'Aareland, per alleggerire i piccoli Comuni, la rappresentanza dei Comuni rurali è assunta dai tre enti regionali di pianificazione. L'ampio sostegno dei Comuni è garantito dagli «Incontri dei Comuni dell'Aareland» che si tengono regolarmente.

##### ► PROCESSO

**Iniziare senza aspettative:** il progetto Bernplus è iniziato senza aspettative. Alla base c'era un obiettivo condi-

viso da tutti: migliorare la collaborazione nello spazio funzionale attorno a Berna. All'inizio non si sapeva se ciò avrebbe portato alla creazione di una conferenza regionale o a un'altra forma di collaborazione. Tutti i partecipanti avevano la possibilità di scegliere, durante il processo, se contribuire alla ricerca di una soluzione oppure se rinunciare alla collaborazione.

**Organizzare la fase costitutiva in modo partecipativo:** nell'ambito del progetto Bernplus i sindaci dei Comuni sono stati invitati due volte all'anno ad una conferenza. La mattina era consacrata a lavori fatti in workshop, nel pomeriggio venivano invece prese le decisioni su come impostare i passi successivi. In questo modo si assicurava che i sindaci dei Comuni fossero coinvolti in ogni decisione importante.

**Definire delle regole del gioco chiare nella fase iniziale:** all'inizio del processo per il progetto Bernplus sono

state formulate delle regole chiare: se una decisione da prendere non è evidente, allora deve essere precisata; si vota solamente quando tutti hanno potuto esprimersi; quando una decisione non ottiene una chiara maggioranza, allora non è ancora matura.

**Iniziare con un segretariato piccolo e rendere pubblici i successi:** soprattutto per i piccoli Comuni non è sempre evidente sbloccare i necessari mezzi finanziari per mettere a disposizione un segretariato formato da professionisti. A Frauenfeld, ad esempio, si è rilevata una buona soluzione iniziare con un segretariato attivo al 10%. La disponibilità ad aumentare i mezzi finanziari è arrivata assieme ai primi successi ed è aumentata man mano che il segretariato è riuscito ad ottenere dei finanziamenti dalla Confederazione (Regio Plus, progetti modello, fondo infrastrutturale, Nuova politica regionale).

## 5.2 | PROSPETTIVE DI SVILUPPO DIVERSE

In genere, i Comuni urbani sono sottoposti ad una pressione di sviluppo maggiore. Inoltre, l'obiettivo di avere un ottimo coordinamento tra insediamenti e trasporti richiede che lo sviluppo sia concentrato nei luoghi ben serviti dal trasporto pubblico. Ma se nell'ambito del programma d'agglomerato o di un concetto regionale di sviluppo, viene promossa una concentrazione dello sviluppo insediativo nelle zone urbane, ciò provocherà nei Comuni rurali delle reazioni di rifiuto. Tutto ciò appare più evidente nelle regioni di montagna dove, per i Comuni rurali, è sempre più difficile vedere delle prospettive di sviluppo.

### PROPOSTE DI SOLUZIONE

#### ► CONTENUTI

**Sviluppare delle visioni comuni:** la visione del futuro del programma d'agglomerato Aareland è considerato come base operativa comune. Ciononostante, la regione si è resa conto che una visione non è sufficiente, per migliorare l'accettazione per questa visione del futuro sono necessari altri progetti.

Più di 10 anni fa la regione di Frauenfeld ha sviluppato una visione comune, composta da sette linee direttive, che funge da base per lo sviluppo di altre attività. Le linee guida sono regolarmente verificate e vengono gradualmente concretizzate.

**Sviluppare delle prospettive di sviluppo rurale:** a complemento del programma d'agglomerato, la regione di Frauenfeld ha sviluppato diversi provvedimenti fatti su misura per rispondere ai bisogni dei Comuni rurali. Molti di questi provvedimenti hanno dato vita a dei progetti LIM per lo sfruttamento delle sinergie in settori quali il regolamento edilizio, la previdenza, l'energia, i centri d'intervento, l'edilizia, la cultura, spitex, i giovani e gli uffici di conciliazione in materia di locazione. I risultati di questi progetti vanno dall'adozione di un regolamento edilizio comune, alla collaborazione amministrativa, fino allo scambio di esperienze (Regio Frauenfeld, 2012).

**Creare la motivazione nei piccoli Comuni:** nell'ambito del RVAJ si sono previsti volutamente dei progetti che fossero unicamente nell'interesse delle piccole città e dei piccoli Comuni (ad es. passeport cinéma con riduzione di prezzo in tutte le sale cinematografiche delle piccole città della regione).

**Fornire consulenza specializzata ai piccoli Comuni:** nel Canton Vallese i «Comuni con necessità di interventi particolari» approfittano del sostegno cantonale per le infrastrutture. L'unica condizione è di avere sviluppato una strategia comunale. La regione dell'Alto Vallese aiuta i propri Comuni nell'elaborazione di questa strategia.

### ► ORGANIZZAZIONE

**Formare delle organizzazioni complementari:** la Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters è un'organizzazione sottoposta alla regione dell'Alto Vallese e fa capo al medesimo segretariato. La conferenza dell'agglomerato permette ai Comuni dell'agglomerato di sviluppare le questioni e i temi a loro specifici.

Anche l'ente regionale di sviluppo di Sursee ha creato un'organizzazione complementare per lo sviluppo del centro. Essa è composta dai sindaci dei sei comuni centrali. Il gruppo di gestione è diretto dal presidente dell'ente regionale di sviluppo, che in qualità di sindaco di un Comune rurale, può avere una posizione neutrale. Nell'ambito di questa organizzazione è stato sviluppato un concetto di sviluppo e ora la stessa organizzazione ha il compito di seguire da vicino la sua implementazione.

Queste esperienze molto positive fatte in piccole regioni si contrappongono alle valutazioni critiche che provengono dalla Conferenza regionale Berna-Mittelland. In questo caso, a causa della sua grandezza e dell'organizzazione molto formale, la creazione di sottoconferenze si è rivelata troppo complicata e si è perciò preferito operare con progetti dal perimetro flessibile.

### ► PROCESSO

**Iniziare su piccoli perimetri ma segnalare la propria apertura:** nell'Aareland, all'inizio, la competenza era soprattutto assunta dai tre centri urbani unitamente al

Cantone. Essi hanno però sempre informato e coinvolto la regione e così facendo hanno creato le basi per includerla in un secondo momento nell'organizzazione. Anche la Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters era all'inizio composta dai tre Comuni centrali, ma ha segnalato fin dall'inizio la propria apertura all'integrazione di altri Comuni. Da alcuni anni tutti i Comuni compresi formalmente nell'agglomerato sono membri della conferenza dell'agglomerato. Questo modo di procedere permette di iniziare con un'organizzazione compatta di membri con idee complementari, prima che si manifestino altri interessi.

### **Sviluppare idee concrete per la compensazione vantaggioneri**<sup>12</sup>:

prima o poi si è confrontati con situazioni in cui non tutte le parti in causa ne escono vincitrici. Tutte le decisioni che vanno a favore di alcuni Comuni, con scompensi ad altri, necessitano di una discussione sulle possibilità di compensare i costi e i benefici. Nei sei progetti modello considerati non è stato elaborato nessun modello per la compensazione costi-benefici. A Sursee questo problema è però stato discusso durante un'escursione a Delémont e per affrontarlo nel migliore dei modi è stato studiato il modello della Zone d'activité régionale de Delémont (ZARD)<sup>13</sup>. Oltre all'elaborazione del concetto regionale di sviluppo, all'inizio del 2013 è stato dato un mandato per condurre uno studio di fattibilità sulla compensazione vantaggi-oneri. L'obiettivo è di affrontare le paure esistenti e di dare un contributo alla concretizzazione della discussione sui tipi di utilizzazione del territorio.

## 5.3 | IDENTITÀ DIVERSE

Anche se il modo di vivere in città o in campagna è sempre più simile, l'identità dei Comuni rurali si differenzia in parte anche notevolmente da quella dei Comuni urbani. Anche le idee su come questa diversa identità debba essere vissuta quotidianamente divergono. Questo può portare a priorità diverse, incomprensioni o persino alla sfiducia reciproca.

### PROPOSTE DI SOLUZIONE

#### ► CONTENUTI

**Creare identità sui progetti:** alla vigilia dell'inizio del progetto modello Bernplus, l'Associazione regione di Berna ha realizzato il progetto «Una visione per la regione di

Berna». Diversi consorzi internazionali, durante un procedimento a più livelli, hanno mostrato le possibili soluzioni per lo sviluppo della regione e hanno abbozzato, da un punto di vista esterno, un quadro della regione. Alla «giornata della regione» tenutasi alla fine del processo sono stati invitati tutti i partner di Bernplus che hanno dovuto confrontarsi con queste visioni.

**Gettare una base con una visione comune:** all'inizio della collaborazione tutti i Comuni della regione di Frauenfeld si sono accordati su un modello comune, che ancora oggi, a distanza di più di dieci anni, rappresenta la base per

<sup>12</sup> Questo tema riveste un'importanza centrale per la collaborazione città-campagna ma non viene ulteriormente sviluppato in questo rapporto, in quanto i progetti modello considerati non si sono confrontati in modo intensivo con questo tema. Si rimanda al rapporto Sistemi di compensazione vantaggi-oneri (ARE, 2013).

<sup>13</sup> Il ZARD è stato sostenuto a partire dal 2002 nell'ambito dei progetti modello della politica degli agglomerati.

la collaborazione. È utile ricordare la genesi di questo modello: ogni Comune ha presentato i propri problemi e i propri obiettivi, in base ai quali in diverse tappe è stata sviluppata questa visione.

**Iniziare con progetti che creano fiducia:** nell'Aareland i centri urbani hanno dato vita a diversi progetti che hanno portato benefici a tutta la regione e che hanno reso visibili i vantaggi della collaborazione tra città e campagna (guida sui luoghi di interesse culturale, sentiero dell'Aareland). Grazie a questi progetti anche gli altri Comuni si sono detti disponibili a discutere di strutture comuni. Delle manifestazioni importanti a livello regionale, come l'Infoprofessionisti dell'Aareland<sup>14</sup>, possono essere sfruttate come avvenimenti apripista della collaborazione intercomunale.

#### ► PROCESSO

**Raccontare una storia comune:** fintanto che i partecipanti possono raccontare una storia comune, si possono dimenticare più facilmente le differenze. Questa storia comune non è sempre disponibile, qualche volta è necessario coltivarla nel tempo. Questo principio è stato sviluppato dai rappresentanti dei progetti modello nell'ambito del workshop. Essi sono stati unanimi nel dare importanza a questo aspetto anche se non hanno potuto portare nessun esempio concreto.

**Nella comunicazione mettere l'accento su ciò che unisce, non su quello che divide:** le discussioni che degenerano in conflitti e incomprensioni vengono riprese dagli organi d'informazione. Di conseguenza ciò che divide o che è irrisolto prende un enorme spazio nella comunicazione. Per questo motivo i partecipanti al workshop hanno valutato come molto importante il fatto che la comunica-

zione sottolinei volutamente ciò che unisce. Nell'Alto Vallese, nella comunicazione relativa al programma d'agglomerato Briga-Visp-Naters, si è prestata particolare attenzione alla creazione delle relazioni con tutta la regione e a mostrare i benefici per i Comuni circostanti.

**A lungo termine sviluppare un'identità:** a Sursee, si è cercato, oltre che di creare delle strutture organizzative nuove, anche di dare vita ad un processo di creazione dell'identità. Ben presto i responsabili dei progetti si sono accorti che, siccome l'identità regionale non ha un retroscena storico, non è possibile crearla artificialmente nell'ambito di un progetto della durata di uno o due anni. Di conseguenza la regione ha cercato di trovare una nuova identità per ogni progetto. Dalla storia dei singoli progetti si è creata con il tempo una storia comune, un'identità comune.

**Impiegare dei portabandiera:** nell'ambito del progetto modello Bernplus venti sindaci di Comuni rurali e urbani sono stati nominati portabandiera («squadra di portabandiera»). Questi venivano sempre informati prima delle conferenze e potevano fornire il loro parere. Inoltre, venivano impiegati come moderatori dei workshop che si tenevano nella prima parte delle conferenze. In questo modo tutte le aree hanno potuto identificarsi con il processo.

**Aggiudicarsi delle personalità trainanti:** una personalità riconosciuta può sostenere in modo importante il processo. Deve essere pronta con la sua autorità, con la sua capacità di persuasione e con la sua energia ad impegnarsi per gli obiettivi del processo. Idealmente questa personalità non dovrebbe dipendere da un Comune. Nel progetto Bernplus un ex sindaco, che aveva guadagnato un ampio sostegno, ha influenzato positivamente il processo.

## 5.4 | PRIORITÀ E INTERESSI DIVERSI

Le sfide a cui sono confrontati i Comuni rurali e quelli urbani non sono le stesse. Alcuni temi, come i problemi sociali o il traffico sono prioritari per i Comuni urbani, altri, come la creazione delle infrastrutture di approvvigionamento o le prospettive di sviluppo economico lo sono piuttosto per i Comuni rurali. Per questo ognuno pone degli accenti diversi. Se tutti i partecipanti devono sempre trovare un accordo su quale progetto perseguire, allora esiste

il pericolo che i progetti vengano realizzati sempre e solo sulla base del minimo comune denominatore, e che i veri problemi che interessano una determinata area non vengano affrontati per tempo con il dovuto impegno. La situazione è accentuata dal fatto che i politici nei Comuni vengono eletti per fare gli interessi del proprio Comune, mentre non sono premiati la visione e l'impegno regionale.

<sup>14</sup> <http://www.bim-aareland.ch>

## PROPOSTE DI SOLUZIONE

### ► CONTENUTI

**Rendere pubbliche sia le potenzialità dell'intera regione che quelle di parti di essa:** a Frauenfeld il processo di creazione del progetto modello ha reso pubbliche le potenzialità della regione. Su questa base, il progetto Programma d'agglomerato+ ha potuto mostrare in modo più approfondito le potenzialità e le opportunità dei Comuni rurali, su cui sviluppare poi dei progetti. Nel progetto Bernplus gli obiettivi, i fattori di successo e la diversità della regione sono stati raccolti in una guida: essa presenta oltre agli obiettivi dell'intero spazio, anche le qualità e i punti di forza delle singole aree (Bernplus, 2009).

**Elaborare delle strutture regionali dei centri:** la collaborazione città-campagna offre la possibilità di valutare in un contesto più ampio le opportunità, il ruolo e i compiti di ogni Comune. Una struttura dei centri permette di capire meglio le possibilità e i limiti delle opportunità di sviluppo su scala comunale e aumenta il grado di accettazione per le diverse prospettive di sviluppo. La Conferenza regionale Berna-Mittelland, nell'elaborazione del concetto regionale degli insediamenti e dei trasporti<sup>15</sup> ha notato che la definizione di una struttura dei centri comune può aiutare a semplificare la discussione sullo sviluppo dei singoli Comuni.

**Orientare i progetti ai diversi bisogni:** oltre a progetti per l'intera regione è necessario sviluppare progetti che rispondono alle esigenze specifiche delle aree rurali e di quelle urbane. Con la strategia sui grattacieli, il sentiero nella Worblental e un progetto sulle aree ricreative nel centro dell'agglomerato (Aareschlaufe), la regione di Berna ha

messo l'accento sull'aspetto urbano, mentre con il parco naturale del Gantrisch, il progetto energia dal vento e altri progetti LIM ha dato importanza ai bisogni delle aree rurali.

### ► ORGANIZZAZIONE

**Formare delle organizzazioni di progetto a livello di sottoregioni o delle piattaforme tematiche:** nell'ambito della Conferenza regionale Berna-Mittelland sono state istituite delle organizzazioni di progetto limitate a delle sottoregioni per poter tener conto degli interessi specifici. A Sursee sono state costituite tre piattaforme tematiche: economia, sviluppo territoriale e natura, ambiente ed energia. In queste piattaforme i Comuni possono portare le loro richieste e le loro idee e durante la preparazione del progetto possono discutere a fondo i diversi interessi.

**Permettere una partecipazione ai progetti a geometria variabile:** nell'Alto Vallese i Comuni partecipano finanziariamente ad un progetto solamente se sono interessati allo stesso. Il rischio che ciò possa favorire di chi intende approfittarne è calcolato volutamente.

### ► PROCESSO

**Costruire sui successi delle organizzazioni precedenti:** nella regione di Berna, per sviluppare la collaborazione si sono utilizzati i successi ottenuti in passato (ad es. parco naturale di Gantrisch), Nell'Aareland i tre centri urbani hanno fornito con diversi progetti delle prestazioni anticipate, ad es. l'Infoprofessionisti. Questi primi successi hanno dato alla regione lo stimolo per affrontare la discussione relativa alle strutture comuni.

<sup>15</sup> Il Concetto regionale degli insediamenti e dei trasporti (RGSK) è uno strumento giuridico cantonale simile ad un piano direttore. Funge contemporaneamente da programma d'agglomerato ai sensi delle disposizioni della Confederazione, ma comprende tutto il perimetro della conferenza regionale.

**Creare comprensione per le richieste specifiche:**

un'attenta comunicazione e uno scambio istituzionalizzato e regolare tra i diversi Comuni concorrono, col tempo, alla creazione della comprensione per i problemi e le richieste altrui. Così facendo anche i temi più conflittuali ricevono maggiori opportunità. Un esempio in questo senso è dato dagli scambi regolari a Frauenfeld.

**Mettere in primo piano le richieste e i problemi comuni:**

nella regione di Berna, ormai da molti anni, i temi legati ai trasporti vengono affrontati in un ampio perimetro (conferenza regionale dei trasporti). Col tempo è cresciuta la consapevolezza di far parte dello stesso spazio funzionale, così che, già all'inizio del progetto Bernplus, i partecipanti erano unanimi nel sostenere che la collaborazione in quest'area andasse intensificata e semplificata.

**Consentire velocità diverse:**

all'inizio del progetto modello Sursee, si pensava di sviluppare il progetto per il rafforzamento territoriale del centro in un perimetro piuttosto vasto, ma a causa di interessi e priorità diverse il progetto marciava sul posto. Esso è stato allora rivisto e ristretto ai sei Comuni che effettivamente compongono il centro. Il progetto ha quindi ripreso dinamismo e ha potuto essere portato a termine con successo. Nel frattempo in tutta la regione si è manifestato il bisogno di avere un concetto di sviluppo regionale, avviato poi nel 2012 con la partecipazione di tutti i 19 Comuni.

**Plasmare i processi in modo flessibile:**

a Sursee il successo e l'esito del progetto sono prioritari. Se nel corso dello sviluppo del progetto ci si accorge che per garantirne il successo è necessario modificare degli aspetti (scadenzario, punti cardini, ecc.), allora si procede in tal senso.

## 5.5 | CONCLUSIONI INTERMEDIE

La Tabella 4 riassume le proposte di soluzione con le quali i progetti modello hanno reagito alle più importanti sfide derivanti dalla collaborazione città-campagna. Le esperienze fatte con i progetti modello indicano che la collaborazione città-campagna implica grandi sfide, che possono in generale essere portate a termine con successo grazie a promettenti proposte di soluzione. Alcuni fattori accomunano tutte le sfide: i Comuni rurali e urbani hanno condizioni quadro e presupposti molto diversi e quindi anche la loro identità può risultare diversa. Si tratta quindi di gettare dei ponti, creare fiducia reciproca e mostrare i successi dei progetti concreti.

Per affrontare le sfide della collaborazione città-campagna è indispensabile avere una visione e delle strategie comuni. A livello pratico occorrono dei progetti che servono tutta la regione, ma anche provvedimenti pensati per rispondere alle necessità di aree limitate. Per quanto riguarda l'organizzazione è indispensabile che ogni area sia rappresentata in maniera equilibrata. Nessun partner deve essere dominante e ai centri urbani si chiede piuttosto di fare un passo indietro. Il processo deve essere costruito in modo che sia possibile adottare velocità e priorità diverse. Un'attenta comunicazione che dia sempre importanza a quello che accomuna è un fattore centrale di successo.

Tabella 4

**Sfide e proposte di soluzione estrapolate dai progetti modello**

Sfida	Proposta di soluzione	Progetto modello	Contenuti	Organizzazione	Processo
Rapporti di grandezza diversi tra i Comuni	I Comuni urbani forniscono delle prestazioni anticipate a favore di tutta la regione	Alto Vallese	x		
	Evitare la dominanza di singoli Comuni	Frauenfeld Berna		x	
	Dare voce ai Comuni rurali	Berna		x	
	Istituire un segretariato formato da professionisti	Tutti		x	
	Organizzazione snella, ampio coinvolgimento	Aareland		x	
	Iniziare senza aspettative	Berna			x
	Organizzare la fase costitutiva in modo partecipativo	Berna			x
	Definire delle regole chiare nella fase iniziale	Berna			x
Prospettive di sviluppo diverse	Iniziare con un segretariato piccolo e rendere pubblici i successi	Frauenfeld			x
	Sviluppare delle visioni comuni	Aareland	x		
	Sviluppare delle prospettive di sviluppo rurale	Frauenfeld	x		
	Creare la motivazione nei piccoli Comuni	RVAJ	x		
	Fornire consulenza specializzata ai piccoli Comuni	Alto Vallese	x		
	Creare delle sottoorganizzazioni	Alto Vallese Sursee		x	
	Iniziare su un piccolo perimetro ma segnalare la propria apertura	Aareland Alto Vallese			x
	Sviluppare delle idee concrete per la compensazione vantaggi-oneri	Sursee			x
Identità diverse	Creare identità sui progetti	Berna	x		
	Gettare le basi con una visione comune	Frauenfeld	x		
	Iniziare con progetti che creano fiducia	Aareland	x		
	Raccontare una storia comune	–			x
	Nella comunicazione mettere l'accento su ciò che unisce, non su quello che divide	Alto Vallese			x
	A lungo termine sviluppare l'identità	Sursee			x
	Impiegare dei portabandiera	Berna			x
	Attirare personalità trainanti	Berna			x
Priorità e interessi diversi	Rendere pubblici sia le potenzialità dell'intera regione che quelle di parti di essa	Frauenfeld Berna	x		
	Elaborare delle strutture regionali dei centri	Berna	x		
	Orientare i progetti ai diversi bisogni	Berna	x		
	Formare delle organizzazioni di progetto a livello di sottoregioni o delle piattaforme tematiche	Sursee Berna		x	
	Permettere una partecipazione ai progetti a geometria variabile	Alto Vallese		x	
	Costruire sui successi delle organizzazioni precedenti	Berna Aarland			x
	Creare comprensione per le richieste specifiche	Frauenfeld			x
	Mettere in primo piano le richieste e i problemi comuni	Berna			x
	Consentire velocità diverse	Sursee			x
	Plasmare i processi in modo flessibile	Sursee			x

## 6 BENEFICI DEI PROGETTI MODELLO

Con i progetti modello, la Confederazione vuole offrire un aiuto iniziale agli approcci innovativi, promuovere lo scambio di esperienze e motivare altri attori a intensificare la collaborazione regionale. I progetti modello sono visti come dei laboratori per nuove forme di sviluppo territoriale e devono concorrere alla concretizzazione della politica dello sviluppo territoriale della Confederazione. Devono

generare nuove conoscenze e, grazie alla loro funzione rappresentativa, creare impulsi con effetti a lungo termine.

Quali benefici hanno tratto i progetti modello dal sostegno della Confederazione? Fino a che punto è stato possibile raggiungere, grazie ai progetti modello, gli obiettivi della Confederazione?

### 6.1 | DINAMISMO CONFERITO ALLA COLLABORAZIONE GRAZIE AGLI IMPULSI DELLA CONFEDERAZIONE

Senza l'aiuto della Confederazione alcuni progetti non sarebbero stati realizzati o non lo sarebbero stati in questa portata. Non è solo l'aiuto finanziario ad essere decisivo, il riconoscimento da parte della Confederazione fa in modo che le iniziative regionali siano inserite in un contesto nazionale. La Confederazione copre le spalle e fornisce legittimazione, sia verso l'interno che verso l'esterno, e facilita l'opera di convincimento. Questo effetto positivo è stato ricordato da tutti i partecipanti ai progetti modello. Il fatto che l'Aareland fosse stato riconosciuto come progetto modello ha contribuito a far sì che le regioni fossero pronte ad unirsi al processo. Il posizionamento nel quadro nazionale ha fatto loro capire che lo sviluppo di una migliore collaborazione non è solo un interesse di singoli esponenti, ma che rispecchia un obiettivo condiviso in tutto il territorio nazionale.

I successi che si possono ottenere nel corso del progetto modello mostrano ai partecipanti l'utilità della collaborazione e li motiva a continuare anche quando il progetto modello è concluso. Le forme di cooperazioni già esistenti ricevono nuovo dinamismo dai progetti modello: nel RVAJ, ad esempio, il progetto modello ha permesso di istituire un segretariato formato da professionisti e di conseguenza di ottenere successi concreti. Grazie a questi successi, i Comuni partecipanti sono stati pronti ad aumentare i loro contributi per assicurare l'esistenza del segretariato permanente anche dopo la conclusione del progetto modello. Senza il progetto modello la collaborazione nel RVAJ si sarebbe probabilmente arrestata con il tempo.

### 6.2 | ARRICCHIMENTO PRATICO GRAZIE ALLO SCAMBIO DI ESPERIENZE

I workshop e le giornate di studio organizzate dalla Confederazione sono visti come importanti momenti per lo scambio di esperienze, per dare nuove idee e per creare contatti informali. Essi hanno permesso di confrontarsi con altri progetti e di inserire le proprie attività in un contesto più ampio. Con le discussioni è stato possibile valutare se ci si trovava sulla buona strada o se fossero state necessarie dei cambiamenti di rotta.

Oltre alle giornate organizzate dall'ARE, sono state poche le possibilità di allacciare dei contatti bilaterali. Solamente Sursee ha organizzato un'escursione a Delémont per poter approfittare delle esperienze fatte con il modello intercomunale della zona d'attività (ZARD). Lo scambio è servito in primo luogo a lanciare la discussione sulla compensazione vantaggi-oneri nella regione e a migliorarne l'accettazione politica.

### 6.3 | MIGLIORE RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI GRAZIE ALLA PRESSIONE

Il fatto che un progetto modello sia praticamente messo in vetrina, provoca una certa pressione per ottenere dei successi: un fallimento avrebbe dato alla regione un'immagine negativa, e questo non era certamente auspicato a livello politico. Per questo motivo la disponibilità a dare il proprio contributo e ad accettare determinanti compromessi era maggiore. Anche nella comunicazione si è volutamente sottolineato il fatto che si stesse parlando di un progetto modello e si è data grande visibilità alla presenza di rappresentanti della Confederazione in occasione di appuntamenti speciali.

Anche il dovere di rendere conto delle proprie attività è stato valutato molto positivamente: le visite dei rappresentanti della Confederazione hanno spinto i responsabili ad allestire regolarmente dei bilanci intermedi. In alcuni casi, come ad esempio nel progetto modello Sursee, ciò ha prodotto una modifica del modo di procedere e un vero e proprio cambiamento culturale nel modo di sviluppare il progetto.

Concretamente il sostegno della Confederazione ha permesso di soddisfare i seguenti obiettivi:

- Sursee: è stato fondato un ente di sviluppo regionale e si è dato avvio ai primi progetti concreti.

- Bernplus: con la costituzione della Conferenza regionale Berna-Mittelland e lo scioglimento delle organizzazioni fino ad allora esistenti è stata semplificata la collaborazione nel grande spazio attorno a Berna.
- Frauenfeld: la regione ha sviluppato strategie e progetti a favore dei Comuni, migliorando così l'accettazione per il programma d'agglomerato di Frauenfeld.
- Aareland: con il coinvolgimento dei centri urbani e della regione è stata fondata un'organizzazione intercantonale.
- RVAJ: grazie alla creazione di un segretariato formato da professionisti è stato possibile rafforzare e rendere continua la collaborazione.
- Alto Vallese: con la nascita della Conferenza dell'agglomerato di Briga-Visp-Naters è stato fatto un primo passo verso il rafforzamento della regione. La successiva integrazione della conferenza dell'agglomerato nella regione Alto Vallese ha garantito una stretta collaborazione con lo spazio rurale circostante.

### 6.4 | CONCLUSIONI INTERMEDIE

Dalle esperienze summenzionate, i benefici dei progetti modello si possono riassumere in tre affermazioni fondamentali:

- senza il sostegno della Confederazione il progetto non avrebbe raggiunto questa forma oppure i risultati sarebbero stati più contenuti;
- lo scambio di esperienze con altre regioni ha arricchito il lavoro sul proprio progetto;
- l'inserimento dei singoli progetti in un progetto modello ne ha promosso il raggiungimento degli obiettivi.

Concludendo si può affermare che il sostegno della Confederazione ha contribuito in modo importante al successo

dei progetti. Questo successo è frutto di quattro elementi: sostegno finanziario, supporto morale e specialistico, una certa pressione del successo e l'obbligo di rendere conto delle proprie attività alla Confederazione, e da ultimo lo scambio di esperienze.

Sono stati raggiunti i seguenti obiettivi della Confederazione: dare una spinta ai progetti innovativi e creare un laboratorio di esperienze. Stando alle attuali conoscenze, invece, i progetti modello non hanno motivato altri attori a avviare forme di collaborazione tra città e campagna. In quest'ambito sono necessari altri sforzi da parte della Confederazione: maggiore comunicazione, prosecuzione dei progetti modello e intensificazione dello scambio di esperienze.

## 7 RACCOMANDAZIONI

Le esperienze raccolte con i sei progetti modello confermano un aspetto centrale emerso dai progetti modello della politica degli agglomerati (ARE 2006a e ARE 2006b, cap. 3.1.2): una collaborazione proficua poggia su un lavoro basato sui contenuti, su forme organizzative idonee e su un'attenta strutturazione dei processi. Tutti e tre gli elementi devono avere le medesime considerazioni anche se, a dipendenza della fase, l'uno o l'altro possono ottenere più importanza. Inoltre, per sviluppare i principi d'intervento e le proposte di soluzione adatte, occorre tenere conto delle condizioni quadro in cui si è chiamati ad operare.

Malgrado le diverse situazioni iniziali, le esperienze dei progetti modello e la moltitudine di principi d'intervento e proposte di soluzione possibili possono essere raggruppate in sette raccomandazioni principali volte a migliorare la collaborazione regionale nel contesto città-campagna (si veda anche l'allegato 3). Esse poggiano sull'influenza positiva delle condizioni quadro e sui tre elementi centrali della collaborazione – contenuto, organizzazione, processo (cfr. figura pagina 7).

Le raccomandazioni sono destinate a Confederazione, Cantoni e alle regioni. Per ogni raccomandazione viene segnalato il contributo da fornire da parte degli attori.

### 7.1 | CREARE CONDIZIONI QUADRO FAVOREVOLI

#### ► PROMUOVERE LA COLLABORAZIONE CITTÀ-CAMPAGNA

I progetti modello descritti in questo rapporto illustrano le potenzialità di una cooperazione città-campagna e rendono accessibili importanti esperienze e conoscenze. Per motivare altre regioni a rafforzare la cooperazione tra città e campagna occorre maggiore sensibilizzazione e uno scambio di esperienze più intenso. Perciò si raccomanda alla Confederazione di valutare l'inserimento nei progetti modello della priorità «cooperazione città-campagna» e che questo tema venga maggiormente ripreso anche nella NPR. Le esperienze dei progetti modello mostrano, inoltre, quanto possa essere importante un quadro normativo chiaro (basi legali e direttive nel piano direttore) e delle misure di promozione a livello cantonale (partecipazione finanziaria e/o a livello organizzativo). I Cantoni vengono quindi invitati a sviluppare ulteriormente le strategie a riguardo e a formulare delle condizioni quadro concrete nelle leggi e nei piani direttori. Agli agglomerati si consiglia di intensificare lo scambio e la collaborazione con gli spazi rurali circostanti. In questo senso un centro urbano può assumere i compiti dei Comuni circostanti. I Comuni urbani possono fornire una serie di prestazioni anticipate a favore di tutta la regione, ad esempio sviluppando un progetto per

la rivalorizzazione dei nuclei dei villaggi. Anche l'elaborazione di prospettive di sviluppo comuni allo spazio rurale può essere un primo importante passo.

#### ► TEMATIZZARE LA COMPENSAZIONE VANTAGGI-ONERI

La realizzazione di una collaborazione a lungo termine nel contesto città-campagna comporta inevitabilmente dei vincitori e dei vinti. È quindi indispensabile approfondire a livello nazionale la questione relativa alla compensazione dei costi e dei benefici. La Confederazione è chiamata a raccogliere i modelli e le esperienze e a renderli pubblici con incontri regolari. Un primo passo in questo senso è proprio rappresentato dalla valutazione dei progetti modello. Nelle regioni occorre affrontare tempestivamente il tema e approfondirlo sulla base di progetti concreti. È particolarmente importante discutere apertamente il tema della compensazione vantaggi-oneri. Lo studio di un concetto di sviluppo regionale deve essere associato ad un processo parallelo di ricerca di possibili soluzioni per la compensazione vantaggi-oneri. A dipendenza degli approcci, è richiesto il sostegno del legislatore cantonale affinché crei le condizioni quadro adeguate.

## 7.2 | SVILUPPARE DEI CONTENUTI COMUNI

### ► COMPLETARE LE VISIONI E I PROGETTI COMUNI CON PROGETTI SPECIFICI AI DIVERSI COMPARTI

Basi di una proficua collaborazione sono una buona conoscenza delle potenzialità dell'intera regione e dei singoli Comuni e una visione comune (modello ideale, visione futura). Da ciò è possibile sviluppare dei progetti comuni nell'interesse di tutti i partecipanti. Occorrono però anche dei progetti che tengano conto dei bisogni specifici degli spazi rurali e di quelli urbani.

Alle regioni si chiede di sviluppare una visione e delle strategie comuni nelle quali integrare i progetti concreti. Occorre esporre sia le potenzialità dell'intera regione, come pure quelle dei singoli comparti. È possibile far conoscere la diversità della regione con, ad esempio, dei sentieri tematici o delle pubblicazioni culturali. Dal profilo turistico questa diversità cela un grande potenziale commerciale. L'erogazione di sovvenzioni federali e cantonali potrebbe dipendere dall'esistenza o meno di una visione comune.

### ► OFFRIRE PROSPETTIVE DI SVILUPPO PER TUTTI E SFRUTTARE ATTIVAMENTE LE POTENZIALITÀ DEI SINGOLI COMPARTI

Le prospettive di sviluppo dei Comuni urbani sono generalmente più evidenti ma necessitano comunque di essere descritte in modo chiaro e realistico. Invece, per alcuni comparti è più difficile presentare potenzialità di sviluppo realistiche e attrattive e che siano anche in sintonia con le richieste di uno sviluppo sostenibile. Le esperienze di diversi progetti modello mostrano che un confronto consapevole con i potenziali di sviluppo rappresenta un importante passo per lo sviluppo dell'intera regione.

Alle regioni si chiede di elaborare una lista sistematica dei diversi potenziali di sviluppo presenti nella regione, su cui poi faranno capo i progetti. Una particolare ponderazione delle prospettive di sviluppo rurali sostiene questo processo. I piccoli Comuni possono essere ulteriormente motivati grazie a progetti mirati a loro favore. È possibile sostenere questi sforzi a livello regionale se i Cantoni sviluppano delle strategie e delle idee per lo spazio rurale e se la Confederazione affronta la tematica a livello nazionale.

## 7.3 | ORGANIZZARE CON CURA I PROCESSI

### ► METTERE A DISPOSIZIONE UNA PIATTAFORMA REGIONALE PER SCAMBI REGOLARI

Gli incontri regolari e lo sviluppo comune dei progetti permette di conoscere le richieste e i problemi dei diversi partner. In questo modo crescono la comprensione e la fiducia reciproca. Nel caso di forme di cooperazione già esistenti, si consiglia di creare lo spazio per questo scambio negli organi esistenti. Nelle altre regioni bisognerebbe creare almeno delle piattaforme informali che permettano uno scambio regolare. Se cresce la fiducia reciproca è più facile affrontare attivamente i conflitti. Può inoltre essere d'aiuto formare delle reti di contatto dove i singoli Comuni possono approfittare delle competenze e delle esperienze di altri Comuni. Il Cantone potrebbe dare vita o promuovere delle piattaforme regionali.

### ► ASPIRARE AD UNA COLLABORAZIONE A LUNGO TERMINE E POSSIBILMENTE VINCOLANTE

Più è lunga una collaborazione, più è solida la fiducia reciproca. Con il tempo è possibile costruire gradualmente un'identità comune che permette di affrontare anche temi conflittuali. Il fatto poi, che la collaborazione da volontaria diventi vincolante è un altro passo nella giusta direzione. Anche un segretariato formato da professionisti può dare ulteriore forza a questa continuità, assicurando un punto di vista neutrale e preoccupandosi di dare assistenza ai progetti e agli organi. Le autorità comunali risulterebbero così sgravate di oneri.

Alle regioni si chiede di mirare gradualmente ad una collaborazione vincolante. Da subito deve essere previsto un

segretariato formato da professionisti che inizialmente può essere anche ristretto. Grazie ai successi crescerà poi anche la disponibilità ad investire nel segretariato. La capacità di assicurarne il finanziamento è un fattore di successo decisivo. Ai Cantoni si consiglia di valutare il sostegno finanziario delle strutture regionali e, ad esempio, assicurarle con degli accordi di prestazione tra Cantone e regione.

► **ASSICURARE NELL'ORGANIZZAZIONE UNA RAPPRESENTANZA EQUA DEI DIVERSI COMPARTI**

La collaborazione tra Comuni dinamici e meno dinamici, grandi e piccoli funziona solo se tutti i partecipanti si sen-

tono sufficientemente rappresentati. I Comuni urbani e grandi dovrebbero avere un ruolo meno dominante, alla pari dei piccoli Comuni rurali.

Nella formazione dell'organizzazione si consiglia alle regioni di prestare grande importanza ad un'equilibrata rappresentanza dei diversi interessi. I Comuni rurali devono avere una propria voce e occorre evitare che singoli Comuni siano dominanti. La creazione di organizzazioni di progetto sottoregionali e complementari può essere di aiuto. Bisogna tenere conto di un eventuale quadro normativo chiaro a livello cantonale.

## 8 ALTRE INFORMAZIONI

### 8.1 | BIBLIOGRAFIA

**Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE (Ed.) (2013):** Progetti modello sviluppo sostenibile del territorio: Sistemi di compensazione vantaggi-oneri. Berna.

---

**Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2010):** Agglomerationspolitik des Bundes: Modellvorhaben zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Agglomerationen. Bern. (disponibile in tedesco e francese)

---

**Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2006a):** Zwischenbilanz Modellvorhaben Agglomerationspolitik, Zusammenfassung des Erfahrungsaustausches vom 29. August 2006 (disponibile in tedesco e francese)  
<http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben/04079/index.html?lang=de>

---

**Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2006b):** Agglomerationspolitik des Bundes, Zwischenbericht. Berna. (disponibile in tedesco e francese)

---

**Bernplus (2009):** Ziele, Erfolgsfaktoren und Vielfalt der Region Bern-Mittelland. Berna.

---

**Cantone di Lucerna (2009):** Piano direttore del Cantone di Lucerna del 17 novembre 2009, scheda R2. Lucerna.  
<http://www.richtplan.lu.ch/index/richtplantext/r/r2.htm>

---

**Regio Frauenfeld (2012):** Effiziente Gemeinden als Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung, Schlussbericht. Frauenfeld.

---

**Consiglio federale svizzero, Conferenza dei Governi cantonali (CdC), Conferenza svizzera dei direttori delle pubbliche costruzioni, della pianificazione del territorio e dell'ambiente (DCPA), Unione delle città svizzere (UCS), Associazione dei Comuni Svizzeri (ACS) (2012):** Progetto territoriale Svizzera. Versione rielaborata, Berna.

---

**Tripartite Agglomerationskonferenz TAK (2009):** Abstimmung der Agglomerationspolitik mit der Politik des ländlichen Raums. Bern. (disponibile in tedesco e francese)

---

### 8.2 | LINKS

**ARE UFFICIO FEDERALE DELLO SVILUPPO TERRITORIALE, PROGETTI MODELLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO**  
[www.progettimodello.ch](http://www.progettimodello.ch)

**SEI PROGETTI MODELLO COLLABORAZIONE REGIONALE NEL CONTESTO CITTÀ-CAMPAGNA**

**Agglomerato Briga-Visp-Naters:** il centro dell'Alto Vallese: <http://www.rw-oberwallis.ch/projekte/agglomeration/agglomeration-brig-visp-naters>

**Bernplus – Cooperazione tra città e campagna:** <http://www.bernmittelland.ch>

**Frauenfeld – Programma d'agglomerato+:** <http://www.regiofrauenfeld.ch>

**RVAJ – Rete delle città dell'Arco giurassiano:** <http://www.arcjurassien.ch/mandat-du-reseau-des-villes-de-larc-jurassien/>

**Sursee – Regione urbana forte:** <http://www.sursee-mittelland.ch/ret-sursee-mittelland/>

**Struttura organizzativa per l'Aareland:** <http://www.aareland.ch/>

## 9 ALLEGATI

### 9.1 | ALLEGATO 1: PARTECIPANTI AL WORKSHOP DEL 21 SETTEMBRE 2011

Il workshop del 21 settembre 2011 si è tenuto a Willisau ed è stato preparato e moderato da Jürg Inderbitzin e Rabea Lamla (Scuola universitaria professionale di Lucerna) che hanno anche redatto un rapporto di sintesi che può essere richiesto all'Ufficio federale dello sviluppo territoriale.

Progetto modello	Nome	Funzione
Sursee – Regione urbana forte	Beat Lichtsteiner	Direttore ESR Sursee-Mittelland
	Markus Strobel	Membro del comitato ESR Responsabile edilizia Comune di Schenkon
Frauenfeld – Programma d'agglomerato+	Heinz Egli	Direttore Gruppo per la pianificazione regionale di Frauenfeld
Bernplus – Cooperazione tra città e campagna	Hans-Rudolf Saxer	Sindaco di Muri-Gümligen
RVAJ – Rete delle città dell'Arco giurassiano	Pierre Brulhard	Consigliere comunale Delémont
	Mireille Gasser	Direttrice RVAJ
	Yannick Rappan	Collaboratore scientifico RVAJ
Agglomerato Briga-Visp-Naters: centro dell'Alto Vallese	Ivo Nanzer	Direttore di progetto agglomerato Briga-Visp-Naters
	Alphons Epiney	Ex segretario comunale del Comune di Naters
	Werner Zenhäusern	Collaboratore scientifico Cantone del Vallese
Struttura organizzativa per l'Aareland	Rainer Frösch	Segretariato centrale Aareland
Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE	Florian Schuppli	Collaboratore scientifico, Sezione politica degli agglomerati
	Muriel Odiet	Collaboratrice scientifica, Sezione politica degli agglomerati
Segreteria di Stato dell'economia SECO	Sabine Kollbrunner	Collaboratrice scientifica SECO Direzione promozione della piazza economica
	Mark Reinhard	Collaboratore scientifico SECO Direzione promozione della piazza economica
Scuola universitaria professionale di Lucerna	Jürg Inderbitzin	Docente e capo progetto
	Rabea Lamla	Docente e capo progetto

### 9.2 | ALLEGATO 2: PERSONE INTERVISTATE, DICEMBRE 2012

Le interviste sono state condotte da Georg Tobler, Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung. I risultati delle interviste sono stati ripresi direttamente in questo rapporto.

Progetto modello	Nome	Funzione
Sursee – Regione urbana forte	Beat Lichtsteiner	Direttore ESR Sursee-Mittelland
Frauenfeld – Programma d'agglomerato+	Heinz Egli	Direttore Gruppo per la pianificazione regionale di Frauenfeld
Bernplus – Cooperazione tra città e campagna	Isabelle Meyer	Direttrice Conferenza regionale Berna-Mittelland
RVAJ – Rete delle città dell'Arco giurassiano	Yannick Rappan	Collaboratore scientifico RVAJ
Agglomerato Briga-Visp-Naters: centro dell'Alto Vallese	Ivo Nanzer	Direttore del progetto Agglomerato Briga-Visp-Naters
Struttura organizzativa per l'Aareland	Rainer Frösch	Segretariato centrale Aareland

## 9.3 | ALLEGATO 3: RELAZIONI TRA PRINCIPI D'INTERVENTO E PROPOSTE RISOLUTIVE E LE RACCOMANDAZIONI

Principi d'intervento e proposte risolutive	Promuovere la collaborazione città-campagna	Tematizzare la compensazione costi-benefici	Completare le visioni e i progetti comuni con progetti specifici per i singoli comparti	Offrire prospettive di sviluppo per tutti, sfruttare attivamente le potenzialità dei singoli comparti	Mettere a disposizione una piattaforma regionale per scambi regolari	Aspirare ad una collaborazione sul lungo periodo e possibilmente vincolante	Assicurare nell'organizzazione una rappresentanza equa dei diversi comparti
<b>Legenda:</b> <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #f4a460; border: 1px solid #ccc; margin-right: 5px;"></span> Contenuti <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #c8e6c9; border: 1px solid #ccc; margin-right: 5px;"></span> Organizzazione <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #bbdefb; border: 1px solid #ccc; margin-right: 5px;"></span> Processo x relazione forte o relazione media							
<b>4. Opportunità della cooperazione città-campagna</b>							
<b>4.1 Sfruttare le molteplici potenzialità</b>							
Far vivere la diversità	o	o	x	x		o	
Commercializzare assieme la diversità	o	o	x	x		o	
Far conoscere le diverse potenzialità con un concetto di sviluppo comune	o	o	o	x			
<b>4.2 Affrontare i compiti in modo più efficiente</b>							
Il centro urbano si assume dei compiti a favore dei Comuni circostanti	x	x			o	x	
I Comuni affrontano congiuntamente i propri compiti	x	o			x	x	
Mettere in comune esperienze e compiti	o	o		o	x	x	
<b>4.3 Riconoscere tempestivamente le affinità e le differenze</b>							
Affrontare e risolvere attivamente i conflitti	x		o		x	x	
Discuter regolarmente i problemi, le richieste e gli obiettivi		o	o	o	x	x	
Preparare accuratamente i progetti						x	x
<b>4.4 Rafforzare la posizione a livello cantonale e nazionale</b>							
Assicurarsi visibilità sul piano nazionale	x		o	x	o	x	
Sfruttare le apparizioni comuni come punto di forza verso terzi	x	x		x		x	
Coordinare l'agenda politica con quella cantonale e nazionale					x	x	
<b>5. Sfide della collaborazione città-campagna</b>							
<b>5.1 Rapporti di grandezza diversi tra i Comuni</b>							
I Comuni urbani forniscono delle prestazioni anticipate a favore di tutta la regione	x	x		o	o	x	o
Evitare il dominio di singoli Comuni	o			o	o	o	x
Dare voce ai Comuni rurali				x	o	x	x
Istituire un segretariato formato da professionisti					o	x	x
Organizzazione snella, ampio coinvolgimento					o	x	x
Iniziare senza aspettative			x	o	x		o
Organizzare la fase costitutiva in modo partecipativo					x	o	x
Definire delle regole del gioco chiare nella fase iniziale					o	o	x
Iniziare con un segretariato piccolo e rendere pubblici i successi					o	x	x
<b>5.2 Prospettive di sviluppo diverse</b>							
Sviluppare delle visioni comuni	o		x	x		o	
Sviluppare delle prospettive di sviluppo rurale	o	x	o	x		o	o
Creare la motivazione nei piccoli Comuni	o			x	o	x	x
Fornire consulenza specializzata ai piccoli Comuni		o		x		o	o
Formare delle sottoorganizzazioni				o	o	o	x
Iniziare su piccoli perimetri ma segnalare la propria apertura	o			o	o	o	x
Sviluppare idee concrete per la compensazione vantaggi-oneri	o	x	x	x			o
<b>5.3 Identità diverse</b>							
Creare identità sui progetti	o		x	x	o	x	
Gettare una base con una visione comune			x	x			
Iniziare con progetti che creano fiducia				o	x	o	
Raccontare una storia comune	o		x	x	x		
Nella comunicazione mettere l'accento su ciò che unisce, non su quello che divide			x	x	x	x	
Sviluppare un'identità a lungo termine	o		x	x	o	x	
Impiegare dei portabandiera			o	o	x		x
Attrarre personalità trainanti					x	x	x
<b>5.4 Priorità e interessi diversi</b>							
Rendere pubbliche sia le potenzialità dell'intera regione che quelle di parti di essa		o	x	x	o	x	o
Elaborare delle strutture regionali die centri		o	x	x		o	
Orientare i progetti ai diversi bisogni		o		x		o	x
Formare delle organizzazioni di progetto a livello di sottoregioni o delle piattaforme tematiche							x
Permettere una partecipazione ai progetti a geometria variabile				x		o	x
Costruire sui successi delle organizzazioni precedenti					o	x	
Comprensione per le richieste specifiche			x	x	x		o
Mettere in primo piano le richieste e i problemi comuni			x	x	x	x	
Consentire velocità diverse				x		o	x
Plasmare i processi in modo flessibile				x		o	o

