

**Incontro del 22 settembre 2009**



## **Studio strategico del Locarnese**

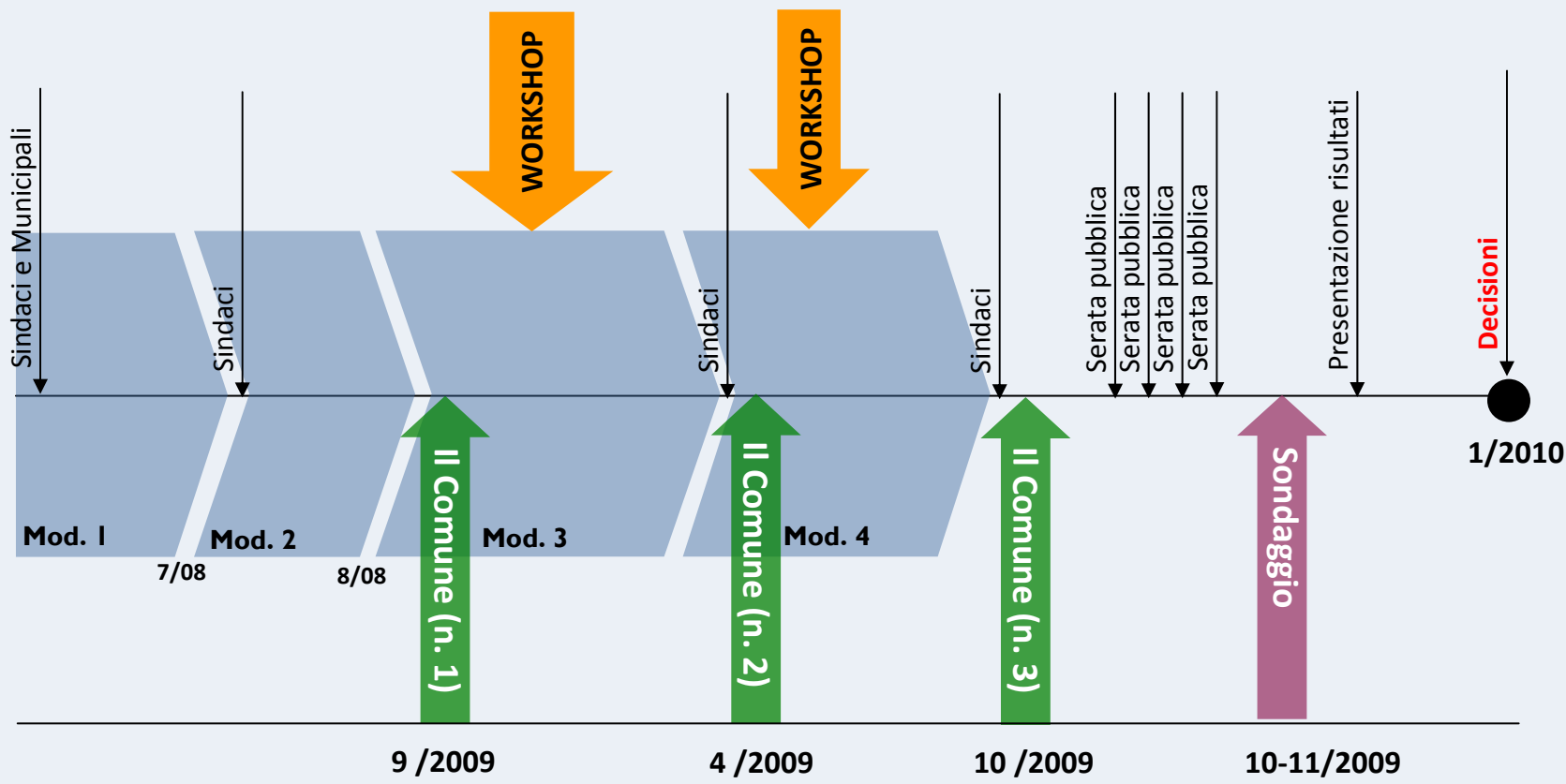
Sezione degli enti locali

Sezione dello sviluppo territoriale

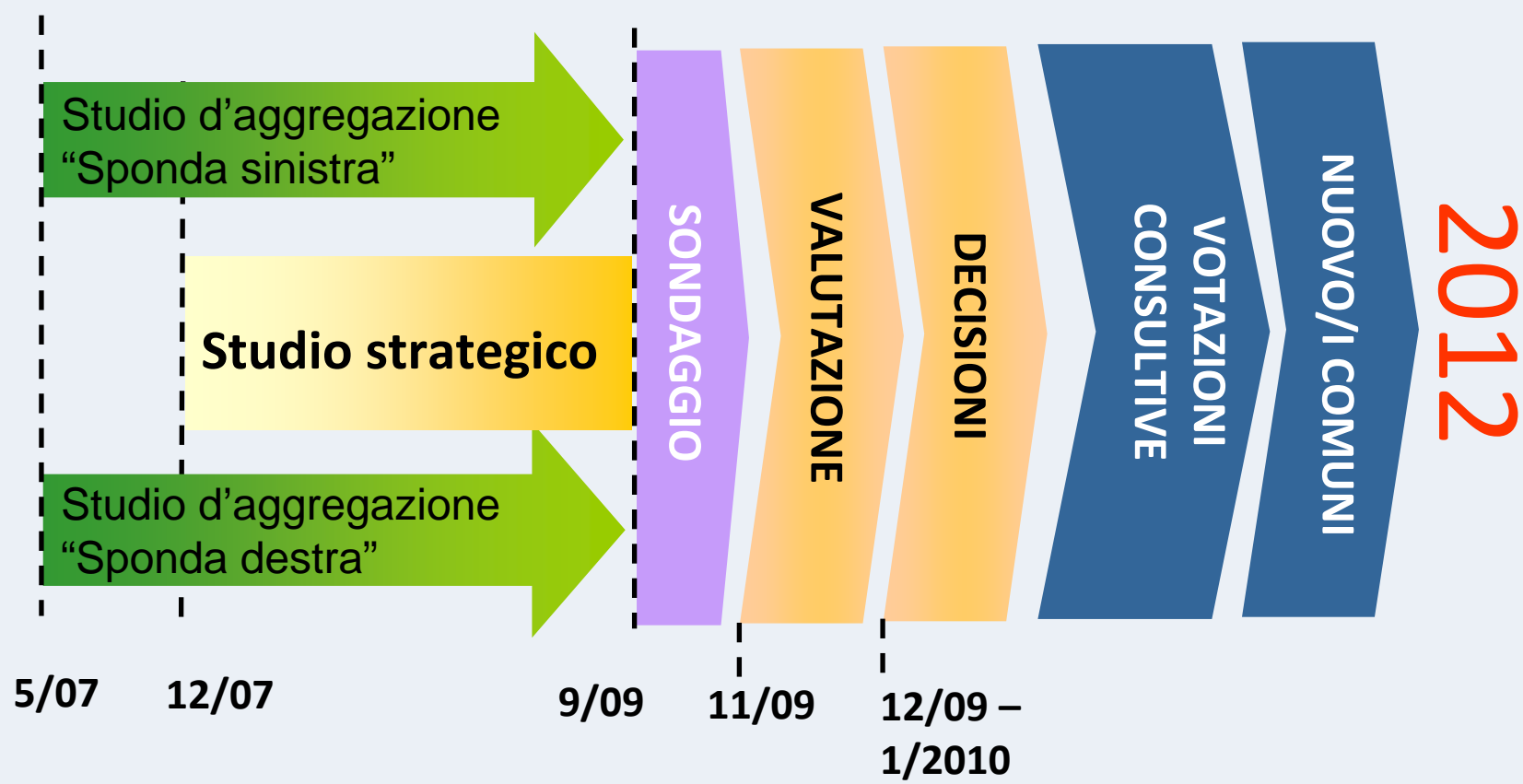
Sezione della promozione economica

# I. Organizzazione

# Il programma



# Il seguito



## II. Lo studio strategico

# Perché strategico ?

**Il termine strategia deriva dal lessico militare.**

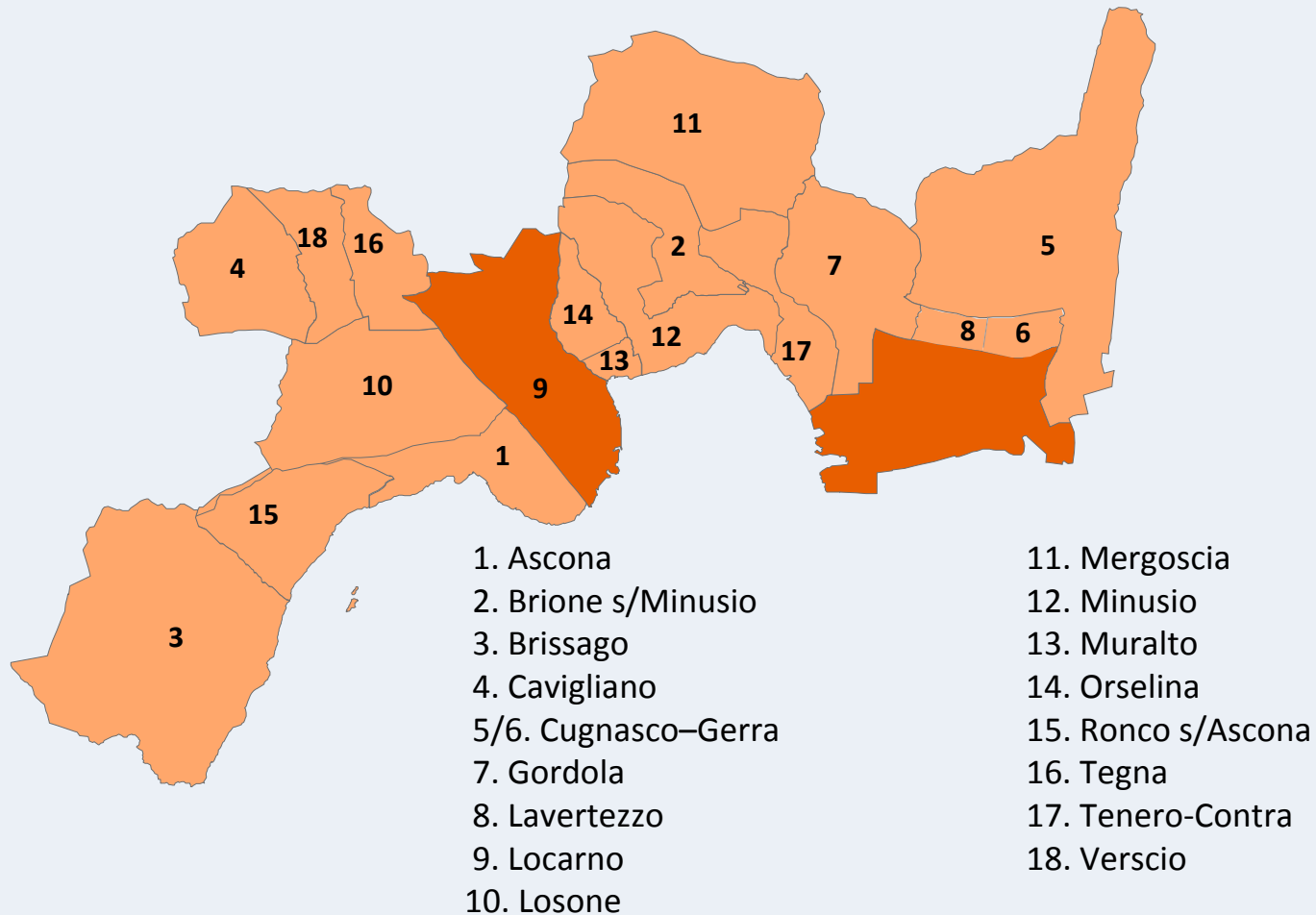
L'etimologia della parola "strategia" è greca e significa **l'arte di impiegare meglio le risorse** per vincere la guerra.

**In campo economico**

La strategia è la pianificazione di medio – lungo termine che un'organizzazione si dà per competere sul mercato (l'arte di impiegare meglio le risorse per competere sul mercato).

**Studio strategico: come garantire al Locarnese uno sviluppo **competitivo** e **sostenibile****

# 18 (17) Comuni e tre livelli territoriali



# Un approccio a 4 moduli

## Modulo 1

Il Locarnese oggi (demografia, economia, territorio)

## Modulo 2

La situazione amministrativa, istituzionale e finanziaria

## Modulo 3

Il Locarnese visto dai suoi cittadini e amministratori

## Modulo 4

Piano Strategico e nuova governance

**Laboratorio**

**Processo partecipativo**

(workshops)

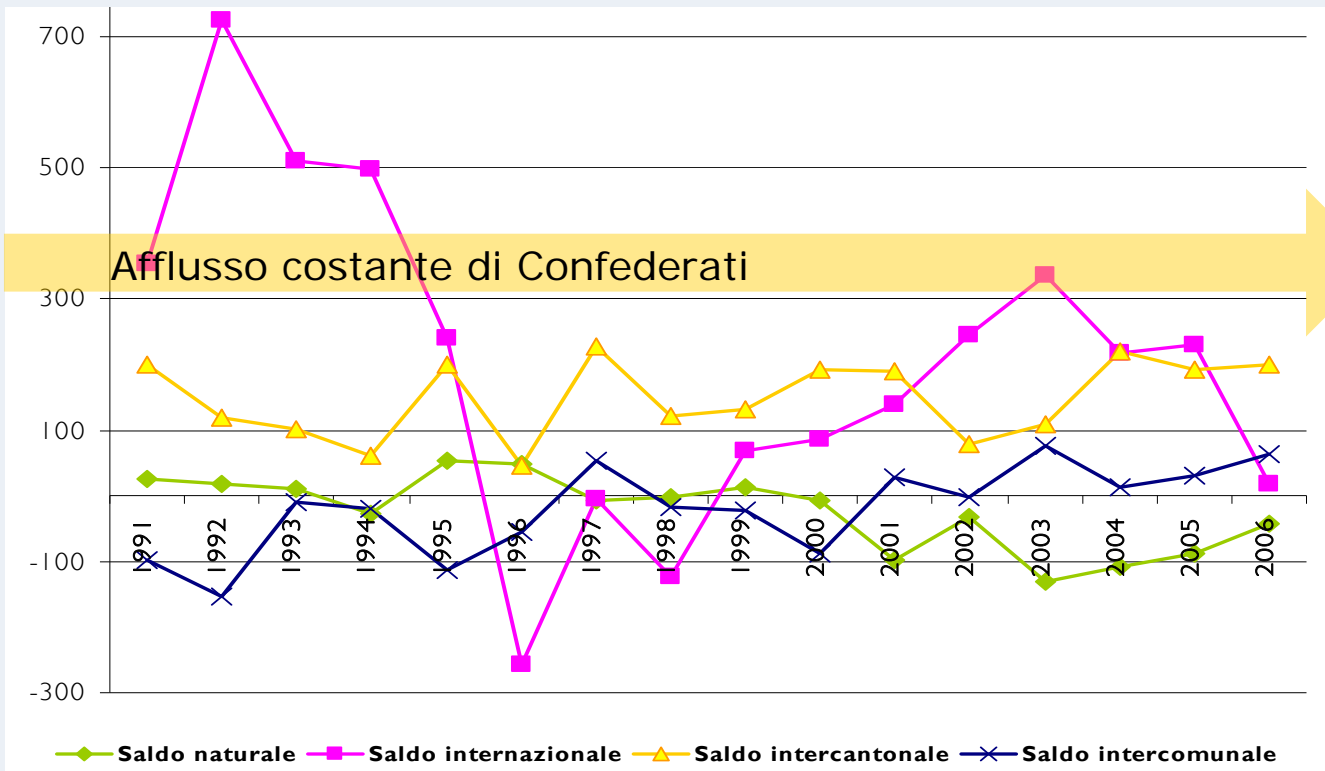


# III. Risultati principali

# MODULO 1 – MODULO 2

# La popolazione cresce grazie agli arrivi internazionali e intercomunali

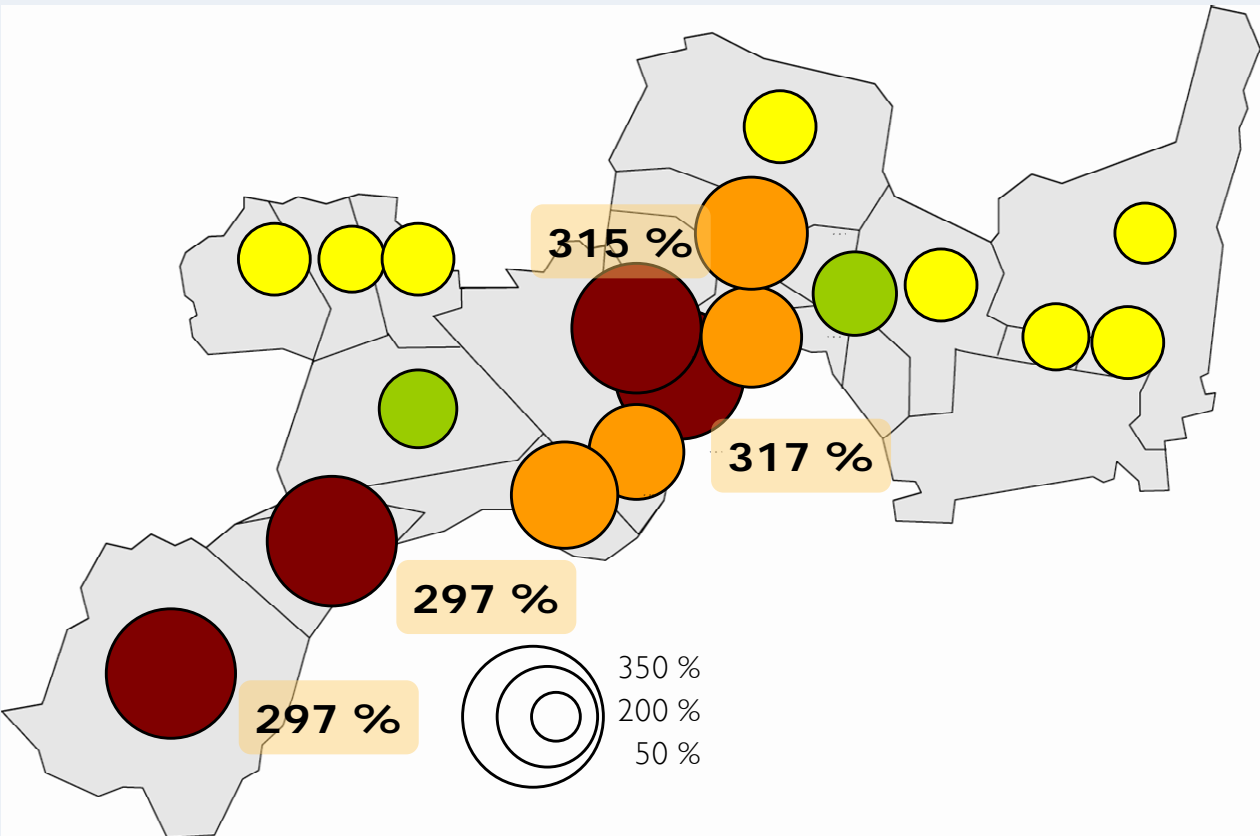
Popolazione proveniente dall'estero determinante negli anni '90



# Il Locarnese detiene il primato di agglomerato più anziano del Ticino

Indice di vecchiaia 2006 = 159 % (Ticino 136 %, Svizzera 97 %)

Popolazione  $\blacktriangleleft$  65 anni / popolazione  $\blacktriangleright$  15 anni x 100



L'indice di vecchiaia è elevato nei Comuni della prima corona

Accelerazione dopo il 2000

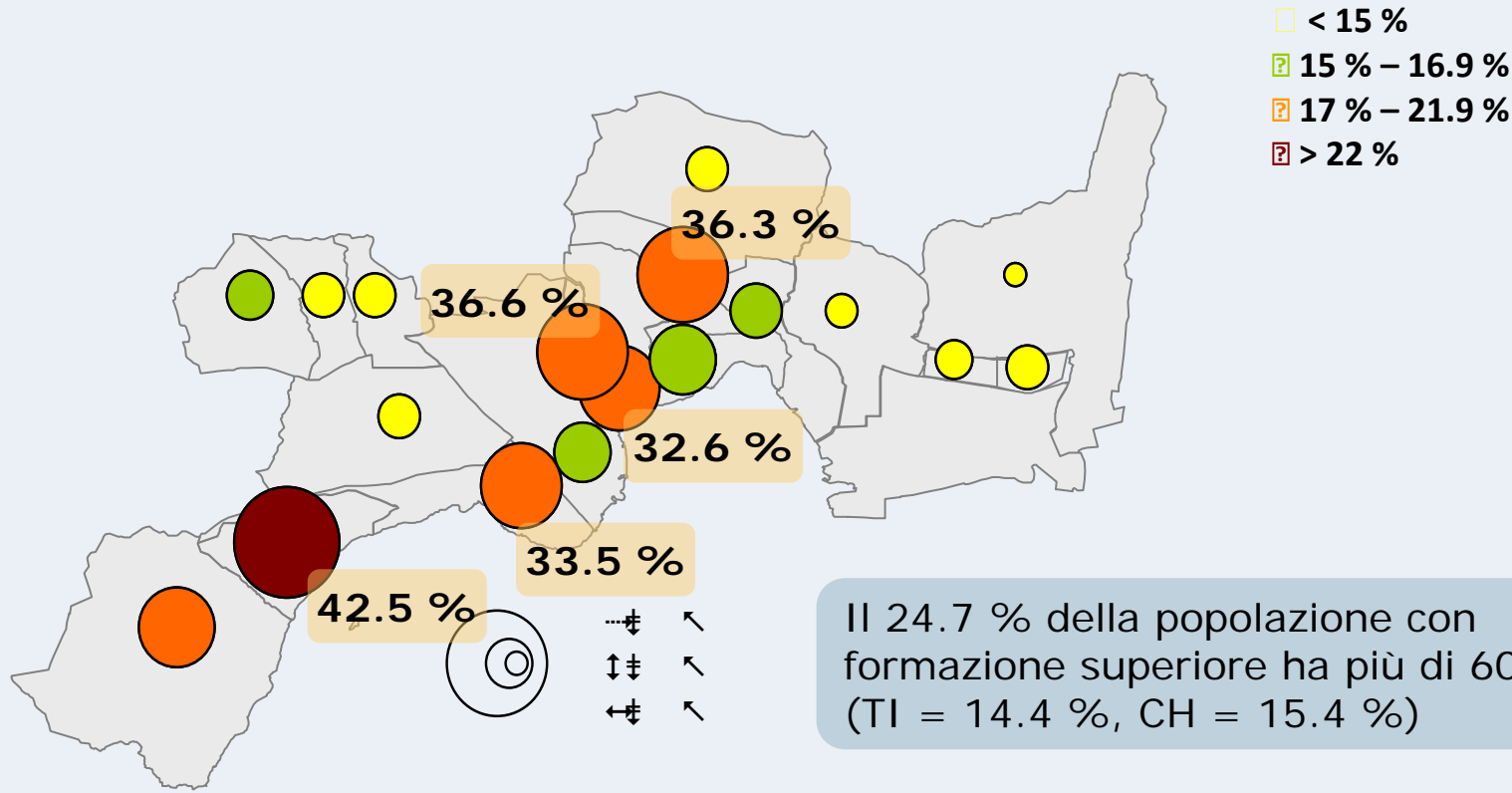
Variazione percentuale

● 0 - 120 % n.c *	(basso)
● 120 - 150 % n.c	(media)
● 150 - 280 % n.c	(alto)
● > 280 %	(elevato)

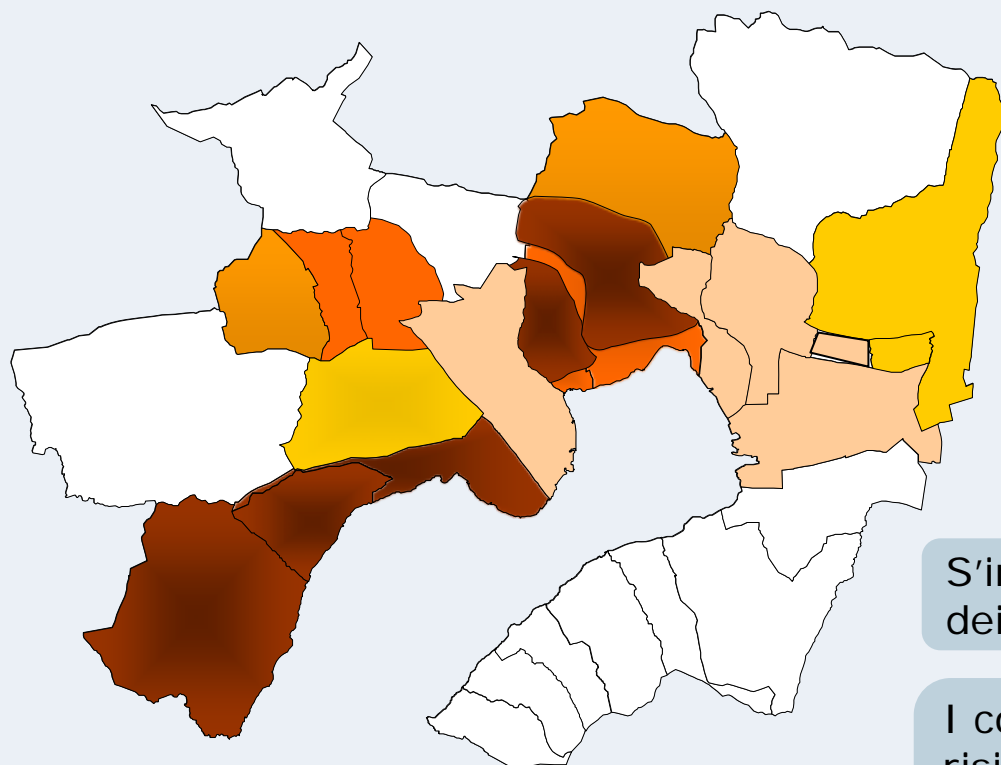
\* non compreso

# Pensionati laureati

Popolazione > 60 anni con una formazione superiore / popolazione con formazione superiore x 100



# Cala il numero di contribuenti con un reddito imponibile > 75'000 franchi



- preoccupante < 20 %
- negativa (-5 % - 20 %)
- media (+/- 5 %)
- positiva (da 5 a 20 %)
- favorevole (> 30 %)

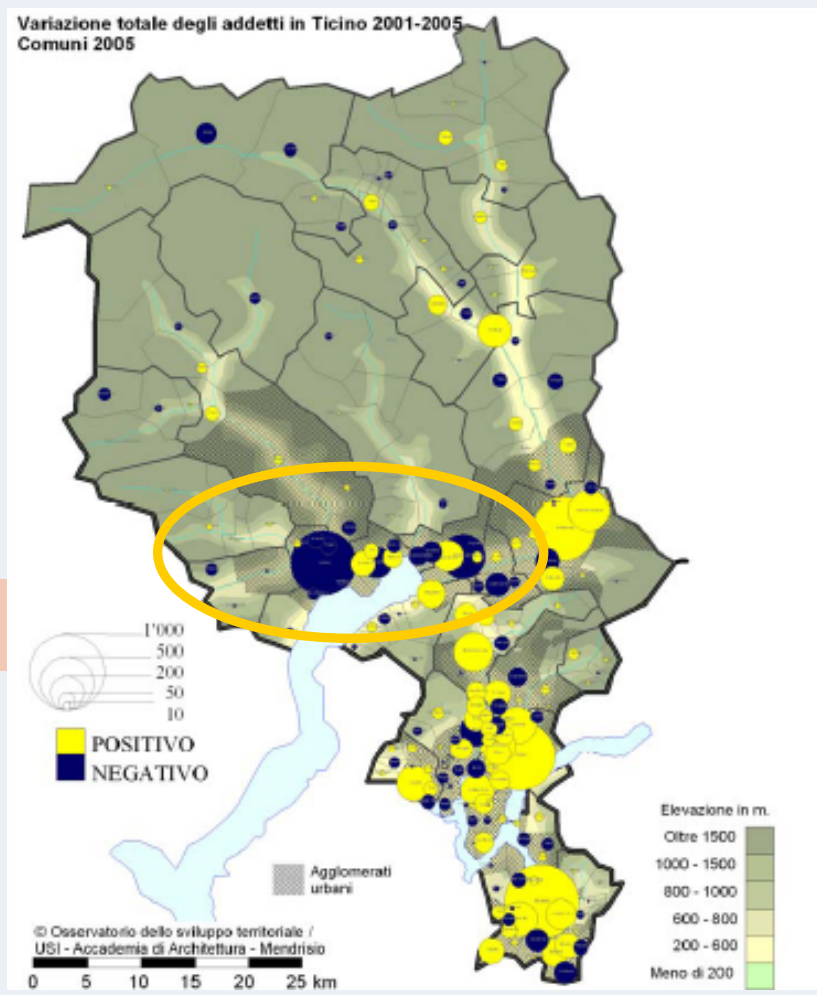
S'indebolisce la situazione finanziaria dei contribuenti

I contribuenti con un reddito elevato risiedono prevalentemente nei Comuni di Ascona, Brione, Brissago, Orselina e Ronco

# Il Locarnese: un agglomerato importante ma in perdita di velocità

Nell'ultimo quinquennio sono stati persi oltre 1'000 impieghi.

	Var. add. 2001-2005	In %
Fuori agglomerato	284	2.15
Bellinzona	935	4.32
Locarno	-1'044	-4.09
Lugano	2'452	3.47
Chiasso-Mend.	1'508	5.39
TICINO	4'135	2.6



# Settori vincenti e perdenti

+

**Servizi urbani centrali (+421)**

+

**Istruzione (+ 358)**

-

**Servizi d'accoglienza (-442) e commercio al dettaglio (-406)**

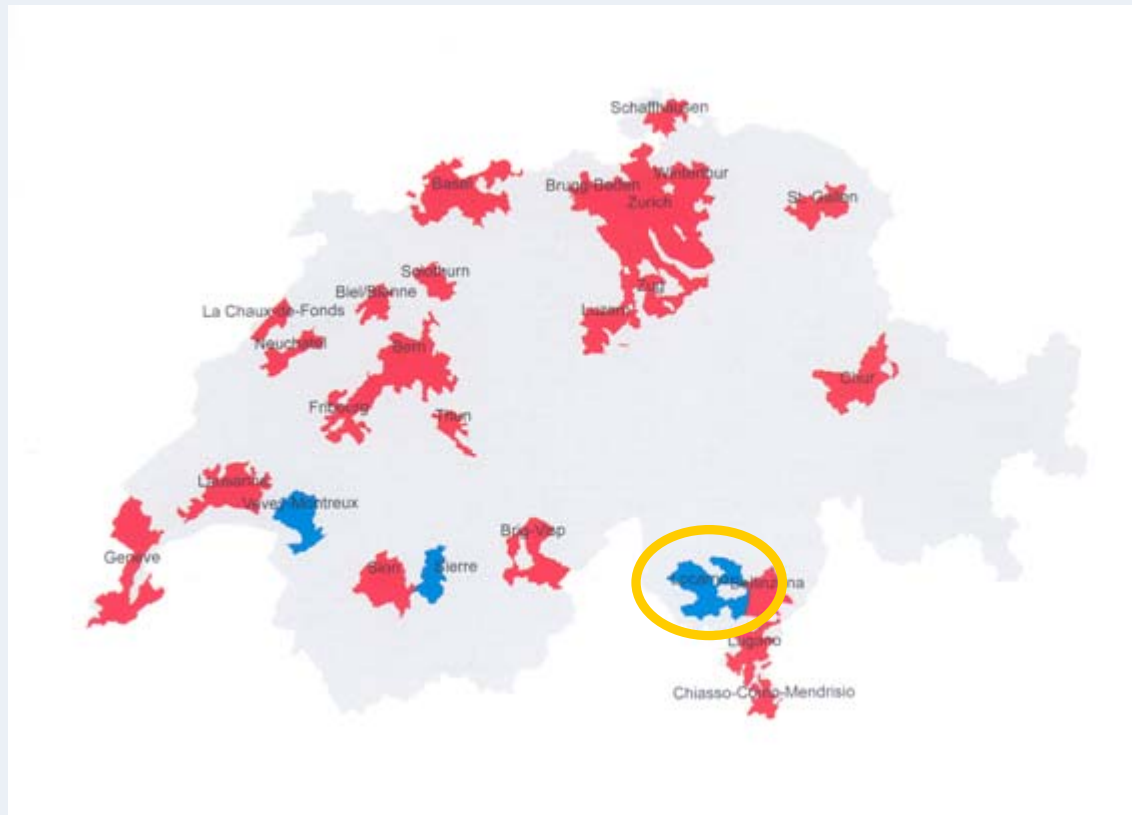
-

**Industria tradizionale (-638) e specializzata (-159)**



# Il Locarnese: un agglomerato importante ma in perdita di velocità

## Variatione media annua di PIL reale 1980-2004



“L’agglomerato di Locarno è quello che nel tempo ha perso più posizioni sia nel confronto cantonale sia in quello intercantonale” (p. 216).

Fonte: Accademia di Architettura, i.CUP, “La nuova Lugano: visioni, sfide e territorio della Città, Mendrisio, 2008

# Il settore turistico: indicatori in calo

## Variazione 1992-2007

**Alberghi – 21 (-10%)**

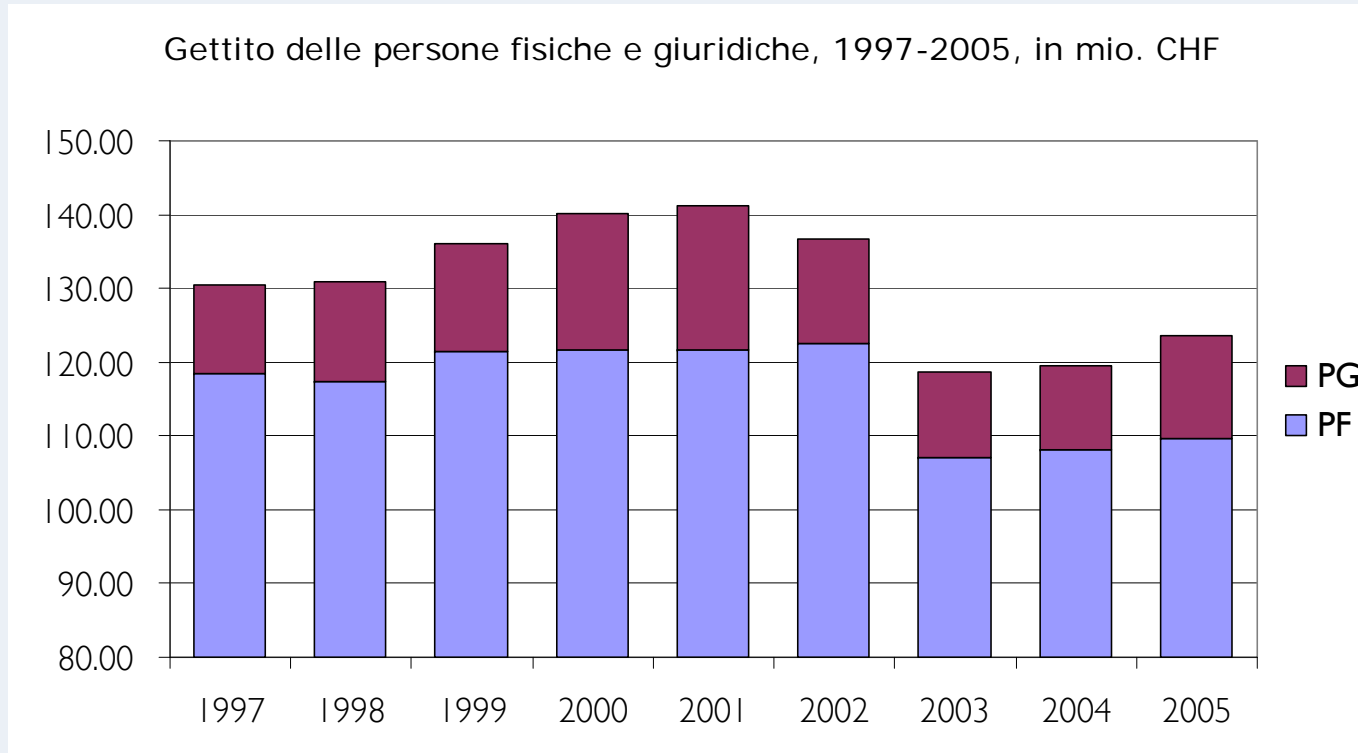
**Posti letto – 892 (- 10 %)**

**Pernottamenti: – 153'075 (- 12 %)**

**Arrivi : + 43'016 (+ 12 %)**

**Durata del soggiorno: da 4 notti (1980) a 2.8 (2007)**

# Gettito d'imposte in forte calo ...

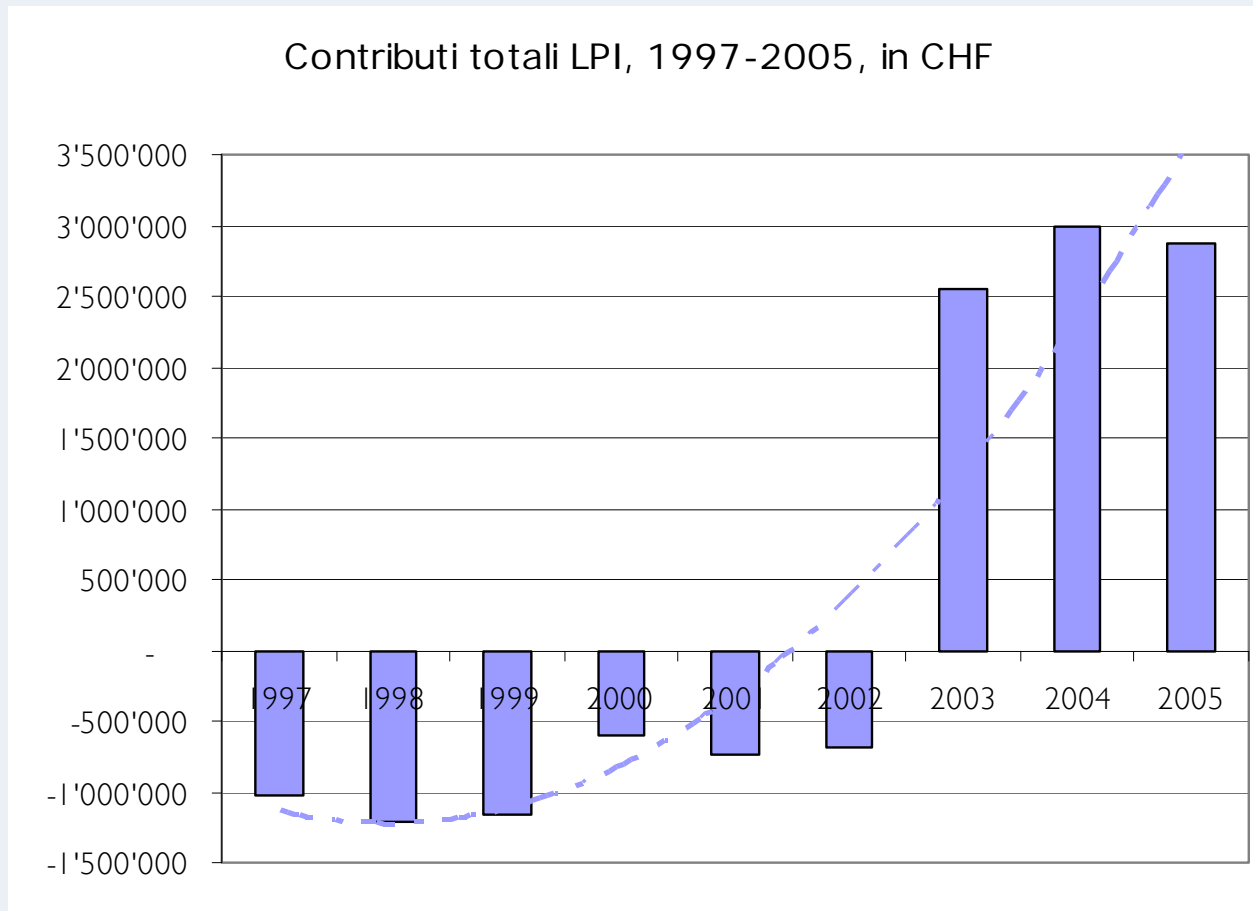


**Variazione del gettito 1997-2005**

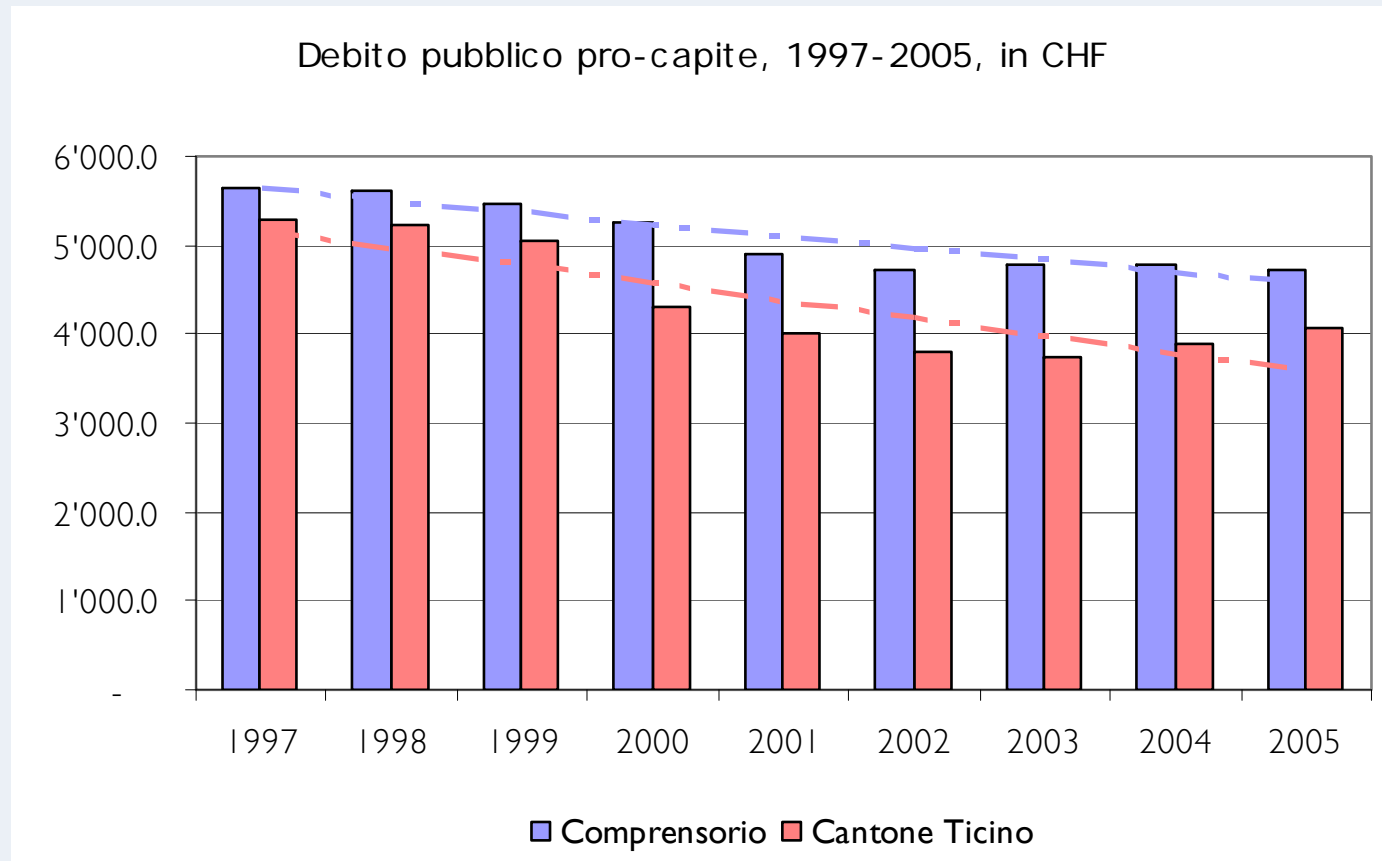
**Cantone Ticino + 10.8%**

**Comprensorio - 5.3%**

# ... ed esplosione dei contributi perequativi



# Debito pubblico ancora troppo elevato



**Debito pubblico al 31.12.2005: CHF 246.7 mio.**

# Il peso di Locarno

	Debito pubblico	Debito pubblico pro capite	Giudizio
Bellinzona	49'817	2'890	Medio
Chiasso	10'555	1'336	Debole
<b>Locarno</b>	<b>99'349</b>	<b>6'628</b>	<b>Eccessivo</b>
Lugano	231'537	4'522	Elevato
Mendrisio	18'022	2'585	Medio
Comuni TI	1'322'046	4'023	Elevato

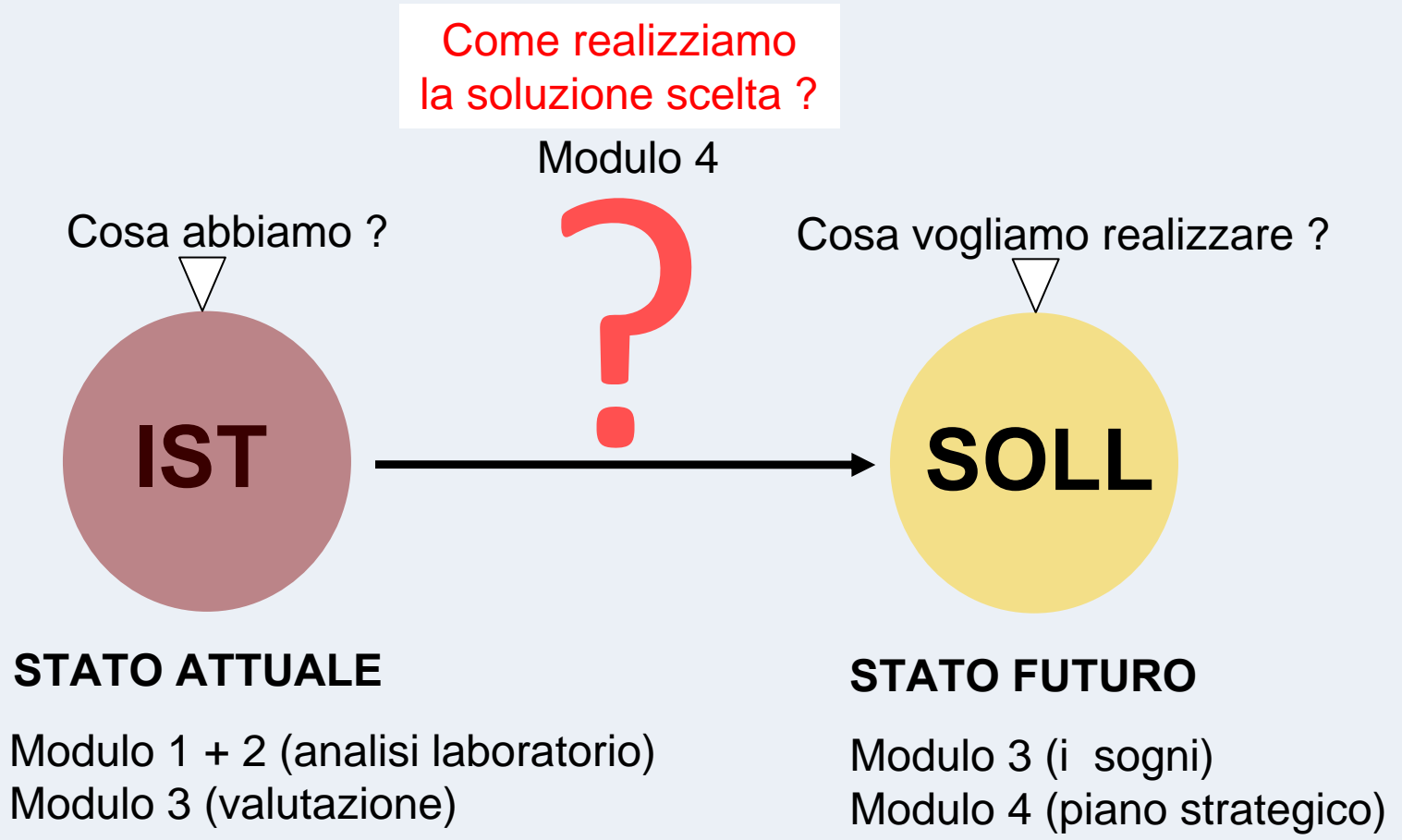
Debole < fr. 2'000 / Medio fr. 2'000 - fr.4'000 / Elevato fr. 4'000 – fr. 6'000 / Eccessivo > fr. 6'000

# MODULO 3

Il Locarnese visto dai sui cittadini e amministratori



# Obiettivi





# Organizzazione



**Cosa ?** 9 workshops

**Dove ?** centro sportivo di Tenero, ASP Locarno

**Quando ?** settembre – dicembre 2008

# I risultati: stato di salute del Locarnese (SC)

Situazione irreversibile (--)

Negativa ma reversibile (-)

Giudizio chiaro/scuro (+/-)

Giudizio positivo (+)



Ammalato, ha il cancro



**In perdita di velocità**

(letargico, stallo, assopito)

A basso consumo di energia, vecchio

**Bloccato**, ingrippato

**Disorientato**,

incapace di trovare una via di rilancio, **CAOS**

Depresso, **zattera alla deriva**, mancanza di obiettivi

**Crisi d'identità**, vittimismo, groviglio



**Precario**, a metà galleria

Sistema **mediocre**

Creatività dispersa

**Non compromesso**

**Potenzialità**

**inespresse**, gli

ingredienti ci sono, bisogna amalgamarli

Soleggiamento variabile

Basta piangersi addosso



Le potenzialità abbondano

Buono

Sistema **dinamico**, con opportunità

# 18 sogni per il Locarnese



# Locarnese competitivo ? Rilettura dei dati

**C'è un problema di competitività**



# Locarnese competitivo ? Le cause

## La competitività

Un territorio è competitivo se è in grado di **affrontare la concorrenza del mercato** garantendo nel contempo una **sostenibilità** ambientale, economica, sociale e culturale.

# Locarnese competitivo ? Le cause

## La competitività

- Competitività sociale
- Competitività economica
- Competitività ambientale
- Posizionamento rispetto al contesto globale

# Locarnese competitivo ? Le cause

## La competitività sociale: definizione

- Capacità dei soggetti di intervenire **insieme** (autorganizzazione)
- **efficacemente**
- in base ad una **stessa concezione del progetto** (o visione del futuro)
- incoraggiata da una **concertazione** fra i livelli istituzionali

- ☹️ Imprenditorialità importata
- ☹️ Potenziale umano importante non sufficientemente sfruttato
- ☹️ Mancanza di capitale umano innovativo
- ☹️ Attrattiva limitata nei confronti delle fasce più giovani di popolazione

☹️ **Fuga dei cervelli**

## Disunione

Incapacità di gestire i punti di forza  
Potenzialità non sfruttate

## Mancanza di una visione condivisa

☹️ Scarseggiano giovani con idee imprenditoriali

☹️ **Mancanza di una cultura imprenditoriale**

☹️ Mancanza di coraggio

☹️ Assenza di una SUP

☹️ Interessi locali prevalenti

☹️ Frammentazione istituzionale: **troppi centri di potere**

- ☹️ Mancanza di un' identità regionale
- ☹️ **Mentalità localistica**, feudale, chiusa

☹️ **Cultura della resistenza**

☹️ **Rivalità, attitudine litigiosa, gelosie**

☹️ Livello culturale dei politici in discesa

☹️ Forte campanilismo locale

☹️ Perdita di conoscenza del passato

☹️ Competizione anziché collaborazione

☹️ Personalismi

☹️ Riunionite

☹️ Tante proposte **non coordinate**

☹️ **Mancanza di un leader**

☹️ Cadreghinite



# Locarnese competitivo? Le cause

## Le dinamiche interne all'agglomerato

L'equilibrio finanziario tra il centro e il suo agglomerato non è sempre garantito. In taluni agglomerati si osservano fenomeni di segregazione spaziale.

Se da una parte è necessaria maggiore cooperazione, dall'altra taluni squilibri generano ulteriore competitività tra i comuni (Rapporti della Confederazione \_ 2001, 2005, 2009)

# Locarnese competitivo? Le cause

## Le “Anomalie” di funzionamento dell’agglomerato di Locarno

Unico centro ticinese che ha più giovani e meno anziani rispetto ai comuni circostanti.

Il centro ha conosciuto il maggior calo del gettito pro capite delle persone fisiche (87-2006). Malgrado gli apporti perequativi è ancora maggiore il divario del moltiplicatore con i comuni circostanti (*Allegato modulo 3*).

# La migrazione selettiva

Percentuale di allievi alloggiati nelle scuole elementari

	1975/76	1995/96	2000/01	2007/08
<b>Locarno</b>	12.2	36.6	39.6	41.5
Circostanti	25.3	33.7	30.4	26.6
<b>Bellinzona</b>	7.6	24.5	25.1	29.9
Circostanti	7.8	16.0	18.7	19.6
<b>Chiasso</b>	3.9	10.0	20.1	18.6
<b>Mendrisio</b>	6.8	16.0	16.0	16.2
Circostanti	5.6	11.0	12.6	13.0
<b>Nuova Lugano</b>	12.2	26.8	27.5	29.1
<b>Cantone</b>	<b>8.6</b>	<b>22.3</b>	<b>23.5</b>	<b>20.6</b>

# Locarnese competitivo? Le cause

## I rischi territoriali

Il rischio sotto il profilo territoriale è il prevalere di scelte di sviluppo autonomo:

- dispersione degli insediamenti (nuove aperture di zone edificabili)
- progetti poco razionali o "doppioni" per ubicazioni di infrastrutture pubbliche

La concorrenza tra i comuni rende ardua la collaborazione basata sul mutuo riconoscimento

# Locarnese competitivo ? Le cause

Il capitale sociale è l'elemento trasformatore del sistema

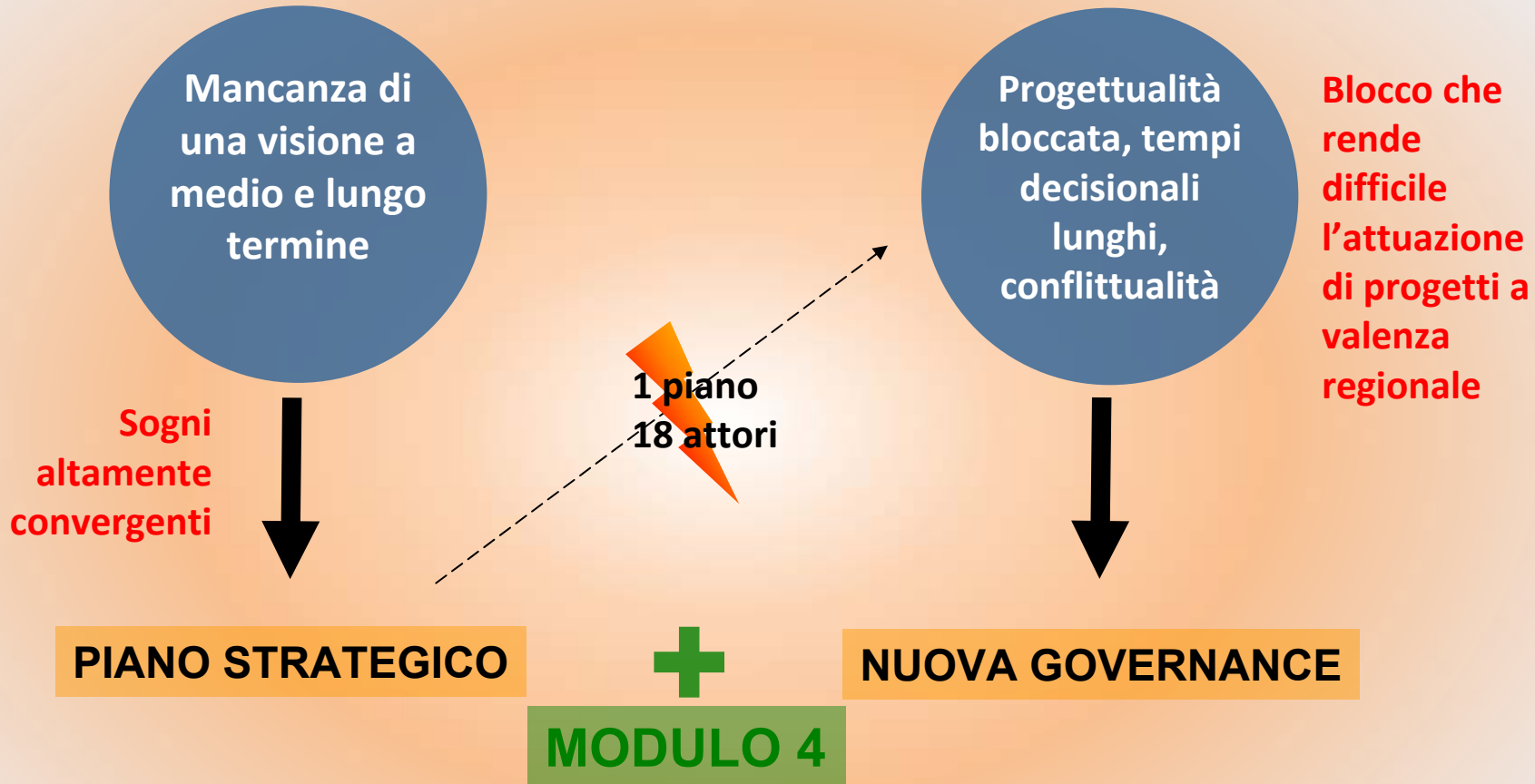


Il problema del Locarnese è quello della mancanza di un polo che sappia amalgamare i vari ingredienti di cui la regione è ricca per farne una piattaforma unica e quindi di forte richiamo

# MODULO 4

# Obiettivi

“Se non c’è unità sui principi, non conviene neanche fare progetti”



# Organizzazione

<b>Chi ?</b>	<b>15 partecipanti</b>
<b>Cosa?</b>	4 workshops
<b>Dove ?</b>	Centro sportivo di Tenero
<b>Quando ?</b>	giugno – luglio 2009



# Piano strategico: contenuti

- E' un documento in cui si precisa **dove si vuole andare, con quale strategia e con quali mezzi** (organizzativi, finanziari, produttivi, commerciali) tenuto conto dell'ambiente esterno e della situazione aziendale.
- E' anche uno strumento di comunicazione e un patto tra diversi attori (più il piano è condiviso e più è efficace).

# Piano strategico: contenuti

**Missione**

Le componenti del modello	Gli assi strategici	Gli obiettivi	Le proposte di azione strategica		
Un uso equilibrato del territorio	<p><b>1. Potenziare il sistema infrastrutturale e il trasporto pubblico per migliorare la capacità competitiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un nuovo sistema viario, decongestionato e funzionale allo sviluppo e in grado di collegare la Marca al centro delle tratte di trasporto europeo</li> <li>Innovare la logistica</li> <li>Qualificare il trasporto pubblico all'integrazione fiera gamma</li> <li>Potenziare le infrastrutture immateriali e le reti</li> </ul>	<p>Sviluppare le grandi direttrici di collegamento est-ovest, nord-sud</p> <p>Realizzare interventi strutturali sulla viabilità di zona e d'area</p> <p>Migliorare la vivibilità dei centri storici, riqualificando le principali arterie</p>	<p>Sviluppare le politiche per la sicurezza stradale e delle strade sicure</p> <p>Realizzare i poli intermodali</p> <p>Realizzare un sistema integrato intorno all'Stir e implementarlo sulle tratte di Montebelluna e Conegliano</p>	<p>Innovare il trasporto pubblico</p> <p>Integrare tariffaria e sistema di localizzazione satellitare</p> <p>Incrementare la capillarità e lo sviluppo delle infrastrutture telematiche</p>
Un'economia dell'innovazione, delle reti e della conoscenza	<p><b>2. Realizzare un sistema di gestione del territorio, equo, sostenibile e innovativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire il rispetto delle destinazioni d'uso del territorio e promuovere le tecnologie costruttive a basso impatto</li> <li>Sviluppare l'eco-innovazione nel settore produttivo e in quello dell'offerta ambientale e sostenere l'eco-development</li> <li>Innovare le politiche per un ambiente di qualità quale motore dello sviluppo e possibile marchio del Made in Treviso</li> <li>Promuovere l'agro-alimentare come fattore di integrazione del territorio, dell'identità dei luoghi e dello sviluppo economico</li> </ul>	<p>Controllo delle emissioni e certificazione ambientale</p> <p>Creare le imprese che progettano nuove tecnologie per lo sviluppo sostenibile</p> <p>Qualità dell'aria e della mobilità al centro dei percorsi di vivibilità dei centri urbani</p> <p>Realizzare il bilancio ecologico, valorizzare il ciclo delle acque, potenziare la tutela del suolo</p>	<p>Realizzare un progetto complessivo per la gestione dei rifiuti</p> <p>Facilitare il percorso di recupero delle aree produttive, realizzare l'ateneo e nuovi modelli progettuali per le aree produttive</p> <p>Revisionare il PTCP, con linee guida per il controllo e la pianificazione territoriale</p> <p>Utilizzare i progetti europei per il tema dei materiali da scavo e materiali da riciclo</p>	<p>Attuare e sviluppare il distretto della bioeconomia</p> <p>Creare i distretti rurali e agro-alimentari di qualità</p> <p>Promozione dei prodotti tipici, dell'agricoltura e dell'artigianato e i centri dell'agricoltura</p> <p>Sviluppare i progetti del parco del Sile</p> <p>Realizzare un sistema di video sorveglianza dei fiumi</p> <p>Sostenere i progetti per la produzione energetica alternativa</p>
Un'economia dell'innovazione, delle reti e della conoscenza	<p><b>3. Innovazione e riposizionamento competitivo della Marca</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fare dell'innovazione il fronte di crescita e sviluppo del territorio</li> <li>Valorizzazione delle filiere produttive e delle specificità distrettuali</li> <li>Accompagnare le politiche di internazionalizzazione, gestire il riposizionamento produttivo e gli effetti delle delocalizzazioni</li> <li>Sviluppare azioni di marketing territoriale e rafforzare il sistema fieristico</li> <li>Favorire l'aggregazione tra le imprese e potenziare il sistema di relazione con il credito</li> <li>Sostenere lo sviluppo del terziario, dei servizi alle imprese e dei nuovi fenomeni di autoimprenditorialità</li> <li>Fare dell'idea d'impresa un fattore di riconoscibilità del tessuto produttivo della Marca</li> </ul>	<p>Creare un Innovation park del terziario, potenziare le nano tecnologie e l'innovazione eco-ambientale delle imprese</p> <p>Sviluppare un nuovo sistema di relazione strategica con l'Unione europea</p> <p>Promuovere l'integrazione di filiera tramite tecnologie collaborative di rete e strumenti manageriali evoluti, anche con riferimento all'ottimizzazione della logistica</p> <p>Diffondere il commercio elettronico in logica B2B e B2C, realizzare portali di destino per la promozione dei prodotti e la gestione integrata/promozione delle capacità produttive</p> <p>Favorire la nascita di comunità virtuali</p>	<p>Favorire l'innovazione, la qualificazione e la certificazione di prodotto tramite centri di eccellenza per la ricerca applicata, per analisi, test e sperimentazioni, per il trasferimento tecnologico, sviluppare strumenti innovativi di esplorazione dei mercati e di analisi della domanda a supporto delle strategie di internazionalizzazione commerciale delle imprese</p> <p>Sviluppare un sistema di sostegno concreto delle delocalizzazioni e un osservatorio sui processi di internazionalizzazione produttiva</p> <p>Realizzare un unico ente fieristico (Godega e S.Lucia di Piave) e una cyber fiera</p>	<p>Sostenere l'aggregazione tra imprese nelle autorizzazioni, carozzine, appalti di lavori e servizi e le aggregazioni on line</p> <p>Realizzare nuovi strumenti per il credito d'impresa e agevolare chi li innova</p> <p>Realizzare un percorso sull'autoimprenditorialità, con iniziative di aggregazione e certificazione tra imprenditori e i vari contesti produttivi, nonché produzione di normative locale, regionale e nazionale</p> <p>Sviluppare il bilancio sociale quale strumento di valorizzazione e comunicazione del sistema produttivo locale</p> <p>Realizzare un marchio etico della produzione trevigiana e un osservatorio dei bilanci sociali territoriali</p>
Uno sviluppo del benessere di vita e socio-culturale	<p><b>4. Sviluppare le politiche della conoscenza come leva strategica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzare un sistema di filiere formative connesse ai bisogni delle piccole e medie imprese, che garantisca un network di informazione, formazione e innovazione</li> <li>Previdere e ricombinare risorse di conoscenza, materiali e immateriali</li> <li>Rendere il sistema di formazione di ingresso, permanente e continuo, un sistema della qualità</li> <li>Rafforzare l'alta formazione per la classe dirigente e per il passaggio generazionale</li> </ul>	<p>Realizzare un progetto di learning region e un network provinciale della formazione</p> <p>Sviluppare percorsi di formazione multilivello, correlati alle specificità distrettuali ed in rete con centri di eccellenza, università, parchi scientifici</p> <p>Realizzare un management company</p> <p>Favorire e sostenere la collaborazione fra centri universitari presenti nel territorio e sistema produttivo sui temi della ricerca e dell'innovazione di frontiera (design, materiali, prodotti, processi etc.)</p>	<p>Realizzare progetti di valorizzazione e valorizzazione delle competenze, di riqualificazione professionale e di "outplacement" per la ricollocazione dei lavoratori in asubero</p> <p>Realizzazione dei tre poli della città dei mestieri</p> <p>Realizzare un laboratorio per l'erogazione dei servizi nel campo dell'orientamento</p> <p>Definire una rete di istituzioni per realizzare un osservatorio dell'orientamento</p>	<p>Riqualificare gli edifici scolastici e realizzarne di nuovi</p> <p>Potenziare l'alta formazione per la pubblica amministrazione</p> <p>Realizzare azioni per la transizione di impresa</p> <p>Realizzare azione di formazione imprenditoriale su e-commerce, bioedilizia, tecnologia e innovazione delle imprese in rete, del mercato e della gestione d'azienda</p>
Uno sviluppo del benessere di vita e socio-culturale	<p><b>5. Promuovere la Marca, come provincia della cultura, del turismo e dello sport</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilanciare il turismo e utilizzarlo come leva di valorizzazione dei luoghi, dell'ambiente, delle tipicità e dell'offerta culturale locale</li> <li>Sostenere il sistema sportivo trevigiano, come fattore della qualità della vita</li> <li>Potenziare le politiche di rete degli eventi e delle occasioni culturali</li> <li>Valorizzazione del patrimonio artistico, naturale e museale</li> <li>Valorizzare le politiche a sostegno della creatività trevigiana: arte e artigianato</li> </ul>	<p>Fare della Marca un distretto dell'artigianato artistico, dell'arte, del turismo</p> <p>Realizzare gli itinerari culturali e storici: i luoghi della Grande Guerra, la strada dell'Architettura, la via Claudia Augusta e i luoghi dell'archeologia, il Tempio, le città Murate, i castelli e le fortificazioni, gli Archivi etnografici</p> <p>Realizzare gli itinerari enogastronomici: Gli itinerari del vino, le aree D.O.C.G., le aree del gusto</p>	<p>Realizzare gli itinerari naturalistici: l'Alta Via TV1, le aree fluviali, i percorsi ciclonaturalisti</p> <p>Sviluppare i luoghi dello sport: le aree ad itinerari dello sport, l'anello ciclistico del Montebelluna</p> <p>Valorizzare il Paeseaggio del benessere: gli itinerari termali</p> <p>Valorizzare i distretti turistico-produttivi: le aree turistico-produttive</p> <p>Superare i limiti formativi dell'offerta sportiva e ridurre il fenomeno della dispersione</p>	<p>Definire prodotti turistici territoriali e sintonizzare promozione, accoglienza, prodotti e potenziare le scelte economiche</p> <p>Fare sistema tra la qualità ambientale e l'offerta culturale e sviluppare le iniziative di marketing e content marketing</p> <p>Sviluppare la rete dei musei trevigiani e realizzare il marketing culturale per l'offerta culturale e museale provinciale</p>
	<p><b>6. Sostenere una nuova stagione di benessere e di qualità dei servizi e del lavoro, quale risorsa per lo sviluppo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentare la coesione sociale e le politiche per la salute: una comunità attenta alla famiglia, che si prende cura di anziani, giovani e disabili</li> <li>Sostenere la crescita del capitale sociale: giovani, famiglia, nella intergenerazionale, relazionale e politica del tempo</li> <li>Sostenere le politiche per l'immigrazione per una azione equilibrata di inclusione, sicurezza e crescita per tutti</li> <li>Incentivazione delle politiche per le pari opportunità</li> <li>Favorire la crescita e valorizzare il ruolo delle imprese del terzo settore nella specificità dei bisogni del territorio</li> <li>Sostenere le politiche a difesa dei consumatori e dei risparmiatori</li> <li>Facilitare la riorganizzazione dei servizi pubblici, favorendo</li> </ul>	<p>Creare una rete di sostegno al credito per immigrati, giovani e donne</p> <p>Realizzare la mappa socio-sanitaria provinciale</p> <p>Creare un osservatorio sui valori dei governi</p> <p>Rafforzare la rete di strutture e servizi socio assistenziali di accoglienza per portatori di handicap privi di adeguata assistenza familiare</p> <p>Sviluppare e sostenere nuove politiche per la famiglia</p>	<p>Potenziare la rete dei servizi per la tutela socio sanitaria dei bambini immigrati e delle loro famiglie e sostenere lo sviluppo culturale della seconda generazione</p> <p>Sviluppare progetti di inserimento lavorativo dei soggetti deboli</p> <p>Realizzare un tavolo per la cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro</p> <p>Realizzare una "Conferenza provinciale sull'immigrazione"</p> <p>Realizzare un osservatorio sulle povertà e sul disagio abitativo</p>	<p>Costruire progetti di valorizzazione sociale delle risorse delle persone anziane e contrastare l'isolamento di ritorno"</p> <p>Realizzare progetti a difesa e valorizzazione del risparmio dei cittadini della Marca</p> <p>Sviluppare il progetto incubatore di impresa per il terzo settore</p> <p>Mettere in rete tutte le strutture sanitarie e capillarità della Marca e realizzare un sistema di teleassistenza</p>

# Opzioni di strutture di governance per il Locarnese

Durante i lavori del modulo 3 sono emerse le seguenti opzioni:

**Status quo (intensificazione della collaborazione su progetti specifici)**

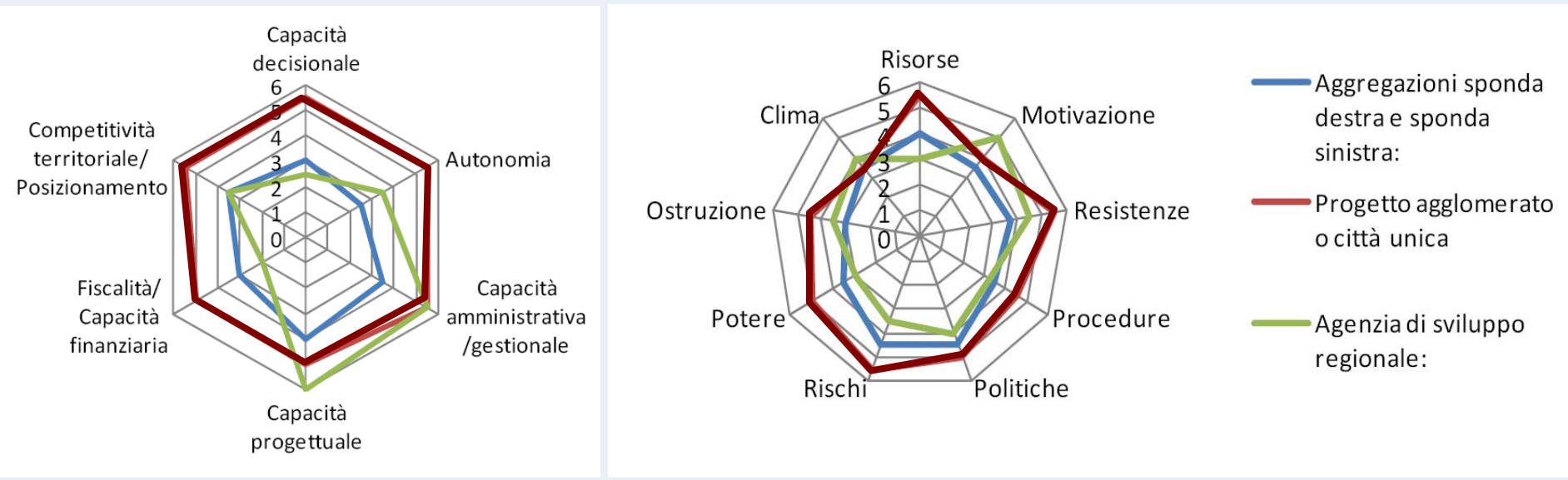
**Aggregazione sponda destra e sinistra**

**Agglomerato (Comune unico)**

**Agenzia di sviluppo regionale (ev. società mista di sviluppo)**

# Opzioni di strutture di governance per il Locarnese

I partecipanti hanno discusso e valutato la fattibilità / sostenibilità delle diverse opzioni di Governance in due tappe successive, **coerentemente con le scelte di visione, di assi strategici e di azioni/progetti** a cui la governance deve garantire efficacia ed efficienza.



L'opzione " **Progetto agglomerato**" è quella ritenuta più opportuna, efficace, efficiente, equa e di supporto alla competitività regionale.

Grazie per la vostra attenzione

# Il seguito

