

Modulo III

Il Locarnese visto dai suoi cittadini e amministratori

Aprile 2009

Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese

Documento di lavoro
Versione I

Repubblica e Cantone Ticino

Dipartimento delle istituzioni,
Sezione degli enti locali

Dipartimento delle finanze e dell'economia
Sezione della promozione economica

Dipartimento del territorio
Sezione dello sviluppo territoriale



Impressum

Editore

Dipartimento delle istituzioni, Sezione degli enti locali

Autore

Simona Corecco Sezione degli enti locali

Coautori

Ronnie Moretti Sezione dello sviluppo territoriale
Siegfried Alberton IRE-USI
Fabio Bossi Sezione della promozione economica

Coordinamento

Elio Genazzi Capo Sezione degli enti Locali

Per ulteriori informazioni

Sezione degli Enti locali
Via Carlo Salvioni 14
6501 Bellinzona
Telefono +41 (0)91 814 17 11
e-mail di-sel@ti.ch

Il documento è scaricabile al seguente indirizzo: www.ti.ch/agglomerati/locarnese

Citazione

Studio strategico del Locarnese, modulo III, versione I, aprile 2009

Indice

PARTE I

IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI LOCALI

1.	Accenni metodologici	8
1.1.	Obiettivi	8
1.2.	Organizzazione	9
A.	Fase 1: incontri preparatori. Lettura e interpretazione della performance socioeconomica e territoriale e prime proposte innovative per lo sviluppo futuro del Locarnese	9
B.	Fase 2: prima condivisione delle idee-proposte	10
C.	Fase 3: punti di vista a confronto alla ricerca del consenso	10
2.	I risultati dei Workshops	11
2.1.	Lo Stato attuale di salute del Locarnese nella percezione degli attori coinvolti	11
2.1.1.	Il punto di vista della società civile	12
2.1.2.	Il punto di vista delle istituzioni pubbliche e politiche	15
2.2.	I fattori determinanti dello stato attuale di salute del Locarnese secondo la percezione degli attori coinvolti	16
2.2.1.	Equazioni regionali nel settore turismo e svago	16
2.2.2.	Equazioni regionali nel settore cultura e scuola	19
2.2.3.	Equazioni regionali nel settore economia	21
2.2.4.	Equazioni regionali sul tema istituzionale	24
2.3.	Un sogno per domani: diciotto idee per il Locarnese	27
2.3.1.	Il Locarnese: dal Lago ai ghiacciai	28
2.3.2.	Regione turistica unica (Locarnese e Valli): Locarnese polo turistico e culturale del Cantone	28
2.3.3.	Un'azienda turistica per il Locarnese	29
2.3.4.	Nuova urbanità a partire da luoghi simbolo (Casa Rusca)	30
2.3.5.	Locarno città del cinema	31
2.3.6.	Città-regione-campus della creatività e dell'immateriale	32
2.3.7.	Il Locarnese: un luogo per vivere meglio	32
2.3.8.	L'industria multimediale nel futuro del Locarnese	33
2.3.9.	Riordino e ridisegno urbanistico	34
2.3.10.	Regione dell'accoglienza ad alto livello	34
2.3.11.	L'Anti-Aging ovvero una regione paradiso del ben-essere	35
2.3.12.	Agenzia di sviluppo	36
2.3.13.	Sviluppo turistico-residenziale e culturale di qualità	36
2.3.14.	"George's dream" ovvero destinazione tempo libero	37
2.3.15.	"L'esprit de Locarno"	38
2.3.16.	Sport, svago e cultura	39
2.3.17.	Progetto arcobaleno	39
2.3.18.	Un sorriso per tutti, ovvero 12 mesi di turismo di qualità	39
2.4.	Considerazioni conclusive	40

3.	Le tesi: alla ricerca di un primo consenso _____	46
3.1.	La tecnica _____	46
3.2.	I risultati _____	47
3.2.1	Tesi 1: cambiamento: un passaggio ineluttabile o una questione di consapevole necessità ? _____	48
3.2.2	Tesi 2: la strada divide _____	49
3.2.3.	Tesi 3: il piano di sviluppo strategico: uno strumento imprescindibile __	50
3.2.4.	Tesi 4: verso un nuovo progetto culturale _____	51
3.2.5.	Tesi 5: sulle specializzazioni, pareri discordante _____	52
3.2.6.	Tesi 6: il concetto di città-regione-campus _____	53
3.2.7.	Tesi 7: agenzia di sviluppo, meta manager e aggregazioni _____	54
3.2.8.	Tesi 8: luoghi simbolo _____	55
3.3.	Considerazioni conclusive _____	55

PARTE II

RILETTURA DEI RISULTATI NELL'OTTICA DELLA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE E DELLE SPECIFICITÀ DELL'AGGLOMERATO LOCARNESE

4.	Il concetto teorico _____	57
4.1.	Capitale territoriale _____	57
4.2.	Competitività territoriale _____	59
5.	Il Locarnese: una realtà competitiva ? _____	60
5.1.	Competitività sociale _____	60
5.2.	Competitività ambientale: il Locarnese come "best location" _____	64
5.3.	Competitività economica _____	64
5.4.	Posizionamento: marginalità come opportunità _____	65
6.	Possibili sviluppi _____	68
6.1.	Possibili funzioni _____	68
6.2.	Principi generali _____	70
6.3.	Una buona organizzazione è alla base di un grande successo _____	71
6.3.1.	Agenzia di sviluppo _____	71
6.3.2.	Metamanager _____	72
6.3.3.	Collaborazione su progetti specifici _____	72
6.3.4.	Agglomerato (aggregazione funzionale) _____	72
6.3.5.	Aggregazione _____	73
7.	Conclusioni e prossimi passi _____	73

Tabelle

Tabella 1	Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile	12
Tabella 2	Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore turismo e svago	13
Tabella 3	Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore cultura e scuola	14
Tabella 4	Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore economia e trasporti	14
Tabella 5	Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista delle istituzioni politiche	15
Tabella 6	Equazioni regionali settore turistico	16
Tabella 7	Equazioni regionali economia	21
Tabella 8	Equazioni regionali economia	24
Tabella 9	Equazioni regionali istituzioni	26
Tabella 10	Tabella di sintesi	41
Tabella 11	Gli elementi del capitale territoriale del Locarnese: punti di forza e criticità come emersi nei WS	58
Tabella 12	Situazione competitiva nel Locarnese	66
Tabella 13	Ambiti d'interesse	69

Figure

Figura 1	Stato attuale e stato futuro	8
Figura 2	Il metodo dei workshops	9
Figura 3	Sintesi delle posizioni predominanti per singole tesi, gruppi società civile (SC) e politici (IP) a confronto	48

Riquadri

Riquadro 1	Tesi 1	48
Riquadro 2	Tesi 2	49
Riquadro 3	Tesi 3	50
Riquadro 4	Tesi 4	51
Riquadro 5	Tesi 5	52
Riquadro 6	Tesi 6	53
Riquadro 7	Tesi 7	54
Riquadro 8	Tesi 8	55
Riquadro 9	L'identità collettiva	61
Riquadro 10	Anomalie della struttura interna dell'agglomerato Locarnese	62
Riquadro 11	L'immagine territoriale	65

Allegati

Allegato I	dati statistici	I
Allegato II	lista partecipanti	IV

Il Locarnese non sta bene e sarà confrontato anche in futuro con importanti sfide dettate dalle tendenze negative delle principali variabili socioeconomiche (impieghi, numero di aziende, manodopera qualificata, competitività, indice della qualità della localizzazione, ecc.), territoriali ed istituzionali emerse nei primi due moduli. Gli indicatori finanziari sono in calo, a seguito degli sgravi fiscali ma anche della contrazione del numero di contribuenti con redditi elevati. Fenomeno quest'ultimo che ha colpito innanzitutto il centro senza tuttavia risparmiare i Comuni circostanti. Anche il settore turistico accusa una riduzione del numero di impieghi e dei pernottamenti, in controtendenza con i dati medi nazionali. L'organizzazione istituzionale del comprensorio, con i suoi 17 Comuni, 60 forme di collaborazione diverse per un totale di oltre 1'600 cariche pubbliche, non fa da traino alla regione. L'andamento preoccupa, anche perché quello Locarnese è il secondo agglomerato a livello cantonale per importanza demografica ed il primo a livello turistico per numero di pernottamenti e stabilimenti. Non lo è più in termini di risorse fiscali, superato per la prima volta nel 2005 dal Mendrisiotto

Ma qual è il punto di vista della società civile e del mondo politico ed istituzionale? Come percepiscono la situazione attuale? Quali sono le cause? Esistono delle vie d'uscita? L'obiettivo di questo terzo modulo è appunto quello di cogliere le impressioni dei cittadini e dei membri delle istituzioni politiche giungendo ad alcune prime proposte di cambiamento a favore di un Locarnese maggiormente competitivo. Per rispondere a questa esigenza, è stato dato mandato all'Istituto Ricerche Economiche (IRE) dell'Università della Svizzera Italiana di organizzare momenti d'incontro nella forma di workshops¹ che hanno coinvolto oltre una sessantina di attori locali appartenenti alla società civile e al mondo delle istituzioni, suddivisi per gruppi tematici (economia, cultura e scuola, turismo, istituzioni).

Attraverso incontri a tappe successive e l'uso di tecniche e strumenti di animazione che favoriscono la creatività, è stato possibile:

- identificare i problemi relativi alla situazione regionale;
- ragionare sui fattori determinanti (debolezze strutturali, istituzionali e socio-culturali) che producono questo stato delle cose;
- riflettere sulle specificità, sulle vocazioni, sulle potenzialità, sulle ricchezze della regione e su quanto sarebbe possibile fare per meglio valorizzarle;
- elaborare delle prime proposte di rilancio dell'agglomerato urbano del Locarnese e capire in quale misura una nuova organizzazione istituzionale vi potrebbe contribuire.

L'alto tasso di partecipazione e l'impegno profuso sono indicatori importanti dell'interesse che suscita il tema. Per quanto lo studio s'inserisce nel dibattito aggregativo, gli atelier non avevano quale finalità quella di promuovere l'aggregazione *tout court*. Quest'ultima costituisce semmai un mezzo per attuare le strategie di sviluppo indicate. Ed è proprio in quest'ottica che il tema dell'aggregazione è stato discusso dai partecipanti, nella generale convinzione che il rilancio del Locarnese passa dall'elaborazione di una visione di sviluppo condivisa che non può prescindere da una riflessione seria sull'organizzazione istituzionale dell'agglomerato.

¹ Dal francese *atelier* (luogo privilegiato dove l'artista crea). Gruppo di lavoro per l'analisi e l'approfondimento di un tema specifico (identificazione dei problemi, analisi delle aspettative e proposte di soluzioni).

Questo rapporto costituisce un documento riassuntivo dei lavori svolti. Esso si suddivide in due parti: una prima più descrittiva (capitoli 1, capitolo 2 e capitolo 3) e una seconda più analitica (capitoli da 4 a 6). Il primo capitolo espone i principi metodologici e gli aspetti operativi. Il secondo capitolo propone una sintesi estesa delle principali percezioni e considerazioni espresse dai partecipanti durante il primo gruppo di incontri della durata di una giornata. Ad essi sono seguiti dei meeting più brevi a carattere plenario durante i quali sono state discusse alcune tesi di sintesi elaborate dall'IRE sulla base delle precedenti discussioni (capitolo 3). La seconda parte, più analitica, propone una rilettura dei risultati nell'ottica della competitività territoriale e costituisce una sorta di riepilogo dei temi più importanti discussi nell'ambito dei workshop. Seguono alcune considerazioni conclusive che lanciano di fatto il modulo 4 dello studio strategico.

PARTE I

Il punto di vista degli attori locali

I. Accenni metodologici

I Workshop sono stati ideati, organizzati e condotti dal prof. SUPSI Siegfried Alberton, dell'Istituto Ricerche Economiche (IRE) dell'Università della Svizzera Italiana di Lugano (USI), con la collaborazione scientifica del signor Giuliano Guerra (USI) e dei rappresentanti cantonali dei tre dipartimenti (Simona Corecco – Sezione Enti locali; Ronnie Moretti – Sezione dello sviluppo territoriale e Fabio Bossi – Sezione promozione economica). Hanno partecipato ai lavori oltre una sessantina di persone della regione, metà dei quali cittadini attivi in vari settori della società (turismo e svago, cultura e scuola, economia e trasporti) e l'altra metà membri delle istituzioni politiche regionali e cantonale (gran consiglieri, sindaci, municipali, consiglieri comunali, esponenti dei patriziati, esponenti di partito, ecc).

I.1. Obiettivi

Sostanzialmente, i diversi incontri hanno avuto quale obiettivo principale quello di:

1. ricostruire la percezione degli attori locali sulla situazione attuale (punti di forza, debolezze, tendenze in atto, ecc.) – **IST**
2. proporre soluzioni all'insegna del cambiamento (ottica progetto e visione sistemica), fissandone anche le priorità – **SOLL**.

Al lato pratico, si è trattato di cogliere il punto di vista della società civile e quella delle istituzioni politiche per poi metterli a confronto alla ricerca di soluzioni opportune, condivise e fattibili per lo sviluppo e la crescita socioeconomica e territoriale del Locarnese.

Figura 1 Stato attuale e stato futuro



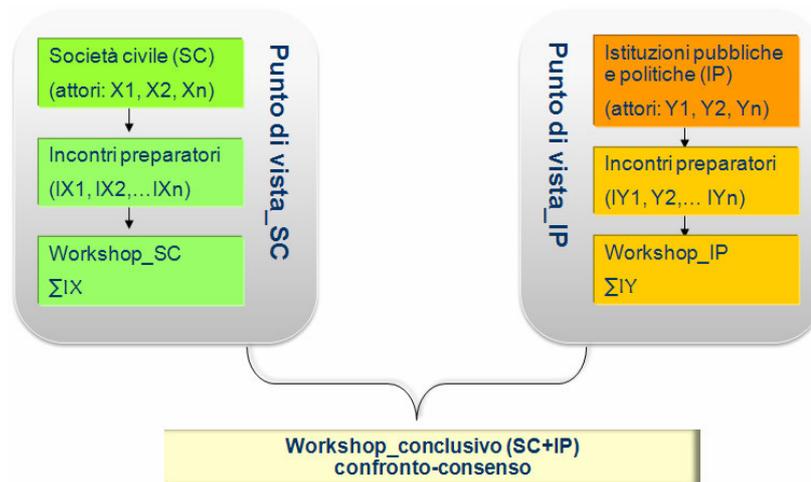
1.2. Organizzazione

Per rispondere a questi obiettivi, l'Istituto di Ricerche Economiche ha ideato un percorso adatto alla soluzione di problemi complessi strutturato in tre fasi per un totale di 9 incontri (Figura 2):

- Fase 1 incontri preparatori (6). Lettura e interpretazione della performance socioeconomica e territoriale e prime proposte innovative per lo sviluppo futuro del Locarnese;
- Fase 2 workshop di ambito (2). Prima condivisione delle idee proposte;
- Fase 3 workshop conclusivo (1). Punti di vista a confronto alla ricerca del consenso.

I diversi incontri hanno avuto luogo presso il Centro Sportivo di Tenero ad eccezione di quello conclusivo tenutosi all'Alta Scuola Pedagogica (ASP) di Locarno.

Figura 2 Il metodo dei workshops



SC = società civile; IP = istituzioni pubbliche e politiche

© Alberton_2008

A. Fase I: incontri preparatori. Lettura e interpretazione della performance socio-economica e territoriale e prime proposte innovative per lo sviluppo futuro del Locarnese

La prima fase è stata la più creativa in termini di analisi e proposte prodotte. Essa ha comportato 6 giornate intere di lavoro con altrettanti gruppi suddivisi per tema (3 concernenti la società civile e 3 le istituzioni), composti da dieci/dodici partecipanti. I lavori in atelier sono stati organizzati attorno alla ricostruzione di quella che è stata chiamata "l'equazione dello sviluppo regionale del Locarnese".

I partecipanti hanno espresso dapprima la propria opinione sulla **performance socioeconomica del Locarnese durante gli ultimi 15 anni** (definito anche "stato di salute del Locarnese"; capitolo 2.1). Quindi sono stati chiamati ad individuare i **fattori determinanti** (capitolo 2.2) immaginando successivamente un loro **migliore-ideale Locarnese** (un sogno per domani) proiettandosi in avanti di una decina di anni (capitolo 2.3). Questo modo di procedere ha stimolato un'interessante dinamica di discussione tra i partecipanti, critica e creativa nel contempo.

B. Fase 2: prima condivisione delle idee-proposte

La seconda fase del percorso ha previsto una prima condivisione delle idee-proposte. In pratica, attraverso due distinti atelier di sintesi (il primo costituito dai membri della società civile e il secondo delle istituzioni) si è proceduto alla ricostruzione del punto di vista dei rappresentanti della società civile e di quello dei rappresentanti delle istituzioni politiche. Per farlo, è stata adottata una tecnica particolare che consiste nel riformulare le idee-proposte nella forma di tesi per poi sottoporle al voto dei partecipanti con la tecnica del color vote. I rappresentanti della società civile e delle istituzioni politiche hanno votato sulle medesime tesi. I tre gruppi di cittadini si sono quindi incontrati per confrontare e commentare i risultati complessivi. La stessa cosa hanno fatto i politici (capitolo 3).

C. Fase 3: punti di vista a confronto alla ricerca del consenso

A metà dicembre si è tenuta presso l'Alta Scuola Pedagogica (ASP) un'assemblea plenaria. Gli oltre sessanta partecipanti hanno esaminato le idee emerse durante le giornate di studio. Essi sono stati chiamati in particolare ad esprimersi sulle tesi votate in modo contrastante dai due gruppi (società civile e istituzioni politiche) per poi votarle ulteriormente così da giungere ad un quadro definitivo delle percezioni degli attori regionali selezionati. All'incontro plenario hanno partecipato i tre Consiglieri di Stato dei dipartimenti coinvolti in questo progetto, l'on. Luigi Pedrazzini (DI), l'on. Marco Borradori (DT) e l'on. Laura Sadis (DFE).

2. I risultati dei Workshops

Questo capitolo riassume i lavori di gruppo e le discussioni che hanno contraddistinto i diversi incontri. Per esigenze di metodo, durante i workshop preliminari (fase 1) gli oltre sessanta partecipanti sono stati suddivisi in gruppi di dieci-dodici persone. I membri della società civile sono stati raggruppati per settore d'appartenenza ("turismo e svago", "cultura e scuola" ed "economia e trasporti"). Ogni gruppo ha espresso il proprio parere in merito alla situazione attuale (capitolo 2.1) e ai fattori determinanti (capitolo 2.2) formulando una propria proposta di rilancio (capitolo 2.3).

2.1. Lo Stato attuale di salute del Locarnese nella percezione degli attori coinvolti

Il modulo 1 ha declinato quantitativamente lo stato di salute del Locarnese, evidenziandone una dinamica socioeconomica quantomeno precaria, con ritmi di crescita inferiori a quelli medi cantonali e al trend nazionale e con tendenze non troppo rassicuranti nemmeno per gli anni a venire, a meno di importanti sovvertimenti non solo socioeconomici ma anche organizzativo-istituzionali. L'interpretazione dei dati non è forzosamente univoca, a causa degli aspetti positivi e negativi che le percezioni soggettive inevitabilmente racchiudono. Onde cogliere le diverse sensibilità, è stato chiesto ai partecipanti di formulare un primo giudizio immediato e spontaneo sullo stato generale di salute del Locarnese e del proprio settore di appartenenza. Ne è scaturita un'immagine interessante di una regione bloccata, ma con possibilità di sviluppo, a dimostrazione di una situazione ancora reversibile.

2.1.1. Il punto di vista della società civile

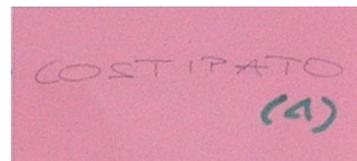
La tabella che segue riassume i termini con i quali la società civile ha inteso esprimere la propria percezione della situazione attuale del Locarnese nella sua generalità.

Tabella 1 Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile

Giudizio negativo (-), irreversibile	Giudizio negativo (-) Situazione reversibile	Giudizio +/- Chiaro-scuvo	Giudizio +
<p>Sistema malato Ha il cancro</p>	<p>In perdita di velocità</p> <ul style="list-style-type: none"> In decelerazione, lento, letargico (“la ville où s’endort”), assopito, in stallo/attesa.. Sistema a basso consumo di energia, vecchio, “può ancora dare molto ma occorre trovare una via di rilancio”. <p>Situazione di bloccaggio</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema costipato, situazione di bloccaggio. <p>Disorientamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema depresso (non vede le proprie potenzialità). Zattera alla deriva. Necessita di un cambiamento. Mancanza di un obiettivo a cui tendere. Assenza di coesione del sistema. 	<p>Situazione di precarietà</p> <ul style="list-style-type: none"> A metà della galleria: non ancora in vista dell’uscita. <p>Sistema mediocre</p> <ul style="list-style-type: none"> Ticinese, mediocre. <p>Potenzialità inesprese</p> <ul style="list-style-type: none"> Stato di salute precario ma fortunatamente ottimizzabile (potenzialità inesprese). Forze inesprese, non compromesso (ritardo come opportunità per gestire meglio lo sviluppo). <p>Creatività dispersa</p> <ul style="list-style-type: none"> C’è una creatività dispersa: malgrado un forte dispendio di energie e attività, si rimane fermi. 	<p>Situazione favorevole</p> <ul style="list-style-type: none"> Buono; apparentemente la gente sta bene. <p>Sistema dinamico, con opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> Dinamico (i progetti e le attività non mancano). Può ancora dare molto. <p>Attrattivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Fattori di localizzazione esclusivi (Lago e montagne, microclima). Forte attrazione sulle persone. <p>Stimolante</p> <ul style="list-style-type: none"> Territorio meraviglioso che stimola la creazione.

Come si evince dalla tabella qui sopra, i pareri divergono. In alcuni prevale un generale ottimismo per una situazione giudicata tutto sommato favorevole. Il contesto locale e le potenzialità esistenti consentirebbero ampi margini di miglioramento che lasciano ben sperare in prospettiva. Le idee non mancano, il che evidenzia un certo dinamismo di pensiero. Manca, invece, e questo è un problema, la capacità di trasformare le idee in fatti e in progetti concretamente realizzabili e sostenibili. Il ritardo accumulato rispetto al Sottoceneri permette tuttavia di “fare tesoro degli errori altrui” e guardare all’avvenire con un certo ottimismo.

I giudizi negativi esprimono condizioni di gravità diverse (situazione irreversibile, reversibile, chiaro-scuvo) con indizi di malattia grave (“il Locarnese ha il cancro”). Il termine più diffuso è quello di “**decelerazione**” che sintetizza una costante perdita di velocità del sistema, dinamica che rischia di accentuare la fase di declino osservata. Sullo sfondo generale emerge un sistema “letargico, vecchio, lento e depresso”, incapace di interpretare e trasformare gli atout territoriali. I **potenziali inespressi** pesano come macigni sulla traiettoria di sviluppo della regione. Il Locarnese abbonda di idee rimaste tali ed accumulate nei cassetti virtuali



dei “progetti falliti”, vuoi per mancanza di visioni e concertazione, vuoi perché troppo ambiziosi. Le iniziative sono spesso sparpagliate e non coordinate, ed esprimono a loro volta una **creatività dispersa** e quindi non gestita. A risentirne è l'economia dell'intera regione che gira a “basso regime” o, altrimenti detto, a “basso consumo di energia”. Emblematico è il termine “costipato”, che sta ad indicare la presenza di un tappo che blocca i processi.

Nelle tabelle che seguono sono state riportate le varie **declinazioni settoriali** inerenti le percezioni dello stato di salute attuale della regione Locarnese. Accanto ad alcune inevitabili sovrapposizioni, che dimostrano la generalità dei problemi percepiti, si possono leggere anche alcune sfumature che mettono in rilievo i problemi specifici dei settori analizzati.

Tabella 2 Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore turismo e svago

Giudizio negativo (--) Situazione irreversibile	Giudizio negativo (-) Situazione reversibile	Giudizio +/- Chiaro-scuro	Giudizio +
	<p>Ammalato (≡ in crisi)</p> <ul style="list-style-type: none"> Il corpo vive, alcuni organi sono sani e altri devono guarire. C'è un virus che non permette al sistema di avanzare). In crisi. <p>Situazione di stallo</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema statico, ripetitivo. <p>Disorientamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Offerta confusa, troppi target, tanti piccoli orticelli. Mancanza di un concetto globale. 	<p>A un bivio</p> <ul style="list-style-type: none"> Il settore turistico costituisce l'“industria primaria” del Locarnese ma necessita un riorientamento. E' in attesa di uno sviluppo politico. Necessità di nuove attrezzature turistiche (congressi, cultura). 	<p>Qualità dell'offerta</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevato standing, buona qualità dei servizi di base, ottimi prodotti. <p>Offerta diversificata</p> <ul style="list-style-type: none"> Il Locarnese è un'entità unica ma diversificata. Il Locarnese è l'agglomerato e le sue valli. <p>Destinazione attrattiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Regione apprezzata.

I dati sul **settore turistico** sono considerati poco incoraggianti. È denunciata una certa staticità del sistema a causa di una sorta di *virus* paralizzante. Sebbene “il corpo vive e alcuni organi sono sani”, altri sono da risanare. Il momento è percepito come storico, (“il Locarnese è ad un bivio”) ritenuto le importanti scelte che si profilano all'orizzonte. E' apparsa chiaramente una certa volontà di reagire, per evitare che anche gli “organi sani” vengano intaccati.

Tabella 3 Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore cultura e scuola

Giudizio negativo (--) Situazione irreversibile	Giudizio negativo (-) Situazione reversibile	Giudizio +/- Chiaro-scuro	Giudizio +
	<p>Ammalato</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indebolita, febbrile, abulico. <p>Situazione di bloccaggio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Ticinese". ▪ Dinamico ma oppresso (c'è fermento ma è bloccato). ▪ Attivo con fatica. <p>Situazione di stallo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema statico, ripetitivo. 	<p>Potenzialità inesprese</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzialità non sfruttate (festival del cinema, territorio, paesaggio e clima). <p>Declino reversibile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessita di una maggiore dinamicità culturale. ▪ Situazione non compromessa. 	<p>Qualità dell'offerta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vita culturale intensa. ▪ Moltissima cultura. ▪ Terra di confine, spazio di frontiera. ▪ Fervore di iniziative nelle Valli.

La **vita culturale** del Locarnese è giudicata intensa nonostante le possibilità non pienamente sfruttate (Filmfestival, territorio, paesaggio, clima, ecc.). Il settore vive una sorta di contraddizione interna, descritta con l'accostamento di parole dal significato opposto: "fermento ma bloccato", "attiva con fatica", "sistema dinamico ma oppresso".

Sul fronte **economico**, si osserva una situazione precaria ma non compromessa.

Tabella 4 Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista della società civile: settore economia e trasporti

Giudizio negativo (--) Situazione irreversibile	Giudizio negativo (-) Situazione reversibile	Giudizio +/- Chiaro-scuro	Giudizio +
	<p>Situazione di stallo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia ferma, stagnante, depressa, debole. <p>Progettualità bloccata</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I progetti e le attività non mancherebbero. 		<p>Fattori di localizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivi (occorre fare astrazione delle persone). ▪ Vi sono punti fermi importanti: microclima, territorio). <p>Progettualità dinamica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I progetti e le attività non mancano. <p>L'economia sta bene</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non ci sono dati economici così negativi.

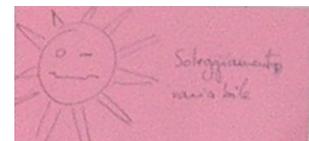
2.1.2. Il punto di vista delle istituzioni pubbliche e politiche

La Tabella 5 sintetizza la percezione espressa dai membri delle istituzioni pubbliche e politiche in merito alla situazione attuale del Locarnese. I termini presentano forti analogie con quelli utilizzati in precedenza dagli esponenti della società civile.

Tabella 5 Stato di salute del Locarnese secondo il punto di vista delle istituzioni politiche

Giudizio negativo (--) Situazione irreversibile	Giudizio negativo (-) Situazione reversibile	Giudizio +/- Chiaro-scuro	Giudizio +
	<p>In crisi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacità di trovare una via di rilancio; crisi d'identità; asfittico (manca ossigeno); ▪ Ammalato (38 gradi); ▪ Acqua alla gola; ▪ Locarnese periferico; ▪ In difficoltà. <p>Situazione di bloccaggio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema ingrippato, assopito, in stand-by; ▪ Situazione di bloccaggio; ▪ Freno, immobilismo. <p>Disorientamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confusione, caos; groviglio che crea regressione; ▪ Crisi d'identità. <p>Sentimenti negativi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vittimismo, complesso d'inferiorità. <p>In perdita di velocità</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Involuzione, regressione. 	<p>Potenzialità inesprese</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzialità inesprese; "non sappiamo cosa fare da grandi"; ▪ Gli ingredienti ci sono ma bisogna ricomporli; ▪ Soleggiato variabile. <p>Declino reversibile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stato di salute precario ma fortunatamente ottimizzabile; ▪ Soleggiamento variabile (nonostante le nuvole e le piogge, il sole può tornare); ▪ Disastrata a metà; ▪ Basta piangersi addosso. 	<p>Situazione favorevole</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Locarnese sta bene; ▪ Buona (bellissima regione ammirata ed apprezzata da molti). <p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le potenzialità abbondano. Un accordo sulla progettualità permette di andare oltre i confini.

I pareri si dividono in ottimisti e pessimisti, senza tuttavia eccedere nel catastrofismo. La situazione è problematica ma reversibile. Si evidenzia per il Locarnese una preoccupante **involuzione** dal punto di vista sociale, istituzionale ed economico le cui ripercussioni si riflettono sui dati fiscali e sull'andamento delle finanze comunali. Il Locarnese appare assopito e asfittico ("è un problema di mancanza d'ossigeno") mentre le occasioni sfumano. Ci sono sintomi di un malessere fortunatamente non grave ("stato febbrile") ma comunque allarmante. E' segnalata una generica incapacità a **lanciare visioni che interessano tutto il territorio** ed a riconoscersi in esse a causa di una certa politicizzazione del sistema locale, il clima di litigiosità, un certo complesso d'inferiorità, la mancanza di attrattiva per giovani con capacità imprenditoriali e un'attenzione prioritaria agli interessi del proprio Comune. Il Locarnese sembrerebbe inoltre da una crisi di **identità**. Anche i rapporti con il Cantone e la Confederazione sono giudicati problematici. Nonostante "l'acqua è alla gola", un risveglio, sinonimo di **guarigione**, è tuttavia possibile ("il malato non è in coma"). I toni di **speranza** scaturiscono ancora una volta dalle potenzialità del luogo che sono le qualità naturalistiche e le possibilità di sviluppo esistenti.



2.2. I fattori determinanti dello stato attuale di salute del Locarnese secondo la percezione degli attori coinvolti

La descrizione dello stato di salute del Locarnese da parte degli oltre sessanta partecipanti, risultato dei diversi processi socioeconomici in atto, evidenzia una chiara convergenza di idee ed una consapevolezza diffusa. I fattori determinanti che generano questo stato di cose ed individuati dagli oltre sessanta membri della società civile e delle istituzioni sono stati riassunti qui di seguito per singolo settore: turismo e svago (capitolo 2.2.1), cultura e scuola (capitolo 2.2.2.), economia trasporti (capitolo 2.2.3) e istituzioni² (capitolo 2.2.4.) La ricostruzione è stata fatta lavorando su quella che l'IRE ha chiamato l'equazione dello sviluppo regionale³. Questo lavoro ha costituito di fatto il punto di partenza per l'elaborazione di idee-proposte operative per un futuro Locarnese migliore (capitolo 2.3).

2.2.1. Equazioni regionali nel settore turismo e svago

Si distinguono essenzialmente alcune importanti variabili sensibili che sono il calo del numero di pernottamenti e la riduzione dei posti di lavoro all'interno di un settore che sviluppa attività essenzialmente a basso valore aggiunto. Alla base vi sarebbero diversi problemi e fattori.

Tabella 6 Equazioni regionali settore turistico

Problema settoriale	Fattori determinanti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoordinamento tra i diversi attori 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politica (ritardi), operatori (vivacchiano, poco coordinati e collaborativi), cittadini (problema di attitudine e di mentalità) . ▪ Mancanza di dialogo tra gli attori politici e gli operatori turistici. ▪ Conflittualità.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastrutture insoddisfacenti (diversificazione dell'offerta e qualità) ▪ Potenziali inespressi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assenza d'indirizzi condivisi. ▪ Mancanza di una visione a lungo termine. ▪ Offerta confusa e poco coordinata. ▪ Mancanza di un leader, di un promotore. ▪ Individualismo. ▪ "Cultura del guadagno facile". ▪ Mancanza di concretezza nel prendere delle decisioni. Cause: "riunionite", iter procedurali lunghi, frammentazione istituzionale, finanziamento e ripartizione dei costi, componente politico/partitica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indotto minimo (risorsa non monetizzata) per incapacità o impossibilità 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Troppi target; prevale un turismo di giornata. ▪ Potenziali inespressi (incapacità di valorizzare i punti di forza). ▪ Proliferazione di residenze secondarie ("stop alle conigliere"). ▪ Speculazione immobiliare. ▪ Eventi che portano ad un turismo di massa (turismo del mordi e fuggi).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calo dei pernottamenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodotto turistico "stagionato" (il Locarnese ha investito poco nel prodotto turistico). ▪ Infrastruttura e offerta del tempo libero "non al passo con i tempi" ovvero insoddisfacenti. Diffusione di tante piccole proposte non coordinate e assenza di una proposta forte. ▪ Mancanza di una valida alternativa al brutto tempo. ▪ Mancanza di proposte mirate per target. ▪ Calo di qualità delle strutture (alberghi, ristoranti); offerta alberghiera insoddisfacente a livello di servizi (collegamenti internet, ecc..). ▪ Problematica dei collegamenti (su gomma e su rotaia) . ▪ Forte concorrenza del settore immobiliare (speculazione, residenze

² Questo settore non è stato trattato come tale ma è stato toccato inevitabilmente ed opportunamente da tutti i partecipanti (società civile e istituzioni pubbliche e politiche). Per questo motivo è stato trattato ed approfondito in aggiunta agli altri.

³ I risultati (stato attuale dello sviluppo del Locarnese) dipendono dalla combinazione di una serie di fattori (variabili) più o meno importanti con incidenza positiva o negativa sulla loro produzione.

	<p>secondarie).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Attività di promozione e di marketing insoddisfacenti e poco mirate (target).▪ Mancanza di incentivi per il turismo del lavoro; turismo congressuale assente.▪ Rapporto qualità prezzo discutibile.▪ Scarsa cura del dettaglio (anche a livello di territorio).▪ Cultura della ristorazione da migliorare.▪ Cultura della resistenza: manca l'accoglienza, l'ospitalità → questo elemento frena a sua volta l'arrivo di cervelli che costituisce a sua volta un → freno al cambiamento.▪ La concorrenza con le città svizzere si accentua e con le mete più esotiche (per reggere tale concorrenza, occorre "superare" le attese dei clienti ciò che non è il caso allo stato attuale delle cose).▪ Esigenze e richieste maggiori e diverse da parte dei turisti.
▪ Stagionalità del turismo Locarnese	<ul style="list-style-type: none">▪ Chiusura invernale degli alberghi.▪ Offerta invernale limitata (pochi investimenti).
▪ La bellezza del paesaggio non sufficientemente "pubblicizzata".	<ul style="list-style-type: none">▪ Marketing territoriale insoddisfacente.▪ Il festival del cinema: un importante veicolo per l'immagine del Locarnese all'estero non sufficientemente utilizzato.▪ Troppi prospetti su carta, poca pubblicità su web.▪ Perdita d'identità in quanto destinazione turistica ("dobbiamo riflettere sul quale turismo vogliamo").
▪ Mancanza della cultura dell'accoglienza	<ul style="list-style-type: none">▪ "Cultura della resistenza".▪ Rapporto schizofrenico con il turista.▪ Professionalità non sempre all'altezza della situazione tra gli impiegati nel settore.
▪ Cura e attenzione al territorio non ottimali	<ul style="list-style-type: none">▪ Sviluppo non sostenibile a livello territoriale.▪ Territorio poco curato (eppure costituisce la più grande risorsa della regione)▪ Residenze secondarie, speculazione immobiliare

A. Scoordinamento fra i diversi attori

Si denota uno scoordinamento a tutti i livelli (settore politico, operatori turistici, professionisti del settore e gli stessi cittadini). La politica accusa ritardi in ambiti ritenuti importanti (pianificazione del territorio, piano viario, servizi e strutture di carattere regionale) anche perché gli interessi non sempre convergono. Gli operatori del settore "vivacchiano" mentre gli enti turistici faticano a coordinarsi e ad elaborare una strategia di sviluppo unitaria ed incisiva ("eppure il prodotto è unico"). I cittadini, veri ambasciatori sul territorio, manifestano una certa insofferenza verso i turisti, elargendo pochi sorrisi e palesando molti disagi. Manca inoltre un vero e proprio dialogo tra le parti (istituzioni e operatori turistici).

B. Offerta regionale insoddisfacente

Nell'ultimo ventennio sono mancati i processi innovativi a livello dell'offerta. A fronte di una clientela sempre più esigente, "il sole e il lago non bastano più". La conflittualità del sistema e l'assenza di indirizzi condivisi (strategia d'attuazione) costituiscono importanti elementi di bloccaggio soprattutto in assenza di una figura forte (leader) che si faccia promotore di decisioni più accelerate. Il Locarnese sembrerebbe afflitto dal "male della riunionite", una sorta di alibi che camufferebbe un'incapacità decisionale preoccupante cosicché mentre i gruppi di lavoro e il numero di incontri aumentano, le occasioni sfumano⁴. A tutto ciò si aggiunge un certo individualismo e una sorta di "cultura del guadagno facile" che sarebbero all'origine di scelte discutibili (assunzione di personale non qualificato, vendita e

⁴ E' citato ad esempio il Mega-evento Swatch di portata internazionale tenutosi a Lugano nel giugno 2006 per il quale la casa orologiera aveva inizialmente pensato al Locarnese poi scartato "in quanto gli interlocutori erano troppi"

trasformazione di alberghi in appartamenti o residenze secondarie, ecc.). E' come se la vocazione turistica fosse stata "data per difetto" il che ha permesso di vivere a lungo di rendita. Le conseguenze sono un elevato numero di potenziali inespressi ("lo sfruttamento del Lago è quasi nullo") ed un'offerta regionale giudicata insoddisfacente a fronte delle accresciute esigenze del turista moderno. Pure si lamenta una scarsa coordinazione tra le varie proposte ("noi siamo specialisti ad organizzare il doppio dell'altro") e l'assenza di una valida alternativa al cattivo tempo ("quando piove, il turista si annoia"). Scarseggiano inoltre i servizi moderni ("pochi alberghi offrono il collegamento internet"). In un confronto con altre destinazioni turistiche, il Locarnese "non è al passo con i tempi". Il "turismo è cambiato", è stato osservato sollecitando un cambiamento di mentalità a tutti i livelli: "oggi non basta più soddisfare il cliente; occorre superarne le aspettative" e questo mentre noi "non siamo ancora in chiaro sul nostro prodotto". Tale stato di cose incide negativamente sull'andamento del settore e non permette al turismo di svolgere in un'ottica di sviluppo il necessario effetto catalizzatore su attività e persone.

C. Stagionalità del turismo

Il turismo soffre di una proverbiale **stagionalità**. A differenza di altre città e destinazioni svizzere, il Locarnese non ha (più) una stagione invernale ("nell'800 c'era un turismo invernale che oggi non c'è più").

D. Dal turismo di massa al turismo di qualità

Gli ingredienti e le risorse di base ci sono ma non sono sufficientemente monetizzati. Diversi gli esempi citati quali i turisti di giornata, i campeggiatori e i fruitori di una serata, richiamati da grandi manifestazioni (concerti, serate, ecc.) che costano tanto e lasciano poco. Emerge quindi un problema di target ("quale turista vogliamo?") con visioni non sempre concordanti (turismo per tutti, turismo di élite, turismo quello famiglie, ecc.).

E. Case secondarie: croce e delizia

Il **settore immobiliare e la speculazione edilizia** ("si fanno gli affari con gli alloggi senza il turismo") condizionano negativamente il settore turistico. Il riferimento è alle residenze secondarie, grandi consumatrici di territorio ma con un indotto discutibile sull'economia locale, e alle operazioni di riconversione degli alberghi in appartamenti che "con il turismo hanno poco a che vedere". Il tema delle residenze secondarie non fa l'unanimità nonostante "ad essere dannosi, sono gli eccessi". Considerate come una forma non ottimale di urbanizzazione del territorio, esse generano ciò nonostante a corto termine un indotto positivo a livello edilizio. Sui benefici a lungo termine, i pareri divergono. Al di là delle singole posizioni, è stato sollecitato un atteggiamento costruttivo che miri a valorizzare gli aspetti positivi e a limitare quelli negativi anche perché il fenomeno è un dato di fatto. La sfida consiste nel trasformare i "letti freddi" in "letti caldi", invogliando i proprietari di appartamenti a soggiornare più spesso e più a lungo attraverso un'offerta di proposte interessanti. Questi "residenti saltuari" sono inoltre degli ambasciatori della regione verso l'esterno. Diversamente dal turista, sono maggiormente legati al territorio per il semplice fatto che vi hanno investito. I loro dati anagrafici sono conosciuti ciò che li rende facilmente raggiungibili con strategie di marketing mirate.

E. Marketing e promozione turistica

Se i pernottamenti calano è anche perché **la promozione e il marketing sono giudicati insufficienti** (“i mesi morti da novembre a marzo si colmano anche con una pubblicità mirata”). In questo settore, il Locarnese accuserebbe “un ritardo di 20 anni rispetto ai propri concorrenti europei”. Alcune perplessità sono state espresse in merito alla denominazione “Lago Maggiore”.

F. Cultura dell'accoglienza o cultura della resistenza?

L'**assenza di una generica ospitalità** e la **poca apertura verso l'esterno** sono ulteriori elementi di bloccaggio. A dispetto della vocazione turistica, sembra mancare “la cultura del turismo”. Prevale al contrario una sorta di “cultura della resistenza” che si traduce in un rapporto quasi schizofrenico con il turista che si cerca ma non si sopporta (“in realtà, non siamo molto entusiasti del fatto che durante l'estate vi siano molti turisti”). La “cultura della resistenza” non solo penalizza il settore turistico ma costituisce anche un importante freno al cambiamento bloccando il flusso in entrata di persone con competenze e conoscenze distintive o innovative.

G. Accessibilità: problema sì e no

In merito al tema dell'accessibilità emergono pareri opposti. Per taluni il mancato collegamento costituisce un handicap importante tale da condizionare negativamente tutto il settore. Per altri questa situazione presenta interessanti opportunità. In generale tutti giudicano insoddisfacente il trasporto su rotaia (vetustà delle carrozze ferroviarie che collegano il Locarnese con il resto della Svizzera, orari, collegamenti). E' sollevato inoltre un problema di viabilità, dal Locarnese verso le altre regioni del Ticino.

2.2.2. Equazioni regionali nel settore cultura e scuola

Il numero dei partecipanti agli eventi e alle manifestazioni culturali è in calo. Alla base vi sarebbero diversi fattori, vedi ad esempio il mancato collegamento autostradale⁵ e la concorrenza di altre regioni (fattori esterni) essendovi una replica un po' ovunque in Ticino e all'estero di manifestazioni analoghe. Vi sarebbe inoltre un problema di **contenuto delle offerte** (fattore interno), con proposte non sempre distintive e di qualità e in aggiunta poco coordinate. Si lamenta una generica difficoltà nel dare continuità alle rassegne mentre in assenza di indirizzi strategici condivisi prevale un fervore disunito. Nonostante l'importanza culturale riconosciuta al Locarnese a livello cantonale, la realtà è che “il Locarnese ha dormito sugli allori” mentre altri sono passati “dalle parole ai fatti”, pensando con questo a Lugano.

A. Fervore disunito

“La qualità si ottiene mettendo ciascuno il suo”, ovvero collaborando. Non è così nel Locarnese dove vige una sorta di “**fervore disunito**” a tutti i livelli (nella scuola, sul territorio, nell'area urbana e nelle valli). Si tratta di una costante storica della regione, determinata dalla **frammentazione territoriale**, da una “**mentalità localista**” nonché una generica “predisposizione a litigare iscritta nel DNA dei Locarnesi”. La disunione è paragonata ad un virus che minaccia l'intero tessuto sociale, compreso il settore scolastico. Quest'ultimo appare poco integrato nel territorio e lontano dal mondo politico.

⁵ Il tema dell'accessibilità non raccoglie ancora una volta l'unanimità dei consensi. Vi è chi identifica il Locarnese in una terra di confine, situato tra due montagne, a sud e nord delle alpi. In quanto spazio di frontiera, esso dovrebbe caratterizzarsi da una dinamicità culturale diversa e quindi da un'accessibilità diversa, anche più lenta ricordando l'esempio di Venezia dove si entra adagio (“chi entra velocemente, non ha capito niente”).

Si ravvisa un indebolimento generale del livello culturale della classe politica, ciò che spiegherebbe in parte la scarsa compenetrazione tra cultura e politica e la poca attenzione rivolta dalle istituzioni a questo settore. Le critiche non risparmiano nemmeno gli attori culturali, “ripiegati su se stessi e poco attivi a livello di comunicazione ed informazione”.

L'impronta lasciata dalla scuola nella città e nel territorio è lieve, come se ognuno viaggiasse su un proprio binario. Non è così in altre città ricche di punti di ritrovo tipici del mondo studentesco e dove sono visibili i manifesti o i richiami a conferenze, eventi o organizzazioni dal settore scolastico. Questo fragile interfacciamento fra scuola e cultura e fra scuola e mondo politico è sintomatico di **un problema nel meccanismo di trasferimento delle competenze** e costituisce un aspetto critico in quanto “i cittadini e i politici di domani sono i ragazzi di oggi”.

B. C'è un problema di continuità: molte rassegne terminano sul nascere

Molte rassegne muoiono alla prima edizione, altre poco dopo. Le cause sono diverse, prima tra le quali l'impegno politico giudicato insufficiente (“c'è un problema di cultura e di attitudine”) a garantire una continuità nel tempo delle proposte (esempio Casa Rusca). Le **istituzioni** in quanto tali costituiscono un ulteriore elemento di bloccaggio: anziché sostenere ed incentivare l'iniziativa privata ne frenano lo slancio, complice anche la scarsità di **mezzi finanziari** o meglio la loro distribuzione all'interno della regione secondo una situazione ormai nota (“dove i mezzi finanziari ci sono, è più facile promuovere la cultura e il dialogo politico”).

Vige inoltre una certa **improvvisazione**, con rassegne che nascono sull'onda di un fenomeno di moda. Tra i promotori non sempre spiccano doti manageriali. Si contano “parecchi gestori e pochi imprenditori” meno inclini a riflettere in termini di prodotto, posizionamento e sostenibilità finanziaria.

C. Progetto culturale condiviso

Si fatica a progettare e a programmare le diverse attività in modo coordinato e concertato. Fatto ancora più importante, non esiste alla base **una visione comune** (cosa vogliamo?), una sorta di **progetto culturale condiviso** a livello regionale. Come mai? Mancherebbe **la cultura del consenso** (“nel Locarnese è la cosa più impagliata”) che presuppone anche la capacità d'integrare il “non consenso”. La parola consenso deriva dal latino *consensus* che significa “consentire”, “sentire insieme”. Il consenso implica una qualche misura di non accordo, altrimenti sarebbe unanimità o quasi. La sua ricerca, partendo da posizioni diverse e a volte conflittuali, è un processo che richiede tempo, disponibilità al dialogo, capacità comunicative e fiducia nel processo. Non favorisce in questo senso la **mentalità chiusa e feudale** all'origine di una certa **chiusura verso l'esterno** e più in generale **verso gli altri** (“gli svizzeri tedeschi rappresentano un potenziale enorme ma non sono coinvolti”).

L'elaborazione di un progetto culturale condiviso non può prescindere dalla **conoscenza storica delle proprie radici e della propria identità** nonché dall'interpretazione del proprio passato. Una capacità che sembrerebbe mancare almeno nelle dosi richieste. Si lamenta in generale uno scarso attaccamento alla regione e al polo cittadino, che è il piacere di sentirsi legati ai luoghi del proprio vivere quotidiano.

Tabella 7 Equazioni regionali economia

Problema settoriale	Fattori determinanti
<ul style="list-style-type: none"> Calo del numero di partecipanti agli eventi 	<ul style="list-style-type: none"> Il collegamento auto-stradale assente e la viabilità interna al Cantone insoddisfacente scoraggerebbero i partecipanti provenienti da altre regioni. Scarsa partecipazione da parte dei Locarnesi per mancanza di volontà o di interesse. Concorrenza di altre regioni e territori. Offerta non sempre distintiva e di qualità. Replica di manifestazioni.
<ul style="list-style-type: none"> Fervore disunito 	<ul style="list-style-type: none"> Assenza di una struttura multifunzionale (contenitore). Costante storica. Attitudine, predisposizione genetica a litigare (“iscritta nel DNA Locarnese più di quanto non lo sia il sorriso”). Mentalità localista e feudale. Frammentazione istituzionale.
<ul style="list-style-type: none"> Problema di trasferimento delle competenze (scollamento tra strutture educative, culturali e civiche) 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di un ambiente di contorno alle strutture educative (facilities). Povertà culturale della classe politica. Visione tradizionalista della scuola da parte della società. Mancanza di un legame tra la cultura e chi la veicola. Problema di comunicazione, informazione fra i diversi attori culturali.
<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà nel garantire una continuità alle rassegne 	<ul style="list-style-type: none"> Mezzi finanziari insufficienti. Mentalità localista (feudale). Freno istituzionale, diversa logica politica (“al politico non interessa la continuità”). Disparità finanziarie tra i Comuni. Inflazione di proposte culturali (che non si riesce quasi a seguire). Poca imprenditorialità, improvvisazione. Mancanza di coraggio. Mancanza di visioni condivise.
<ul style="list-style-type: none"> Diversificazione dell’offerta / originalità del prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> Le esigenze degli sponsor prevalgono sui contenuti culturali. “La magia della piazza non basta più”. Mancanza di una visione condivisa. Fervore disunito.
<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di una visione condivisa 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza della cultura del consenso. Scarsa conoscenza della storia. Identità e senso d’appartenenza locali. Mentalità feudale, isolazionismo. Chiusura verso l’esterno dell’élite politica.
<ul style="list-style-type: none"> Il Locarnese non è in rete, nemmeno a livello di ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> Assenza di una scuola universitaria professionale (SUP).

2.2.3. Equazioni regionali nel settore economia

Lo stato di salute dell’economia è precario ma reversibile. I fattori determinanti segnalati sono diversi e di diversa natura legati a logiche esterne ed interne e non sempre influenzabili (scelte aziendali, trend economici, ecc.).

A. Locarnese isolato?

Il tema del posizionamento è stato trattato in modo trasversale da tutti i gruppi. Per taluni, il Locarnese (area urbana e Valli) soffre **d’isolazionismo** e costituisce una sorta di **periferia del Cantone** ai margini delle aree più dinamiche del Cantone. Alla base di questa situazione vi sarebbero fattori strutturali interni (mancanza di strutture d’importanza cantonale concentrate soprattutto nel Luganese) ed esterni (posizione geografica, collegamenti) nonché ad un problema di attitudine (vedi punto C).

B. E un problema di prodotto...

C'è chi ha osservato come **il Locarnese non è in rete**. In questa realtà sempre più globale, "chi non è in rete è morto o quantomeno sta male". L'essere in rete è una questione di accessibilità, di visibilità ma anche di posizionamento. Per essere visibili e ricavarsi uno spazio nella vasta rete globale, occorre un'originalità di prodotto che nel Locarnese manca. E così, mentre il Piano Direttore riconosce al Locarnese il ruolo di "polo culturale del Cantone", con l'apertura dell'USI e gli importanti investimenti in atto a Lugano, gli equilibri si stanno viepiù spostando verso il polo sottocenerino "tagliando di fatto fuori il Locarnese". Il posizionamento presuppone anche la capacità di stringere alleanze strategiche: "chi non è originale non può essere un nodo e difficilmente riesce ad associarsi con altre regioni per sviluppare sinergie interessanti".

C. ... e di attitudine

I fattori di localizzazione esclusivi della regione non sono sufficientemente pubblicizzati verso l'esterno. Il Locarnese perderebbe così importanti possibilità di attrarre nuove attività economiche nella regione. Emblematico è il racconto dei sorrisi increduli suscitati all'estero da una palma come immagine del Locarnese sulla pagina di copertina del progetto Polivideo ("vi assicuro che ridono" ha ribadito l'amministratrice delegata). Anche l'AGIE negli anni settanta e ottanta pubblicizzava ricercava personale accademico per la propria sede di Losone pubblicizzando la regione con la propria immagine e quella di una palma e di una sdraio. Questi due aneddoti evidenziano l'importanza di una politica di marketing territoriale attiva, fatta anche di inviti sul posto ("dobbiamo portare la gente qui, farla dormire qui e mangiare qui"), il che implica una struttura e dei servizi che ancora non ci sono. Il Festival costituisce un importante veicolo d'immagine in grado di far conoscere il Locarnese e il Ticino al mondo ma esercita un richiamo giudicato insufficiente.

D. Imprenditori cercasi

Nel Locarnese prevale **un'imprenditorialità importata** ("l'albergheria e l'industria sono tedesche") mentre manca una cultura imprenditoriale ("non è un capitale presente su questo territorio"), che significa chiarezza di obiettivi e un "sano pragmatismo per riuscire a conseguirli". L'intraprendenza locale sembrerebbe frenata da sentimenti di gelosia. I vecchi strumenti di sostegno all'economia (vedi LIM) sono accusati di aver favorito uno spirito assistenzialista e una "deresponsabilizzazione individuale" delle persone (valli comprese). A partire dagli anni sessanta/settanta vi sarebbe inoltre un "**mancato ricambio di cervelli**". Si tratta di un problema legato all'attrattiva del Locarnese e all'assenza di "un'incubatrice di formazione" (vedi punto E). Mancherebbe inoltre un ricambio generazionale delle persone ("chi c'era prima non ha lasciato crescere chi c'era dopo").

E. Mancano i cervelli: attrattiva scarsa

Nel Locarnese **scarseggiano i cervelli**, quantomeno questa è la percezione di chi ha partecipato ai lavori. Quello dei "cervelli" è un aspetto determinante: in assenza di un tale capitale umano viene a mancare una delle variabili centrali del percorso di crescita e sviluppo in termini quantitativi e qualitativi (immaginazione, creatività) di una regione. Le cause individuate sono essenzialmente due: l'assenza di una scuola superiore e la scarsa attrattiva esercitata nei confronti di giovani imprenditori e persone propositive e qualificate in età lavorativa capaci di imprimere un nuovo sviluppo alla regione. Ne deriva una sorta di debolezza della società civile che "costituisce la principale differenza con il Luganese e il Mendrisiotto". Al contrario, vi è una sovra rappresentanza di ultrasessantenni con un livello di formazione

superiore. Questi “pensionati” provenienti perlopiù d’oltralpe hanno un bagaglio di esperienze di vita e professionale di tutto rispetto e portano con sé una percezione diversa della realtà. Essi sembrano tuttavia vivere quasi in disparte, poco partecipi della vita politica locale.

F. Un problema di marketing territoriale...

Se l’attrattiva è debole, è anche perché vi sono delle difficoltà di **comunicazione** a seguito di un utilizzo non ottimale dei veicoli⁶ e le immagini catalizzanti. Manca in sostanza una sorta di immagine-simbolo (o leitbild) capace di “far presa verso l’esterno”.

G. ...e di struttura economica

Non solo le persone non arrivano, ma anche i giovani laureati di origini locali partono per l’impossibilità di inserirsi in una **struttura economica che ha scelto uno sviluppo a basso valore aggiunto**. Se i “**cervelli transitano ma non si fermano**” è anche perché non è presente un settore di punta, “uno manifestamente forte” e riconosciuto (“ma cosa ci vengono a fare nel Locarnese queste persone?”). Il settore della meccatronica è in perdita di velocità mentre quello turistico non ha saputo svilupparsi su alti livelli. Nella confusione di tante iniziative, si disperdono le forze e le energie in progetti con un impatto e una visibilità limitate. Da qui l’invito a voler **concentrare gli sforzi** in un ambito specifico dove eccellere e profilarsi a livello nazionale ed internazionale. Ancora una volta la questione centrale è la capacità di operare delle scelte il che presuppone la possibilità di incontrarsi (dove? in quale forma?) per un confronto costruttivo. Premesse queste che per il momento sembrano mancare.

H. Territorio e sviluppo economico

Quasi paradossalmente, anche il territorio non favorisce lo sviluppo di determinate attività economiche e questo nonostante le peculiarità di indubbio valore ed interesse quali la posizione geografica, situata al confine culturale tra l’area germanofona e quella italo-fona, che fa del Locarnese una regione plurilingue, una sorta di “ciotola dove si mescolano diverse culture”. Anche la dimensione, né troppo piccola né troppo grande, costituisce di fatto un punto di forza importante. Queste caratteristiche (territorio, microclima, incontro di due culture, plurilinguismo) elevano la regione ad un livello di eccellenza (“da sfruttare meglio”). La morfologia del luogo ed il territorio edificabile ristretto (“alta qualità, bassa quantità”) si prestano ad insediamenti limitati in particolare se di tipo industriale. Questo stato di cose è aggravato da una pianificazione frammentata e poco coordinata che genera disordine, traffico ed incide negativamente sulla qualità di vita degli abitanti e sul processo decisionale (“lo spezzettamento dei Comuni crea delle pianificazioni bislacche”).

I. Progettualità

I giudizi sulla capacità progettuale divergono. Per alcuni, i progetti e le idee “non mancano”, semmai “manca la capacità di produrre dei risultati migliori di quanto non avvenga”. Per altri, “i progetti non mancherebbero”, con il verbo condizionale preferito all’indicativo presente per dire che le alcune condizioni di base condizionano negativamente lo sviluppo di tante idee e progetti. Complice anche la governance (vedi capitolo 2.3.4.) descritta come povera di visioni, e l’assenza di una leadership che svolga una funzione di traino e da volano alle iniziative private (“i politici non funzionano con gli stessi tempi e ritmi con i quali funziona l’altra parte del mondo”).

⁶ Il Monte Verità è indicato come un veicolo d’immagine da recuperare

Tabella 8 Equazioni regionali economia

Problema settoriale	Fattori determinanti
▪ Riduzione del numero di impieghi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distanza dagli assi principali di transito. ▪ Fattori internazionali (minacce esterne). ▪ Difficoltà a livello pianificatorio. ▪ Mancanza di visioni comuni (istituzioni) a livello regionale. ▪ Campanilismo legato alle persone.
▪ Imprenditorialità importata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentalità di un'economia di sussistenza, assistenzialismo (LIM), gelosie.. ▪ "Mancato ricambio dei cervelli", mancanza di un'"incubatrice di formazione".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scarso ricambio dei cervelli ▪ Scarsa attrattiva e fuga di giovani con capacità imprenditoriali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancato ricambio dei promotori nel Locarnese. ▪ Proliferare di iniziative scoordinate e sterili. ▪ Vie di comunicazione. ▪ Burocrazia cantonale e comunale. ▪ Marketing e comunicazione (simboli, leitbild). ▪ Modello di sviluppo basato prevalentemente su attività a basso valore aggiunto. ▪ Mancanza di elementi caratterizzanti, creatività dispersa, dispersione delle forze e delle energie. ▪ Mancanza di progetti forti. ▪ Assenza di un settore di punta e distintivo a livello nazionale e internazionale .
▪ Risultati inferiori alle attese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progetti troppo ambiziosi. ▪ Mancanza di una visione strategica. ▪ Mancanza di imprenditori.
▪ Progettualità bloccata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempi biblici tra la fase concettuale e quella realizzativa. ▪ Governance.
▪ Si perdono le occasioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacità di comunicare verso l'esterno e vendere gli atout della regione (fattori di localizzazione esclusivi). ▪ Lobbying verso l'esterno insufficiente. ▪ Mancanza di una visione strategica (per dare coerenza all'insieme dei progetti). ▪ Mancanza di leadership / governance problematica.
▪ Territorio non favorevole allo sviluppo di attività industriali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Territorio ristretto, "inselvaticchito". ▪ Morfologia. ▪ Gestione e pianificazione territoriale problematica e frammentata.
▪ Locarnese periferia del Cantone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posizione geografica. ▪ Motivi di strutture (accessibilità).
▪ Posizionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Locarnese non è in rete. ▪ Mancanza di originalità. ▪ Debolezza delle strutture. ▪ Difficoltà nel relazionarsi con altri poli (città) del Cantone, della Svizzera e all'estero.

2.3.4. Equazioni regionali sul tema istituzionale

Anche le istituzioni presentano aspetti problematici. Lo "Stato è il male" ha enunciato provocatoriamente un esponente della società civile, per dire in fondo vi è un problema di gestione a livello locale riconosciuto peraltro anche dalla classe politica.

A. Il Locarnese manca in fase di progetti

Il passaggio dalle idee ai fatti assume qui più che altrove aspetti problematici a causa di un'esagerata lentezza del processo decisionale, giudicato troppo complicato ("nel Locarnese vi sono tempi biblici che separano la fase concettuale da quella realizzativa"). Un aspetto che ostacola sia l'iniziativa pubblica che quella privata e "quello che non si concretizza, non serve a nulla". La politicizzazione e la litigiosità sono additate come le maggiori cause di questa situazione. Numerose sono le idee rimaste tali per motivi partitici! Ma è anche vero che le derive della

politica accomunano tutto il Cantone e in questo senso il Locarnese non fa eccezione. A ciò si aggiungerebbe la debolezza del polo, per motivi non solo finanziari ma anche di apertura, di cultura e di pianificazione. Locarno evidenzia una certa difficoltà nel comunicare con i Comuni circostanti allorché in passato costituiva il perno della regione, valli comprese. Oggi non è più così.

B. Statisti cercasi

Quello che mancherebbe attualmente nel Locarnese sono i leader, gli statisti e una certa leadership intesa non come presenza potenziale di persone all'altezza di sostenere tale ruolo ma come la capacità di usare gli strumenti della politica per creare il necessario consenso. Si lamenta una generica inabilità a sfruttare le istituzioni presenti sul territorio: attori potenzialmente importanti agiscono in modo separato con idee non sempre condivise. È il caso ad esempio dei patriziati ("quelli di Ascona, Minusio e Losone son tra i più ricchi del Cantone") in concorrenza tra di loro ("il che è un freno") mentre i politici comunali faticano a concepire queste istituzioni come un partner nei processi di sviluppo.

Il Locarnese sembra inoltre privo di una **lobbying verso l'esterno**, di una voce compatta che dialoghi con le altre regioni e le Autorità cantonali. Coloro che sono chiamati a prendere decisioni importanti non sempre dispongono delle necessarie **capacità manageriali e imprenditoriali**. A detta degli stessi esponenti politici, si elaborano progetti ed idee senza che questi siano supportati da un'analisi professionale di fattibilità ciò che ne sancisce anzitempo la fine.

C. Si fatica a lavorare assieme

Il Locarnese soffre di un vittimismo e un complesso d'inferiorità per certi versi paralizzanti, anche perché "piangendosi addosso" si distoglie lo sguardo e l'attenzione dalle proprie reali possibilità. La **frammentazione istituzionale** non fa che aggravare questa situazione, accentuando le differenze e moltiplicando il numero di attori in gioco, gli interessi e le procedure. La **questione finanziaria** e le disparità fiscali limitano ulteriormente la progettualità giudicata episodica e poco organica. L'argomento moltiplicatore si contrappone ad un discorso di unificazione politica.

Sempre in un'ottica regionale, si nota una lentezza e una scarsa collaborazione intercomunale. Prevale una sorta di "cadreghinismo acuto", sintomo di un forte attaccamento alla carica che porta ad una difesa ad oltranza dei propri interessi. Un'attitudine che sembrerebbe tipica del mondo politico mentre la popolazione manifesta in generale una maggiore sensibilità ai temi che interessano l'intera regione sentendosi parte di un comune destino.

D. Per andare oltre, occorre guardare lontano, tutti nella stessa direzione. Una capacità che sembra (ancora) mancare

Il Locarnese **fatica a guardare lontano, con la lungimiranza negli occhi** attuando delle scelte sulla base dei propri punti di forza. Manca insomma una direzione chiara. Anziché le idee, prevalgono i personalismi. C'è un consenso sul *cosa* ma non sul *dove*. Divisi e istituzionalmente frammentati, gli attori locali faticano ad immaginare una regione che progetta e che ha visioni condivise ("ogni Comune sceglie i progetti che servono a se stesso"). Una tale situazione rivela un forte sentimento d'appartenenza al proprio Comune. Il campanilismo, inteso nella sua accentazione negativa di chiusura, suggerisce come di fatto esista una società Locarnese ma non una comunità Locarnese. E' una questione di mentalità, di percezione ma anche **d'integrazione**, ritenuto come nel Locarnese vivano molte

persone provenienti da oltre Gottardo e dall'estero (quasi la metà della popolazione). Questi rimangono una maggioranza silenziosa, poco partecipe della vita locale. Da qui l'invito ad impegnarsi assieme per "fare gli interessi che servono alla regione".

E. Importanti potenziali inespressi

Questo stato di cose porta ad un **insieme di forze inesprese**. Tra i potenziali esistenti e non "sufficientemente sfruttati", sono citate le persone con oltre 60 anni. Esse costituiscono un capitale importante in termini di scambi culturali, di conoscenze, di esperienze nonché di ricadute finanziarie legate anche al settore sociosanitario, uno tra i pochi per i quali si prevede un forte sviluppo anche in avvenire.

Tabella 9 Equazioni regionali istituzioni

Problema settoriale	Fattori determinanti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di una visione a lungo termine ▪ Processi decisionali bloccati ▪ Forze inesprese 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacità di attuare delle scelte sulla base dei punti di forza. ▪ Anziché le idee, prevalgono i personalismi. ▪ La logica locale prevale su una visione globale. ▪ Complesso d'inferiorità (al Locarnese piace piangersi addosso). ▪ Politicizzazione (= tanti partiti) e litigiosità. ▪ Debolezza della società civile (mancanza di leaders). ▪ Vittimismo. ▪ Frammentazione istituzionale. ▪ Capacità decisionali e manageriali insufficienti. ▪ Incapacità di sfruttare le istituzioni presenti sul territorio. ▪ Prevale il conflitto anziché la collaborazione (nel Locarnese, "si sempre attenti a contrastare il vicino").
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di una lobbying verso l'esterno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frammentazione istituzionale.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di uno spirito comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campanilismo. ▪ Problema d'integrazione dei residenti provenienti d'oltre Gottardo e degli stranieri. ▪ Mentalità, senso d'appartenenza, prevalenza di una logica locale.

2.3. Un sogno per domani: 18 idee per il Locarnese

A partire dalle valutazioni precedentemente elaborate, i partecipanti sono stati chiamati ad immaginare il loro migliore-ideale Locarnese, proiettandosi in avanti di una decina di anni, strutturando alcune idee-proposta (cosa, chi, perché, per chi, come, quando, fattibilità attuale e futura) per realizzare concretamente la propria visione. Ne è emerso un quadro interessante composto da 18 proposte, ricche di spunti e frutto anche delle conoscenze e delle competenze professionali e personali dei singoli partecipanti. Esse costituiscono un importante indice di creatività nell'intento di proporre delle cose diverse o migliori di quanto non si faccia altrove, in una sorta di invito all'eccellenza, ed assicurarsi delle specializzazioni dove gli altri non possono primeggiare. In un'ottica positiva, il ritardo accumulato dal Locarnese nei confronti del Sottoceneri offre alla regione la preziosa opportunità di profilarsi sfruttando le complementarietà e le diversità esistenti evitando nel contempo gli errori altrui.

I contenuti delle 18 idee-proposte sono state riassunte così come pensate dai diversi gruppi (vedi anche Tabella 10). Come si potrà constatare, molte si sovrappongono, altre si completano. Volutamente le descriviamo come sono state espresse dai gruppi. Le ritroveremo maggiormente sintetizzate nelle tesi sottoposte a votazione e discussione nei workshops di sintesi (vedi capitolo 3). Pur trattandosi di proposte, le stesse costituiscono un primo impulso iniziale ed il carattere di urgenza più volte sollevato indica come il "malato è curabile" a condizione che la terapia non venga ulteriormente rinviata.

Titolo		
(1)	Il Locarnese, dal Lago ai ghiacciai	SOCIETA' CIVILE
(2)	Regione turistica unica (Locarnese e Valli): Locarnese polo turistico e culturale del Cantone	
(3)	Un'azienda turistica per il Locarnese	
(4)	Casa rusca	
(5)	Locarno città del cinema	
(6)	Città-regione-campus della creatività e dell'immateriale	
(7)	Il Locarnese: un luogo per vivere meglio	
(8)	L'industria multimediale nel futuro del Locarnese	
(9)	Riordino e ridisegno urbanistico	
(10)	Regione dell'accoglienza ad alto livello (cinema, cultura, sport)	ISTITUZIONI
(11)	Il settore dell'anti-aging	
(12)	Un'agenzia di sviluppo per il Locarnese	
(13)	Turismo, residenza e cultura	
(14)	"George's dream" ovvero destinazione tempo libero	
(15)	Esprit di Locarno	
(16)	Sport, svago e cultura	
(17)	Progetto arcobaleno	
(18)	Un sorriso per tutti, ovvero 12 mesi di turismo di qualità	

2.3.1. Il Locarnese: dal Lago ai ghiacciai

Motto: “lavoriamo a partire dai nostri limiti”, “non c'è niente di più vero di quello che c'è”, “nulla è impossibile con la forza della convinzione”.

Perché **Occorre creare “nuove pietanze”**

Progetto **Vocazione residenziale, turismo ricreativo e rigenerativo**

Accertato come i soggiorni si fanno sempre più brevi, occorre far sì che i turisti ritornino o se ne aggiungano di nuovi. In che modo? Quello del Locarnese è un territorio unico, prossimo ai centri urbani. Bisogna partire da quello che c'è (qualità di vita, natura, clima, paesaggio, elevata percentuale di persone anziane, istruite e agiate, ecc.) e rimescolare gli ingredienti al fine di creare “piatti nuovi ed appetitosi da vendere a clienti attuali e futuri”. Le vocazioni principali individuate sono la residenza e il turismo nei suoi diversi segmenti. E' citato ad esempio il mercato della salute, declinato nel settore della chirurgia estetica e del wellness, in forte crescita. Il Locarnese dispone dei necessari atout per proporsi quale “paradiso sanitario” a partire dal contesto naturalistico che ben si coniuga con il concetto di rigenerazione⁷. Dopo un intervento di chirurgia estetica, segue generalmente un periodo di convalescenza e come tale richiede calma e relax, due presupposti che caratterizzano appunto il Locarnese. Anche il turismo congressuale s'inserisce in questa visione: un congresso non si esaurisce nelle sue sedute ma si completa con proposte culturali e di svago. Gli ingredienti sul territorio dunque non mancano: occorre individuarli e ben amalgamarli.

Come e chi **Creazione di un'azienda di promozione economica-turistica**
Il Comune unico: sogno o utopia?

La frammentazione è il problema principale. E' proposta l'istituzione di un'azienda di promozione economica-turistica coadiuvata da un “Mister Locarnese”, una sorta di facilitatore di processi o leader della promozione, chiamato a dialogare con partner locali per l'implementazione di progetti settoriali. La creazione di un Comune politico unico, “dal lago ai ghiacciai” costituisce una sorta di *optimum optimorum*⁸ ovvero la situazione ottimale da un punto di vista regionale. Esso resta per il momento un sogno utopico ma con la forza di convinzione (cambio di attitudine e di mentalità) tutto può diventare possibile.

Dove **L'agglomerato con le valli**

L'intero progetto vede coinvolti l'agglomerato **con** la periferia, “due realtà impegnate nella stessa partita”. D'altro canto, “non c'è niente di più vero di quello che c'è”, per dire che il Locarnese è una sola realtà e come tale è percepita dai turisti.

2.3.2. Regione turistica unica (Locarnese e Valli): Locarnese polo turistico e culturale del Cantone

Perché **Locarnese come *best location***

Nello spazio di 35 km, si concentrano paesaggi ed elementi naturali di diverso tipo (lago, parco, ghiacciaio) con divari di clima importanti⁹. All'interno di questa cornice, s'inserisce il contesto urbano del Locarnese, con le sue innumerevoli possibilità e proposte culturali, gastronomiche e di svago. Poche destinazioni europee (“una

⁷ Queste attività erano già emerse come possibili futuribili di sviluppo nello studio Monitoreg RLVM del 2003.

⁸ The best of the best.

⁹ Questo accostamento permette d'estate ad esempio di trascorrere una giornata in alta quota e di cenare ai bordi del lago in un clima quasi mediterraneo

decina al massimo”) vantano un’offerta tanto ricca e diversificata, il che fa del Locarnese una sorta di *best location*.

Progetto I diversi elementi (**territorio, clima, gastronomia e cultura**) vanno valorizzati in un’ottica regionale sulla base di una visione globale (concetto di prodotto integrato).

Per chi **Dal campeggio all’albergo a 5 stelle, ovvero per tutti.** Il Locarnese è una regione molto ampia e in quanto tale è in grado di rispondere ad esigenze diverse (pensionati, giovani famiglie, ecc.). La parola d’ordine è *qualità* che deve contraddistinguere ogni settore “dal campeggio al 5 stelle come al B&B”. Essa costituisce una condizione *sine qua non*¹⁰ per eccellere e distinguersi in un mondo sempre più globale.

Chi / Come Diversi sono i presupposti per l’attuazione di questo disegno: istituzionali, normativi, di strutture e mobilità.

Aggregazione	L’ aggregazione permetterebbe di ridurre il numero degli attori coinvolti nei processi decisionali.
Legge	E’ auspicata una nuova organizzazione del turismo ticinese con una modifica della Legge (“troppi enti turistici”).
Strutture	E’ proposta la creazione di un unico ente per tutta la regione, una sorta di agenzia di sviluppo il cui <i>Executive board</i> ¹¹ sarebbe composto dai Comuni, le associazioni di tutta la regione e gli enti turistici. Essa avrebbe quale compito quello di gestire e coordinare i progetti sulla base di una visione Comune.
Strutture ricettive	Sono necessari una sala congressi (e/o centro culturale) ed il centro balneare in fase d’attuazione.
Viabilità	Migliore accessibilità alla regione, mobilità interna (carta turistica).
Qualità	La qualità passa anche dalla cura del dettaglio.

2.3.3. Un’azienda turistica per il Locarnese

Perché / chi Il Locarnese ha una vocazione tipicamente residenziale, turistica e del tempo libero ma manca di indirizzi chiari e precisi. A ciò si aggiunge un contesto politico conflittuale, una scarsa coordinazione dell’offerta con la sovrapposizione di più proposte, ed un processo decisionale lento. Per uscire da questa situazione d’impasse è proposta la creazione di un’**azienda turistica**, quale forza esterna propulsiva ritenuto come il settore turistico, per funzionare, non può prescindere da una coordinazione di tutti gli attori e di tutte le risorse presenti sul territorio. Questa proposta s’inserisce a complemento dell’idea-sogno precedente.

¹⁰ condizione senza la quale non si può verificare un evento

¹¹ Consiglio Esecutivo

Come Questi in sintesi alcuni tratti caratteristici della nuova struttura:

Compiti	Promozione della funzione residenziale e turistica del Locarnese. All'azienda è riconosciuto un ruolo strategico e di coordinazione e, in misura minore, operativo. Essa avrebbe quale compito quello di definire gli indirizzi strategici della regione in ambito turistico collaborando anche con partner economici, di curare l'immagine (marketing territoriale) nonché di coordinare e promuovere le diverse attività all'interno di un portafoglio di iniziative. L'attivazione della strategia competerà perlopiù ai partner economici, beneficiari diretti o indiretti del piano d'azione. Essa potrà agire ed interagire con altre realtà a livello cantonale e transfrontaliero.
Target	L'offerta dell'azienda turistica risponde all'esigenza di due target (utenti/destinatari) diversi: i turisti (utente stagionale) e i cittadini (utente annuo). D'altro canto, se "il cittadino è contento, lo è anche il turista".
Finanziamento	Tasse di soggiorno, ricavi da vendita di prodotti specifici, utili da manifestazioni gestite direttamente o indirettamente dall'azienda, contributi da parte dei Comuni e di privati.
Forma giuridica	SA
Aggregazioni	L'aggregazione costituisce una premessa importante per l'attuazione della proposta "azienda turismo" ed il buon funzionamento di tutto il sistema.

I cittadini potranno relazionarsi con l'azienda turistica sia direttamente (in prima persona o per mezzo di associazioni d'interesse), sia indirettamente per il tramite del proprio Comune. Al fine di ridurre il numero di attori in gioco ed accelerare il processo decisionale, è auspicata una riduzione del numero degli enti locali ("fusioni calibrate con la costituzione di 4/5 Comuni"). I Comuni acquisterebbero in questo modo maggiore forza contrattuale e finanziaria, agilità ed incisività nel loro agire.

Dove **Agglomerato e valli**

La politica turistica va promossa e coordinata a livello regionale, valli comprese essendo la regione un contesto unico.

2.3.4. Nuova urbanità a partire da luoghi simbolo (Casa Rusca)

Cosa E' proposta la creazione di un "circolo culturale" con una funzione programmatica, di coordinazione ed informativa delle posposte ed attività culturali presenti su tutto il territorio. Questo "circolo" è collocato in un luogo simbolo, che è la casa Rusca, situata nel cuore della città vecchia di Locarno. Tale posizione rafforza lo spirito di apertura e d'integrazione della struttura nella società. La vicina Piazza S. Antonio, per la quale è proposto un riassetto urbanistico, e la Chiesa di S. Francesco costituiscono ulteriori tasselli che potrebbero formare assieme il futuro **il polo culturale** del Locarnese.

Come La proposta di creazione di un "polo culturale" ha una componente fisica, che sono il luogo (Casa Rusca) e il contesto (Città Vecchia). Questi spazi urbani, piacevoli, richiamano concetti di equilibrio ed armonia e contrastano con le linee dello sviluppo attuale, giudicato carente dal profilo qualitativo. Non mancano gli esempi immobiliari

realizzati e gestiti a titolo speculativo. E' auspicato un riordino urbanistico (proposta di un concorso di idee), con la creazione di spazi qualitativi, luoghi d'incontro e di strutture garanti della qualità di vita che è la principale forza di richiamo della regione.

- Perché** La vocazione culturale è un elemento determinante nella strategia di crescita del Locarnese. Casa Rusca è intesa come simbolo di un vuoto da colmare. La realizzazione di un "circolo culturale" costituisce inoltre una risposta al problema dell' "istituzionalizzazione delle iniziative". L'attuazione di questa **nuova urbanità**, che presuppone una viabilità interna sostenibile (leggi anche lenta), costituisce un atto di cultura sociale e richiede l'impegno di tutti gli attori territoriali. Questo progetto è un primo tassello del sogno utopico di una società migliore e permette di contrastare il fenomeno di svuotamento delle città, dettato anche dalla concorrenza dei centri commerciali. Ogni grande viaggio inizia tuttavia con un primo passo. Ed il primo passo è Casa Rusca.
- Chi** Gli operatori culturali e gli enti comunali sono chiamati a creare le condizioni per l'istituzione di una commissione culturale competente e motivata.

2.3.5. Locarno città del cinema

- cosa** Promuovere Locarno e il Locarnese come "città del cinema".
- Come** E' proposta la creazione di una Fondazione Filmfestival Locarno (composta da rappresentanti diversi, vedi ad esempio Giudici / Solari) e la realizzazione di alcune strutture (sede), un museo e cineteca del cinema, una facoltà del cinema. Su scala cantonale, è immaginata la costituzione di una sorta di Ticino SA che vede riuniti il Cantone e gli attori locali, con il compito di fissare degli indirizzi, stabilire delle priorità e mettere in rete quanto ruota attorno alla settima arte esistente in Ticino. Si pensi alla scuola di cinema presente a Lugano, alle realtà produttive e dinamiche come quelle della Polivideo o della TSI, a Castellinaria, il festival del cinema per ragazzi che si tiene in autunno a Bellinzona¹².
- Perché** La città di Locarno è internazionalmente nota per il suo Festival del cinema, giunto ormai alla sessantaduesima edizione e considerato il più grande dei piccoli festival al mondo, accanto ai colossi di Cannes, Berlino e Venezia. L'impatto della rassegna sulla regione è però limitato ai dieci giorni di agosto in cui la città si apre sul panorama internazionale. Per garantire un futuro al Festival e per consolidarne la posizione è necessario sviluppare ulteriori attività cinematografiche legate al campo della produzione e della formazione. E' manifestata una certa urgenza di agire e reagire affinché non si perda ciò che ancora rimane ("se non facciamo niente, perdiamo la magia della piazza"). In quanto location del film, il Locarnese eserciterebbe un forte richiamo su aziende cinematografiche o legate a questo settore. Pure l'attrattiva residenziale si rafforzerebbe, con la possibilità di favorire l'insediamento di persone facoltose (es. ville di attori). Con la creazione di una facoltà del cinema, si avrebbe inoltre un afflusso di studenti. Questo progetto richiede un importante cambiamento di mentalità.

¹² Per una descrizione di quanto si potrebbe immaginare attorno a questa idea, si veda pure Monitoreg RLVLM.

2.3.6. Città-regione-campus della creatività e dell'immateriale

Ispirandosi all'infrastruttura di Tenero, che accoglie ogni anno oltre 20 mila ragazzi per "fare sport", l'idea è quella di proporre all'indirizzo di residenti e non un campus, ovvero una sorta di contenitore di spazi liberi polifunzionali di media dimensione, dove svolgere attività diverse e vivere un'esperienza culturale e formativa innovativa. La nuova offerta s'inserirebbe in una rete coordinata di proposte (settimane musicali, festival del film, Museo del territorio, ecc.). Questo sogno riprende l'idea esposta precedentemente di creare una "scuola del cinema" e ne amplia il significato (l'offerta culturale si dispiega a 360°). Esso esprime il bisogno di aprirsi verso l'esterno, ritenuto come "il Locarnese è troppo piccolo per fare cultura da sé".

Dove	Si propone d'insediare questa struttura a titolo provvisorio sul lago, luogo simbolo dell'instabile e della creatività ed elemento federatore di tutta la regione. La struttura potrebbe seguire un percorso itinerante sul lago, con l'ipotesi di attracchi in più luoghi. La proposta ha un accento provocatorio in risposta alle difficoltà del Locarnese nel trovare un'ubicazione condivisa per le strutture d'interesse regionale.
Come	Il campus dovrà assicurare gli spazi esistenti e gestire l'infrastruttura. Non si tratta quindi di "gestire archivi o mostre" ma di "gestire spazi". Gli utenti del centro potranno usufruire liberamente e in modo autonomo di quanto messo a disposizione analogamente a quanto avviene a Tenero. Questo approccio è giudicato molto interessante dal profilo formativo. La concretizzazione di questa proposta presuppone un avvicinamento per gradi: <ul style="list-style-type: none">- assicurare gli spazi esistenti;- messa in rete di ciò che esiste già;- concezione e realizzazione del campus evitando inutili doppioni;- ridare voce a chi è isolato, ovvero permettere alle persone interessate alla cultura di riemergere e ridestarsi dal loro stato di torpore.
Per chi	L'offerta è orientata ai giovani e al futuro. Nel Locarnese risiedono inoltre persone con risorse culturali e finanziarie notevoli ma che vivono in disparte malgrado la loro probabile voglia dare ancora un proprio contributo alla società. Questo sogno permetterebbe di far emergere ed esprimere questo importante capitale umano.
chi	Creazione di una Fondazione con una componente pubblica e privata.

2.3.7. Il Locarnese: un luogo per vivere meglio

Cosa	Le qualità territoriali e paesaggistiche del Locarnese ne fanno un luogo particolarmente ricercato ("nel Luganese e nel Bellinzonese questo territorio non lo abbiamo"). L'idea è quella di incentivare ulteriormente la funzione residenziale e turistica del comprensorio attraverso una sua valorizzazione in modo da rendere il Locarnese un luogo dove "vivere meglio", "relazionarsi" e "creare".
Perché	Attrarre nuovi residenti ed attività ad alto contenuto creativo e immateriale . Per esprimere la propria creatività le persone necessitano di un contesto rigenerante e rilassante.
Come	<i>Condizioni quadro:</i> <ul style="list-style-type: none">▪ Collegamenti stradali e ferroviari (obiettivo: Milano, Malpensa e Zurigo < 1 h)▪ Formazione ("i dirigenti chiedono di avere una scuola nella loro lingua per i propri figli")

- Infrastrutture del tempo libero. Proposte alternative in caso di cattivo tempo e in grado di colmare il calo di pernottamenti nel periodo invernale (“il centro balneare non basta”).

Eventi e proposte culturali. Il Festival del film potrebbe costituire un canale importante di diffusione delle attività creative e immateriali auspicate.

Alleanze strategiche con altre regioni del Cantone e della Svizzera. Zurigo potrebbe costituire a questo proposito un partner ideale (“noi viviamo in un luogo dove loro vorrebbero vivere”).

Quando Il più presto possibile (“siamo già” in ritardo), tanto più che i collegamenti sono anche un fattore di delocalizzazione, che è un pericoloso rovescio della medaglia. In assenza di una strategia di rilancio, il Locarnese rischia di trasformarsi in un quartiere dormitorio con poche attività “che scappano o non si sviluppano”.

2.3.8. L'industria multimediale nel futuro del Locarnese

Cosa La bellezza del territorio del Locarnese è di forte stimolo alle attività creative, così come lo è il Festival internazionale del film (garante di una visibilità verso l'esterno). Pure importante è la presenza di un aeroporto che dista 20 minuti di volo di elicottero da Milano. L'idea è quella di sfruttare tutti gli atout presenti nell'area e far convergere tutte le forze esistenti¹³ per realizzare un **progetto integrato di sviluppo dell'industria multimediale nel Locarnese**: produzione di audiovisivi destinati alla distribuzione cinematografica e televisiva (film location), promozione e formazione. Il Ticino dispone, per bellezza e varietà paesaggistica e in virtù della propria localizzazione geografica, di tutti i presupposti necessari per aspirare a questo ruolo.

Perché Il cinema è arte ma è anche un'importante risorsa di sviluppo economico per un territorio che vuole valorizzare se stesso. Il progetto in questione avrebbe evidenti ricadute positive in termini economici e turistici, con la creazione di impieghi, la destagionalizzazione dei flussi turistici e la promozione dell'immagine della regione (marketing, visibilità garantita 12 mesi all'anno). La produzione di un film prevede mesi di lavoro ed impegna sul posto svariate decine di persone (anche più di 200) che necessitano molti servizi. I luoghi che hanno fatto da scenografia a film importanti diventano inoltre ambite mete turistiche (vedi diga della Verzasca resa famosa da un celebre film della serie di James Bond e di recente, il CERN di Ginevra, teatro della pellicola "Angeli e Demoni", che fa seguito al gettonato "Il codice da Vinci"). Un'offerta formativa (scuola del cinema) amplierebbe ulteriormente le ricadute positive di questo progetto. Si tratterebbe di una formazione in grado di offrire ai giovani prospettive di impiego anche all'estero (“si tratta di un mestiere assolutamente vendibile sia a Zurigo che a Barcellona”).

Come / Dove E' proposta dapprima la costituzione di un gruppo di lavoro che studi il progetto. Su scala cantonale, è immaginata la costituzione di una sorta di Ticino SA con sede nel Locarnese che vede riuniti il Cantone e gli attori locali (società mista). Quest'ultima è chiamata a stabilire delle priorità ed a fissare gli indirizzi nonché a creare le condizioni produttive vantaggiose, *facilities* di vario tipo e servizi logistici in grado di attrarre soggetti imprenditoriali esterni, favorendo, incrementando e razionalizzando gli investimenti sul territorio. Questa idea implica inoltre la creazione di una “Film Commission” che organizzi, promuova ed esamini le varie iniziative e richieste. Si tratterebbe di informare i produttori sulle possibilità offerte e, una volta individuati gli

¹³ Tradizione festivaliera, attività formative in ambito cinematografico offerte principalmente da CISA; USI e SUPSI e le strutture produttive come la RSI e la Polivideo di Riazino

interessati, risolvere eventuali problemi pratici (ricerca di trovare luoghi adatti per girare, personale, alloggio, assistenza tecnica ecc.).

Chi Le forze in gioco sono diverse (Festival del cinema, SUPSI, CISA, RSI, Polivideo, Ente pubblico, Enti turistici). L'importante è crederci e definire assieme delle strategie che per il momento sembrano assenti.

Quando Ieri (provocatoriamente). Questo progetto è già una realtà un po' ovunque, anche in Bulgaria, meno affascinante del Locarnese ma anche meno cara. In Sicilia, regione dove non mancano gli antefatti politici, è stata costituita nel 2006 una società mista incaricata di valorizzare l'attività cinematografica, compresa la produzione di audiovisivi. A Termini Imerese, dove è in fase di produzione una famosa soap opera ("Agrodolce"), lavorano oggi 280 maestranze, 3.800 comparse e oltre 220 attori. A Napoli, "Un posto al sole" occupa 1700 persone. E questo mentre il Locarnese rischia di perdere il treno.

2.3.9. Riordino e ridisegno urbanistico

Cosa Nel Locarnese vige in generale un certo degrado urbanistico. Da qui la necessità di ridisegnare il tessuto urbano con interventi mirati e realizzare infrastrutture ed attività ad alto valore aggiunto che possano contraddistinguere la città in modo chiaro.

Perché Ciò costituirebbe un segnale forte e tangibile di una volontà di cambiamento, un passare dalle parole ai fatti. La creazione di luoghi costituisce una sorta "di messa in scena" degli intenti politici di tutta la regione capace di focalizzare l'attenzione sui potenziali inespressi.

2.3.10. Regione dell'accoglienza ad alto livello

Cosa Sono identificati quattro indirizzi principali: il **cinema** (cultura), lo **sport**, il **golf** e l'**acqua** sulla base dei quali elaborare delle proposte di qualità per attirare un pubblico di alto livello (residenti e di turisti). Il termine "accoglienza" presuppone una **nuova cultura dell'ospitalità**.

Come I componenti principali di questa offerta sono costituiti dal **centro congressuale e culturale** comprendente anche degli spazi cinematografici e l'insediamento di una scuola superiore nei tre campi del turismo, del cinema e del teatro e dello sport quale risorsa creativa e di capitale umano. Gli indirizzi proposti rispecchiano la specializzazione individuata per il comprensorio.

Perché Nel Locarnese sono presenti la scuola Dimitri e l'Alta scuola pedagogica. Ciononostante, si osserva una sottorappresentanza di giovani dai 20 ai 30 anni, fascia notoriamente creativa. Con questa proposta s'intende favorire la formazione di capitale umano. La presenza di una scuola superiore dispiega interessanti sinergie con il territorio e con gli operatori locali e favorisce la creazione di nuove attività. Durante il periodo di formazione, si crea inoltre un legame affettivo tra la regione e l'allievo il quale spesso vi fa ritorno nell'età più adulta, anche per delle semplici visite puntuali. La scuola Dimitri è un esempio in questo senso. Da ultimo ma non meno importante, questo progetto mira a generare un maggior indotto economico attraverso la creazione di posti di lavoro qualificati e ad aumentare la forza contrattuale nei confronti di Cantone e Confederazione.

Dove Città lineare Brissago-Tenero.

Chi E' proposto un partenariato pubblico – privato in una forma ancora da approfondire (esempio: creazione di un Fondo).

2.3.1.1. L'Anti-Aging ovvero una regione paradiso del ben-essere

Cosa Il Locarnese è l'agglomerato che ospita il maggior numero di anziani in Ticino. Se da un lato il fenomeno dell'invecchiamento preoccupa, dall'altro la forte attrazione esercitata offre importanti opportunità che interessano anche altre categorie di persone. Si pensa in particolare al settore dell'anti-aging. Più in generale, considerate le particolarità paesaggistiche e climatiche della regione, è suggerita l'idea di **trasformare il Locarnese in un'accattivante destinazione di benessere**. E questo tanto più che **il turismo del wellness e della salute è oggi in fortissima espansione. Vero e proprio motore dello sviluppo per certe regioni, riporta dei tassi di crescita dei pernottamenti e degli investimenti a due cifre!** Esso risponde al desiderio di essere giovani e restarvi, della forma fisica e della rigenerazione a tutti i livelli a fronte di una vita sempre più stressante. L'idea è di abbinare un'offerta articolata in questo settore con le qualità del paesaggio e di vita che caratterizzano il Locarnese per permettere a tutti coloro che sentono l'esigenza di "abbassare il ritmo" e "rallentare", anche solo per un breve periodo, ritrovando vitalità e vigore.

Come

- **Potenziamento e ottimizzazione della rete dei trasporti:** è necessario migliorare l'accessibilità e l'accesso alla regione con mezzi compatibili a livello ambientale (sostenibilità ambientale) e riducendo al minimo lo stress da spostamento. Alpransit rappresenta in questo senso una grande opportunità. Lo stesso dicasi per il collegamento con Malpensa. Anche la mobilità interna dovrà avere un carattere sostenibile.
- **Creazione di un'offerta anti-aging con trattamenti di chirurgia estetica.** La clientela che attualmente viene in Svizzera per sottoporsi a interventi di chirurgia estetica è attratta dall'ottima reputazione di cui gode la medicina svizzera. L'industria alberghiera potrebbe affiancare questo sviluppo con infrastrutture garanti di una certa discrezione durante il soggiorno.
- **Proposte per la pratica dello sport e del "wellness":** CBR/CST/Wellness, intensificazione delle proposte ciclabili e escursionistiche con differenti livelli di difficoltà, miglioramento della rete sentieristica.
- **Proposte culturali e del tempo libero:** creazione di strutture coperte (es. maneggio coperto, patinoire coperta con possibilità di praticare il curling, ecc.), museo del territorio (promozione dei monumenti presenti sul territorio e della rete sentieristica), centro culturale, potenziamento del festival del film, ecc.
- **Miglioramento della qualità dell'offerta socio-sanitaria:** miglioramento dell'accesso a servizi ospedalieri (dialisi, cure a domicilio, ecc.) anche per non residenti.
- **Promozione del turismo congressuale:** centro congressuale di alta qualità con possibilità di ospitare le sedute del Festival.
- **Creazione di una scuola professionale** nel settore turistico e alberghiero.

Dove Nella regione. Tutto il Locarnese deve essere coinvolto!

Perché L'obiettivo è di incrementare, attraverso la ricerca di nuovi mercati (turismo del wellness e della salute, turismo congressuale, turismo pedestre, ecc.) le ricadute positive sulla regione in termini di pernottamenti, risorse, indotto, nuovi investimenti e capitale umano. Il clima di relax che ne nascerebbe ben si sposa con l'ampia offerta di iniziative culturali e di intrattenimento di cui la regione è già ricca (golf, sentieri, cultura, concerti, Festival, infrastrutture sportive, Cardada, lago, ecc.). più in

particolare, la proposta mira ad aumentare in generale il grado di occupazione delle strutture alberghiere e paralberghiere nonché delle residenze secondarie anche nei periodi di cattivo tempo e di bassa stagione grazie anche ad un'ampliata offerta per il tempo libero.

Per chi **Tutte le fasce di età potrebbero essere attratte da questo stile di vita.** Agli anziani andrà offerta un'anzianità positiva, intesa come periodo di rigenerazione sia interiore, sia corporale, e attenta alla scoperta di nuove esperienze, "perché la vita non deve mai finire di sorprendere". Con la popolazione che invecchia, le regioni che sapranno offrire adeguate opportunità di svago, di soggiorno e di cura agli anziani saranno in grado in futuro di creare interessanti posti di lavoro per le giovani generazioni. Già oggi il Locarnese è considerato "un piccolo paradiso del benessere" soprattutto dai numerosi svizzeri tedeschi ma si può andare oltre per migliorare l'offerta e la qualità di vita in generale.

chi Agenzia regionale gestionale (SA tipo CBR?)

2.3.12. Agenzia di sviluppo

Cosa E' proposta la creazione di un'agenzia di sviluppo a livello regionale, una sorta di centro di ricerca e di sviluppo altamente professionale con competenze tecniche e gestionali in grado di disegnare e attuare le strategie designate. A tale organismo competerebbe l'esame tecnico di fattibilità delle proposte provenienti dagli operatori locali e dal mondo politico, dal quale mantiene una propria indipendenza. Se del caso, sarà pure chiamato a svilupparne l'implementazione effettiva (fase progettuale). Potrebbero rientrare nelle sue mansioni anche i compiti di sorveglianza e di gestione dei progetti/infrastrutture/servizi. L'agenzia potrebbe inoltre avere funzioni di promozione e di marketing territoriale.

Perché La creazione di un organismo sovracomunale risponde alla politicizzazione del sistema e alla mancanza di una visione strategica ("diamoci un traguardo!"). L'agenzia costituisce una sorta di "facilitatore dei processi" chiamata a garantire la realizzazione dei sogni attraverso la ricerca del consenso. La fase progettuale verrebbe risparmiata dal conflitto politico. Essa costituirebbe inoltre un esempio positivo di collaborazione ai fini di una futura aggregazione. A queste motivazioni se ne aggiungono altre di natura economica (economie di scala, razionalizzazione ed allocazione ottimale delle risorse) importanti in un periodo di crisi come quello attuale ("oggi facciamo tante cose a macchia d'olio. Attenzione perché i soldi non sono molti").

Come Le regole di funzionamento di questa nuova entità dovranno essere formulate in modo chiaro. E' prevista l'istituzione di un organismo politico decisionale sovracomunale che ha il compito di definire le priorità e le modalità di finanziamento.

chi E' sottolineata l'importanza di regole giuridiche adeguate.

2.3.13. Sviluppo turistico-residenziale e culturale di qualità

Cosa L'accento è posto sul **turismo di qualità** (mission), operando in questo modo una scelta all'interno delle varie destinazioni possibili.

Perché Occorrono degli obiettivi condivisi a livello regionale evitando che all'interno di uno sforzo dispersivo, si sprechino risorse ed energie.

- Come** Il posizionamento non è di per sé distintivo, in quanto “non c'è regione che non faccia turismo e promuova attività culturali”. Tuttavia la sfida consiste nel fare di questi due settori (turismo e cultura) gli atout principali posizionandosi sul mercato con prodotti propria originalità. Le attività già presenti (Film festival, New Orleans, Moon and stars) vanno in questo senso valorizzate e consolidate.
- chi** La trasformazione di questa missione è demandata al settore pubblico e privato. Sono discusse diverse proposte di nuova governance tra le quali l'agenzia di sviluppo (compiti strategici) e la creazione di un Comune unico, considerata come la soluzione migliore in. Difficilmente, è stato detto, una pluralità di attori saprà portare avanti con successo un unico progetto.

2.3.14. “George’s dream” ovvero destinazione tempo libero

- Cosa** Due le proposte-sogno: “Regione come destinazione del tempo libero” e “Regione come destinazione di valore aggiunto” nel senso dell'innovazione, qualità di prodotti e processi lavorativi. Il titolo (George’s dream) richiama un personaggio che negli anni '60 ha lanciato il Locarnese valorizzando il Lago Maggiore.
- Perché** Per una migliore qualità di vita e garantire uno sviluppo sostenibile e competitivo.
- Come** Sono necessari maggiori investimenti in più settori. A questo scopo, sono state individuate presenze consolidate sul territorio che rappresentano un punto di partenza in questo senso quali: (1) il **Film festival** (possibilità di creare una cineteca, una scuola del cinema), (2) l'**acqua**, per la sua importanza paesaggistica ma anche come risorsa, destinata per questo a diventare nei prossimi anni uno tra i più importanti temi a livello nazionale e soprattutto internazionale (legato anche ad un discorso di sopravvivenza) e (3) la **ricerca**, in particolare rivolta al settore della meccatronica. Durante il dibattito si osserva tuttavia come la meccatronica non è più una specializzazione del Locarnese (lo è stata sino agli anni '90): oggi la si ritrova soprattutto sulla pianura del Vedeggio.
- Per chi** La qualità di vita costituisce un aspetto determinante per residenti ed ospiti, possibili investitori di domani.
- chi** Partenariato pubblico e privato, con il pubblico che ha un ruolo di facilitatore dei processi. Difficilmente un tale progetto potrà essere promosso all'interno di un contesto istituzionale frammentato come quello attuale. L'aggregazione costituisce in questo senso un passo imprescindibile. Le divergenze d'opinione si concentrano sulle modalità d'attuazione. Una prima ipotesi prevede una fase intermedia (politica dei piccoli passi) e solo successivamente la costituzione di un Comune unico da Brissago e Cugnasco. Essa comporta il rischio di un'ulteriore perdita di tempo “in un momento in cui di tempo non ce n'è”, con i progetti e le idee che diventano nel frattempo vecchi e superati. Una seconda ipotesi, più coraggiosa ma che consente il raggiungimento di obiettivi più elevati, è la creazione di un Comune grande. Pure si è discusso sulla possibilità di un rafforzamento della collaborazione attraverso forme di convenzioni sull'esempio del centro balneare. Questa eventualità si presta per singoli progetti settoriali mentre appare poco adatta a promuovere politiche atte a trasformare il Locarnese in una destinazione del tempo libero votata al valore aggiunto.

2.3.15. “L’esprit de Locarno”

Basta con i piagnistei e l'autocommiserazione, malattia dannosa a tutti gli effetti tanto più se combinata con un senso d'impotenza generale. Il principio è quello di **“fare delle nostre debolezze la nostra forza”**. E' insomma la filosofia del guardare al bicchiere mezzo pieno anziché mezzo vuoto.

- Cosa** Il Locarnese dispiega un importante effetto “nice place”, conciliabile con la visione di luogo del ben-essere formulata precedentemente. Da qui la proposta di creare un leitbild, una tela di fondo a partire dalla quale unire le forze a livello regionale per dar vita ad una **nuova visione basata sulla cultura del lento** (slow, elogio alla lentezza in senso positivo) e della **qualità di vita**. Quale indirizzo guida è così proposto l’**“Esprit de Locarno”** di cui si parla ancora oggi per ricordare lo spirito di mediazione e di pace tra le diverse culture che ha contraddistinto la Conferenza¹⁴ di pace tenutasi a Locarno tra il 5 e il 16 ottobre 1925 e che ha permesso di ricomporre in modo pacifico i diverbi fra le potenze uscite dal primo conflitto mondiale dando vita al “Patto di Locarno”. Spirito innovativo, l’“esprit de Locarno” esprime una sorta di nuovo umanesimo¹⁵ che richiama i temi del Ben-essere (anti-aging, rigenerazione, ecc.), del cinema e della cultura che hanno nel Filmfestival e nel turismo gli emblemi moderni, nonché il concetto di Lebensreform¹⁶ e dello *slow*. Un’espressione dal respiro internazionale dunque e permeata da un atteggiamento di pace e tolleranza, dove l’uomo è al centro di ogni attenzione.
- Perché** La società moderna sta facendo dell’accelerazione la sua caratteristica principale. Quasi paradossalmente, negli anni di forte crescita economica il Locarnese ha perso velocità. Guardando al bicchiere mezzo pieno, si presenta allora l’opportunità di offrire qualche cosa di diverso: una qualità di vita elevata, dei ritmi più “slow” e a misura d’uomo nonché degli spazi naturali dove ritrovare se stessi. Il fatto che agli inizi del novecento sia stata fondata al Monte Verità una colonia futurista non è un caso così come non lo è la scelta della nazionale germanica di calcio di stabilirsi nel Locarnese per il proprio ritiro durante gli Europei di calcio. I dirigenti hanno individuato nella regione quello spirito di calma ritenuto importante per vincere sul campo, raggiungendo così la finale. A non molti chilometri da noi esiste l’ottimo esempio di una località mondialmente nota che ha saputo puntare su un ritmo diverso: Zermatt raggiungibile solo in parte con l’automobile. Anche la Toscana, con il mare e la cultura, ha fatto propria la filosofia del lento.
- Come** L’“Esprit de Locarno” ben si coniuga con l’immagine che si vuole veicolare. Partendo da esso è possibile elaborare una sorta di manifesto dei valori, con principi, obiettivi ed indirizzi comuni in termini di progetti che permetterà di garantire una coerenza nelle iniziative promosse su tutto il territorio. Con la “cultura del lento” si possono creare posti di lavoro e valore aggiunto, perché “non è detto che chi esagera a voler fare il velocista sia sempre vincente”. Indispensabile, per la buona riuscita del progetto è l’inserimento del Locarnese in rete. L’offerta elaborata dovrà essere distintiva (che altri luoghi non hanno) e di qualità (“il turista è alla ricerca di qualche cosa di diverso rispetto a quello che trova a casa propria”).

¹⁴ Convocata nell’autunno del 1925 nel tentativo di trovare un accordo tra vincitori e vinti del Primo conflitto mondiale e di costruire una pace diplomatica, la Conferenza internazionale diede vita agli Accordi di Locarno, firmati a Londra il primo dicembre dello stesso anno. Noti nel loro insieme come “Patto di Locarno”, trattati e convenzioni - di diversa natura e non tutti firmati dalle medesime potenze - entrarono in vigore nel 1926, quando la Germania fu accolta nella società delle Nazioni.

¹⁵ http://it.wikipedia.org/wiki/Nuovo_Umanesimo

¹⁶ Nei Paesi di lingua germanica per Lebensreform si intende quel movimento, che toccò l’apice nei primi decenni del Novecento, che tende alla Riforma, cioè al rinnovamento totale della vita dell’uomo per opporsi agli eccessi anti-naturali della vita cittadina e della società moderna.

2.3.16. Sport, svago e cultura

Cosa	Lago (blu), montagne (verdi), sole (giallo) e cultura, ovvero: sport, svago e cultura.
Perché	Favorire una maggiore qualità di vita e creare un indotto economico a partire dal territorio.
Come	Formazione e post-formazione.
Dove	Valorizzazione delle aree ancora verdi in piano e in montagna (ex-aeroporto di Ascona, caserma di Losone e la zona di Tenero).
Per chi	Residenti e turisti.
chi	Pubblico e privato (configurazione ad hoc secondo il progetto).

2.3.17. Progetto arcobaleno

Cosa	Il progetto si basa dapprima su una concezione filosofica di “meno rivalità e più unità d'intenti e compattezza” quale primo presupposto per la realizzazione di infrastrutture di cui la regione ha bisogno. La componente finanziaria è altrettanto importante: è auspicato un maggiore equilibrio all'interno della regione inteso non come moltiplicatore politico ma come capacità finanziaria. L'immagine che meglio riassume questo progetto è quella dell' arcobaleno , che è per definizione un simbolo di unione con i diversi colori che si mescolano in un unico disegno, nel caso specifico dell'acqua alla montagna, e di tutte le realtà istituzionali.
Chi	Questo disegno deve coinvolgere tutti.
Perché	Per un maggiore benessere generale.
Come	L'attuale organizzazione istituzionale costa enormemente in termini finanziari e di tempo ed è un elemento di freno. L'aggregazione è la soluzione migliore ma non praticabile allo stato attuale delle cose, quantomeno su scala regionale (“l'humus per procedere all'aggregazione non c'è (ancora)”. Alternativamente, è proposto il modello di agglomerato friburghese, una sorta di ente intermedio o agenzia di sviluppo con poteri decisionali e disponibilità finanziarie, chiamato ad occuparsi di progetti regionali con la possibilità di offrire alcuni servizi pubblici (sicurezza, rifiuti). Il settore pubblico e quello privato hanno in questo disegno un ruolo di co-attori. La collaborazione tra i due assume delle configurazioni variabili a dipendenza del progetto.
Dove	Valorizzazione delle aree ancora verdi in piano e in montagna (ex-aeroporto di Ascona, caserma di Losone e la zona di Tenero).
Per chi	Residenti e turisti.

2.3.18. Un sorriso per tutti, ovvero 12 mesi di turismo di qualità

Cosa	Rafforzamento dell'attrattiva turistica sull'arco di tutto l'anno.
Come	E' proposta l'istituzione di una sorta di carta di credito valida per tutta la regione. Pure è suggerita la trasformazione dell'Ente Turistico in una sorta di centro di competenze sul turismo (una sorta di agenzia) paragonabile al “centro ricerche e

sviluppo” di un’azienda con compiti di formazione in ambito turistico (per favorire la cultura dell’accoglienza) e decisionali. Esso dovrà operare in rete con l’USI, identificando i prodotti/progetti sui quali puntare effettuando delle scelte di priorità. A titolo di idea, si propone di sfruttare la vegetazione esotica del Locarnese “per offrire un “nuovo esotico” in risposta all’interesse crescente le mete esotiche tuttavia sempre meno raggiungibili anche per motivi di costi e di crisi energetica. L’AlpTransit costituisce un atout importante in termini di collegamenti.

Perché	Creazione di nuovi impieghi. Opportunità di formazione e possibilità per cittadini e turisti di usufruire di nuove ed interessanti infrastrutture.
Dove	Nella testa di tutti.
Per chi	Residenti e turisti.
Chi	Tutti devono partecipare alla creazione dei nuovi prodotti.

2.4. Considerazioni conclusive

I sogni proposti potrebbero valorizzare in modo differenziato gli atout presenti all’interno della regione, valli comprese delineando in questo modo il cosiddetto spazio dello sviluppo. Il divario che separa la dimensione istituzionale da questo spazio è nel Locarnese preoccupante per l’impossibilità (incapacità?) degli attori di lavorare di comune accordo. Le sfide per il futuro socioeconomico del Locarnese sono lanciate, le idee per un rilancio non mancano. Serve un maggiore impegno sulla definizione di un piano strategico comune e condiviso che possa trasformare i sogni in realtà attraverso l’offerta di prodotti e servizi specifici e differenziati rispetto alla concorrenza e processi organizzativi e produttivi (governance) chiaramente definiti, legittimati e, quindi, efficaci ed efficienti. Il modulo 4 dello studio strategico si chinerà proprio su questi fondamentali aspetti.

Tabella 10 Tabella di sintesi

Cosa (progetto)	Come	Dove	Perché	Chi	Per chi	Quando
(1) Il Locarnese dal Lago ai ghiacciai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnership pubblico-privato (“il privato investe se ci crede”). ▪ Offerta coordinata e coordinata ed individuazione di sinergie possibili ▪ Sviluppo di nuovi segmenti: mercato della salute, chirurgia estetica, turismo congressuale, sentieri, ecc. 	Il Locarnese e le sue Valli (territorio urbano + valli)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unicità del territorio ▪ Incentivare il numero di arrivi e di pernottamenti. ▪ Dare dignità alle Valli ▪ Esplorazione di nuove opportunità e nuove proposte partendo da quello che esiste (“non c’è niente di più vero di quello che c’è”). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mister Locarnese ▪ Azienda di promozione economica-turistica (finanziamento misto) ▪ Comune Unico 	Residenti e turisti	
(2) Locarnese, regione turistica unica. Affermazione del Locarnese quale polo turistico e culturale del Cantone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazione ▪ Nuova organizzazione del turismo TI ▪ Maggiore coinvolgimento residenze secondarie ▪ Strutture (1 Ente turismo, strutture ricettive, accessibilità) ▪ Cura del dettaglio ▪ Coinvolgimento della popolazione, veri ambasciatori della regione, e sensibilizzazione sul loro ruolo. 	Il Locarnese e le sue Valli (territorio urbano + valli)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Best location. USP: Territorio, clima, gastronomia e cultura (Lago, parco, ghiacciaio in 40 km) ▪ Turismo di qualità, per tutte le età ed esigenze (dal 5 stelle al camping). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenzia di sviluppo, composta da un “Executive board” formato da attori locali chiamati a gestire e coordinare i progetti sulla base di una visione Comune quale premessa per il coinvolgimento di un’imprenditoria privata 	Residenti e turisti	
(3) Creazione di un’azienda turistica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazione quale premessa istituzionale inderogabile ▪ Definizione di un piano di sviluppo (strategia d’azione) ▪ Incentivare la collaborazione con i partner economici e enti di altre regioni (cantionali, transfrontalieri) 	Il Locarnese e le sue Valli (territorio urbano + valli)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ridurre la conflittualità e la litigiosità, accelerare il processo decisionale ▪ Risposta alla mancanza di indirizzi chiari ▪ Intensificare la collaborazione pubblico-privato. I partner economici hanno un ruolo motore nella concretizzazione delle iniziative locali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenzia turistica (SA). 		
(4) Creazione di un circolo e polo culturale, inteso come centro culturale coeso che emana una qualità del vivere e una nuova visione, dalla Città vecchia al Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circolo di cultura ▪ Commissione culturale ▪ Pedonalizzazione, nuova urbanità 	Casa Rusca, Piazza S. Antonio e Chiesa di San Francesco. Città Vecchia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura come strategia di crescita ▪ Casa Rusca come simbolo di un vuoto da colmare. Punto di partenza ma non di arrivo di un progetto più grande ed ambizioso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comuni e operatori culturali sono chiamati a creare le condizioni per l’istituzione di una commissione culturale ▪ Attori territoriali locali 	Residenti e turisti	

Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese
Modulo 3 - Il Locarnese visto dai suoi cittadini ed amministratori

Cosa (progetto)	Come	Dove	Perché	Chi	Per chi	Quando
(5) Locarno città del cinema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strutture (sede) ▪ Scuole ▪ Museo e cineteca ▪ Set film 	Locarnese, + Ticino + estero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinema = locomotiva culturale ▪ “La magia della piazza non basta più” ▪ Turismo, occupazione ▪ Attrattiva residenziale (ville attori) ▪ Attrattiva economica (aziende cinematografiche) ▪ Indotto scuole 	Fondazione Filmfestival (Solari / Giudici)		
(6) Campus & Rete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicurare spazi esistenti (gestione infrastruttura, contenuti liberi) ▪ Rete ▪ Sviluppo campus 	Sul lago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per ospiti e residenti (formazione e cultura) ▪ Attirare forze e idee per costruire il futuro ▪ Sfruttare il capitale esistente ▪ Ridare voce a chi è isolato 	Fondazione pubblico + privato		
(7) Locarnese, un luogo dove vivere meglio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condizioni quadro (collegamenti, formazione, infrastrutture per il tempo libero) ▪ Eventi e cultura ▪ Alleanze strategiche con altre regioni del Cantone e della Svizzera (Zurigo) 	Tutta la regione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzare il territorio ▪ Migliorare ulteriormente la qualità di vita ▪ Attrarre nuove attività ad alto contenuto creativo e attività immateriali 	Politici e società civile	Residenti e turisti	Adesso
(8) Industria multimediale - formazione - produzione - promozione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivazioni (facilities di vario tipo) ▪ Infrastrutture ▪ ecc. 	Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenibile ▪ Coerente (anche con la visione cantonale) ▪ Formazione esportabile ▪ Indotto economico (creare occupazione) ▪ Destagionalizzare i flussi turistici (“Il Locarnese vivrebbe 365 giorni all’anno”) ▪ Promozione (del Locarnese e del Ticino) 	Società mista con base nel Locarnese → lo stanno già facendo altrove ! (Festival del film, SUPSI CISA, RSI, Polivideo, Ente pubblico)	Residenti, turisti, economia, studenti	leri, ovvero il più presto possibile ! Fattibilità: 5/5
(9) Ridisegno della Città, nuove infrastrutture formative di specializzazione (master in cinema, arte, storia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuova pianificazione ▪ Collegamenti ▪ Spazi collettivi ▪ Istituti ▪ Festival 	Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare luoghi (scene) ▪ Dare continuità al tessuto urbano ▪ Sviluppo di settori di nicchia / alto valore aggiunto ▪ Possibilità d’impiego, equilibrio sociale ▪ Miglioramento della qualità di vita ▪ Turismo tradizionale e di studio 	Pubblico (Comuni) e privati se motivati		Subito

Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese
Modulo 3 - Il Locarnese visto dai suoi cittadini ed amministratori

Cosa (progetto)	Come	Dove	Perché	Chi	Per chi	Quando
(10) Regione dell'accoglienza ad alto livello	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regione del cinema, della cultura, dello sport e del golf. Elemento acqua come aspetto importante. ▪ Centro culturale e congressuale ▪ Creazione di una scuola superiore nei settori del turismo e del cinema e dello sport. Da coordinare con l'offerta già esistente (ASP, Teatro Dimitri). 	Locarnese (da Brissago a Tenero)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrastare il fenomeno della fuga dei cervelli e favorire l'arrivo di forze e risorse creative (capitale umano) ▪ Creazione di posti di lavoro qualificati ▪ Maggiore forza contrattuale nei confronti del Cantone ▪ Una scuola superiore del turismo ben si addice al contesto Locarnese. Possibilità di sinergie interessanti e importanti con gli operatori locali (esempio Losanna) 	Privati ed enti pubblici. Creazione di un Fondo.	Residenti e turisti	
(11) Il Locarnese, un'oasi del ben-essere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziamento e ottimizzazione della rete dei trasporti ▪ Creazione di un'offerta anti-aging con trattamenti di chirurgia estetica ▪ Proposte per la pratica dello sport e del wellness ▪ Intensificazione e coordinazione delle proposte culturali e del tempo libero ▪ Miglioramento della qualità socio-sanitaria ▪ Promozione del turismo congressuale ▪ Creazione di una scuola professionale 	Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentare il grado di occupazione delle residenze secondarie ▪ Incrementare il numero dei pernottamenti ▪ Ricerca di nuovi mercati (quello del wellness e della salute è in forte espansione) ▪ Favorire nuovi investimenti ▪ Aumentare le risorse ▪ Migliorare la qualità di vita anche a favore dei residenti ▪ Valorizzazione del territorio ▪ Favorire la formazione e l'afflusso di capitale umano e creativo ▪ Progetto compatibile con l'offerta esistente e le peculiarità del luogo. 	Agenzia regionale gestionale	Residenti e turisti	Il più presto possibile (per non perdere il treno)
(12) Un'agenzia di sviluppo per il Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creazione di un'agenzia di sviluppo a livello regionale con compiti di: ▪ Disegnare e attuare strategie di sviluppo ▪ Esaminare dal profilo tecnico le proposte provenienti dal mondo politico e dagli operatori locali, valutarne la fattibilità e, se del caso, sviluppare l'implementazione pratica; ▪ Sorveglianza e gestione dei progetti/infrastrutture/servizi ▪ Marketing ▪ Promozione economica 	Per il Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costituisce una risposta alla politicizzazione del sistema e alla mancanza di una visione strategica; ▪ Favorisce il consenso tra le parti ▪ Dovrebbe garantire la realizzazione dei sogni estraendo la fase progettuale dal conflitto politico ▪ Banco di prova per l'aggregazione quale esempio positivo di collaborazione su progetti concreti ▪ Economia di scala ▪ Necessità di razionalizzare le risorse e di localizzare le risorse in modo ottimale ▪ Per studiare i prodotti su basi razionali e non emotive 	SA ?		

Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese
Modulo 3 - Il Locarnese visto dai suoi cittadini ed amministratori

Cosa (progetto)	Come	Dove	Perché	Chi	Per chi	Quando
(13) Sviluppo turistico/ residenziale e culturale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzazione del territorio (lago, montagna, ecc.) ▪ Chiaro posizionamento sul mercato ▪ Consolidamento delle manifestazioni “di peso” e di qualità (Film festival, New Orleans, Moon and stars, ecc.) 	Locarnese intero con i suoi oltre 50'000 abitnati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obiettivi condivisi ▪ Evitare la dispersione delle risorse e delle energie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enti pubblici e privati ▪ I Comuni (non un ente intermedio) ▪ Agenzia di sviluppo regionale 	Residenti, ospiti	Progetto fattibile nella situazione attuale
(14.) “George’s dream” ovvero destinazione tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimenti nei seguenti settori: ▪ Film festival ▪ Acqua (vedi anche settore idroelettrico, importante ma non specifico) ▪ Ricerca (meccatronica) ▪ Turismo di qualità 	Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migliorare la qualità di vita ▪ Sviluppo sostenibile e duraturo ▪ Creazione di valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attori pubblici e privati ▪ Ideale un Comune o due ▪ Collaborazione intercomunale (convenzioni) 	Locarnesi, cittadini di adesso e del domani, visitatori, Cantone e Confederazione	Progetto fattibile (5) a condizione di creare un grande Comune. Con passi intermedi, molto meno.
(15) Esprit di Locarno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elogio alla cultura della lentezza ▪ Necessità di dare alla regione un leitbild (tela di fondo) ▪ Messa in rete del Locarnese ▪ Offerta distintiva e di qualità ▪ Garantire una coerenza tra le iniziative ed i progetti ▪ Unione delle forze ▪ Funzione residenziale 	Locarnese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzare gli acquisiti: “fare delle nostre debolezze la nostra forza” ▪ Vocazione internazionale del Locarnese (“patto di Locarno”) ▪ Ben-essere ▪ Qualità di vita ▪ Umanesimo ▪ Valorizzazione delle strutture ▪ Lebensreform 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Città-regione 	Residenti e futuri ospiti	
(16) Sport, svago e cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formazione e post-formazione ▪ Investendo nel “dove” 	Aree verdi ancora esistenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualità di vita ▪ Creazione di un indotto economico a partire dal territorio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pubblico / privato 	Residenti e turisti	
(17) Progetto arcobaleno: meno rivalità, più unità d'intenti, situazione finanziaria equilibrata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazione (ma “humus non c'è”) ▪ Agglomerato / agenzia di sviluppo per progetti regionali e l'offerta di servizi principali pubblici (rifiuti, sicurezza) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo armonioso della regione ▪ Qualità di vita ▪ Benessere generale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politici e società civile 	Residenti attuali e generazioni future	

Cosa (progetto)	Come	Dove	Perché	Chi	Per chi	Quando
(18) Un sorriso per tutti, ovvero 12 mesi di turismo di qualità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodotti ▪ Politiche coerenti ▪ Identificazione di nuove potenzialità ▪ Carta di credito del Locarnese (trasporti, musei, infrastrutture, ecc.) ▪ Dall'ET a centro di competenza e formazione ▪ AlpTransit ▪ Festival e oltre ▪ Fondo Comune per progetti ▪ Lago / vela ▪ Esotico / tropici 	Nella testa di tutti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posti di lavoro ▪ Opportunità ▪ Sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comuni ▪ Regione ▪ Operatori ▪ Privati 	Turisti e cittadini	

3. Le tesi: alla ricerca di un primo consenso

Al fine di sintetizzare le percezioni della sessantina di partecipanti ai *workshops* ed identificare possibili percorsi di sviluppo consensuali, sono state sottoposte a votazione 8 tesi secondo la tecnica del *colorvote* (capitolo 3.1).

Le tesi sono state costruite in laboratorio dall'IRE sulla base di quanto emerso durante la prima fase dei lavori ed inviate per e-mail ai partecipanti affinché si esprimessero al proposito, utilizzando i colori designati che indicano l'accettazione, rispettivamente il rifiuto.

I votanti hanno discusso i risultati una prima volta in occasione dei due workshops di sintesi per ambito (uno concernente la società civile e l'altro i membri delle istituzioni pubbliche e politiche) e una seconda durante il workshop finale che ha coinvolto l'insieme dei partecipanti ai lavori. Questo incontro plenario ha permesso ai rappresentanti della società civile e delle istituzioni pubbliche di confrontarsi sulle rispettive diagnosi consentendo una migliore interpretazione delle eventuali divergenze o convergenze scaturite dal voto. I risultati sono stati ripresi sinteticamente nel capitolo 3.2.

3.1. La tecnica

Il nome stesso del metodo richiama il principio cromatico. E' stato chiesto ai partecipanti di pronunciarsi sulle diverse tesi utilizzando una paletta di colori, che va dal verde (perfettamente d'accordo) al grigio (non voglio rispondere) secondo la seguente gradazione:

	Sono perfettamente d'accordo
	Sono d'accordo
	Sono indeciso se essere d'accordo o no
	Non sono d'accordo
	Non sono per niente d'accordo
	Non sono in grado di rispondere
	Non voglio rispondere

Le tesi vertevano in sintesi sui seguenti quesiti:

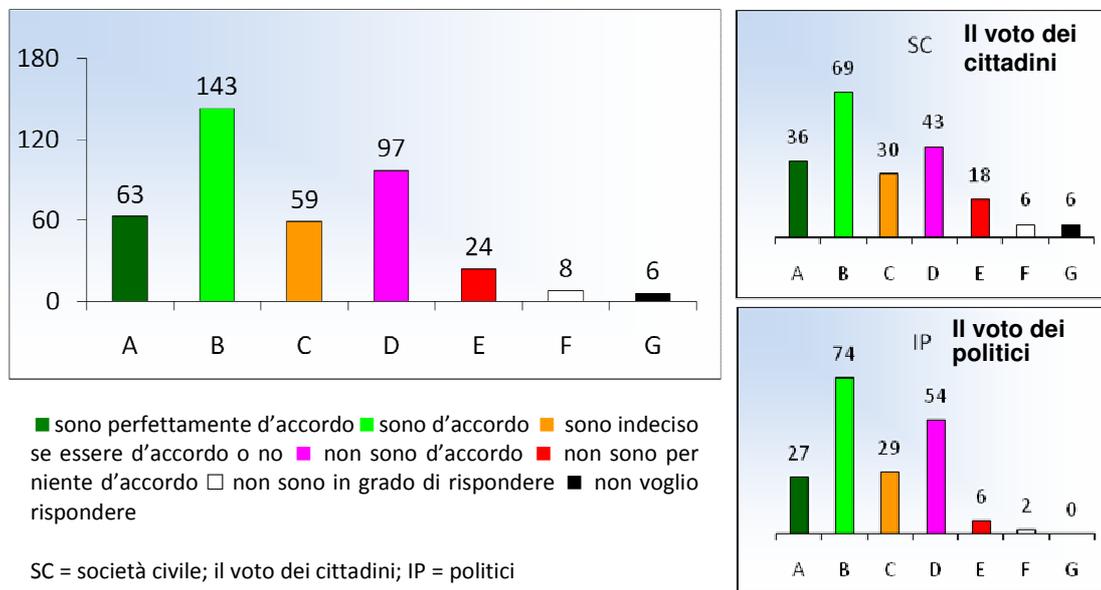
- Tesi 1 Nonostante i potenziali (progetti, idee, fattori di localizzazione, paesaggio, natura,...) il Locarnese soffre di apatia, di lentezza decisionale, d'incapacità realizzativa: **il suo sviluppo futuro può solo partire da un ulteriore radicale peggioramento del suo attuale "stato di salute".**
- Tesi 2 L'accessibilità "difficoltosa" del Locarnese rappresenta un'opportunità per lo sviluppo futuro della regione
- Tesi 3 Il Locarnese necessita di un piano strategico in cui si definiscono visioni, missioni, obiettivi, priorità d'intervento, misure, progetti e strutture operative, un piano d'azione e un piano finanziario regionale condivisi: la realizzazione di questo piano strategico presuppone un ricambio generazionale.
- Tesi 4 La forma di capitale che più fa difetto al Locarnese è quella sociale, vero freno delle dinamiche socio economiche e territoriali. Lo sviluppo regionale di lungo termine dipende da un "progetto culturale" che, attraverso le sue diverse espressioni (arte, educazione, formazione, ricerca, dialogo con la società, ecc.), incida gradualmente, ma in modo radicale, sui comportamenti e le attitudini.
- Tesi 5 Il modello di sviluppo futuro del Locarnese deve basarsi su un'unica specializzazione: quella turistica residenziale. Le componenti di questo modello sono: l'eccellenza, la cura del dettaglio, la cultura della "lentezza" e dell'accoglienza, il mercato della salute e del ben-essere (compreso lo sport), il connubio "cittadino-turista/turista-cittadino", il freno all'urbanizzazione, una maggiore valorizzazione delle case secondarie e del lago.

- Tesi 6 In un'immagine, il modello di sviluppo futuro del Locarnese é riassunta dal concetto di città-regione-campus della creatività e dell'immateriale con al centro il Film Festival ridisegnato anche in termini di alleanze strategiche all'interno della filiera "cinema-arte e multimedialità".
- Tesi 7 La realizzazione del modello di sviluppo futuro del Locarnese presuppone: la creazione di una società mista (agenzia di sviluppo con capitale pubblico e privato), la nomina di un metamanager (esterno alla regione) e una logica operativa basata sul ruolo formativo dei progetti, sempre più caratterizzati da apertura verso l'esterno della regione (posizionamento strategico differenziato), da mutevoli configurazioni di attori e di alleanze, da maggiore attenzione all'efficacia, all'efficienza, all'innovazione e alla sostenibilità (sociale, economica-finanziaria e ambientale).
- Tesi 8 Lo sviluppo futuro del Locarnese presuppone il ridisegno della città-agglomerato e la creazione di luoghi-simbolo da mettere in scena quali attrattori di persone ed attività sfruttando maggiormente i potenziali ancora inespressi (per esempio casa Rusca o la Città vecchia di Locarno quale simbolo culturale, oppure il lago come elemento federatore e simbolo di unione attraverso la creazione di strutture ed eventi itineranti, ecc.).

3.2. I risultati

Globalmente le tesi sono state votate in modo consensuale (le tonalità verdi prevalgono su quelle rosse/viola).

Grafico 1 Risultati complessivi



© Alberton_2008

In generale, traspare una chiara convergenza di posizioni fra i due gruppi (società civile e istituzioni) che è un segnale positivo di consapevolezza generale e di maturità sui problemi e le sfide che interessano il Locarnese. Le posizioni divergono essenzialmente su tre tesi che sono la numero 5, la numero 6 e la numero 7 (Figura 3). Quest'ultime sono state oggetto di discussione ulteriore nell'ambito del workshops plenario conclusivo.

Figura 3 Sintesi delle posizioni predominanti per singole tesi, gruppi società civile (SC) e politici (IP) a confronto

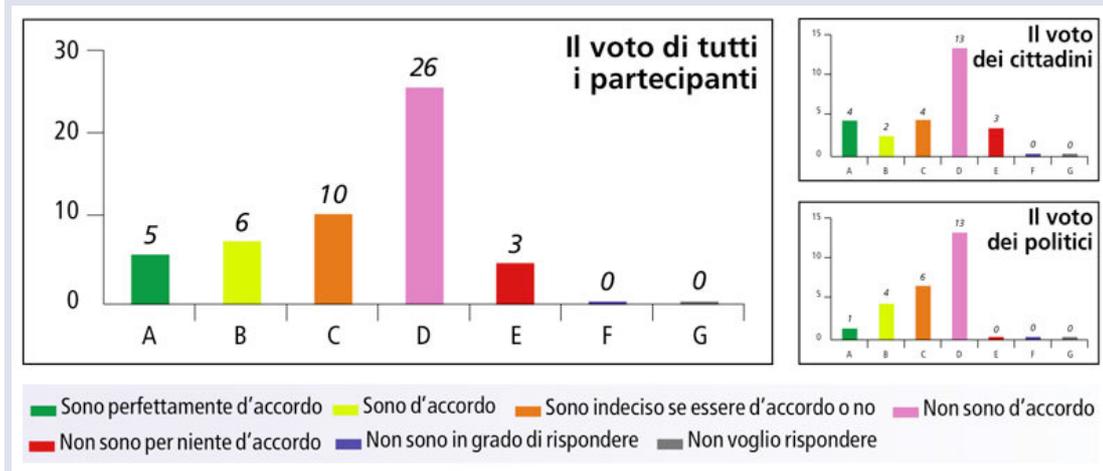
	si	si/no	no	
Tesi 1			SC IP	
Tesi 2			SC IP	
Tesi 5		SC	IP	<i>Da discutere</i>
Tesi 6	SC		IP	
Tesi 8	SC	IP		
Tesi 3	SC	IP		
Tesi 4	SC	IP		
Tesi 7	SC		IP	<i>Da discutere</i>

© Alberton_2008

3.2.1 Tesi I: cambiamento: un passaggio ineluttabile o una questione di consapevole necessità?

Riquadro 1 Tesi 1

Nonostante i potenziali (progetti, idee, fattori di localizzazione, paesaggio, natura,...) il Locarnese soffre di apatia, di lentezza decisionale, d'incapacità realizzativa: il suo sviluppo futuro può solo partire da un ulteriore radicale peggioramento del suo attuale "stato di salute".



Contrari

Secondo la stragrande maggioranza dei partecipanti (viola e rosso) non bisogna per forza passare attraverso un ulteriore peggioramento delle cose. Si ritiene infatti che la situazione sia sufficientemente ben identificata per utilizzarla come leva per innescare il mutamento. Il cambiamento è urgente ("lo scenario degli ultimi 10 -20 anni non è più proponibile né vincente") anche perché non vi sono più margini per assorbire un'ulteriore involuzione dei dati. Sarà proprio grazie a questa consapevolezza che il Locarnese imboccherà una nuova via e i Comuni

cominceranno finalmente a lavorare assieme. Siccome le cose stanno andando sempre peggio, anche per quei Comuni che si sentivano in una botte di ferro, in questi ultimi tempi si notano aperture nella giusta direzione.

Favorevoli

Chi ha aderito alla tesi (verde chiaro e verde scuro) è per rabbia o per incapacità d'intravedere una via d'uscita. Per i favorevoli se non vi sarà un radicale peggioramento della situazione tutto procederà come finora senza alcun cambiamento tanto più che nonostante le tante idee, la concretezza è comunque poca. Quella proposta è in fondo una sorta di crisi terapeutica verso la guarigione.

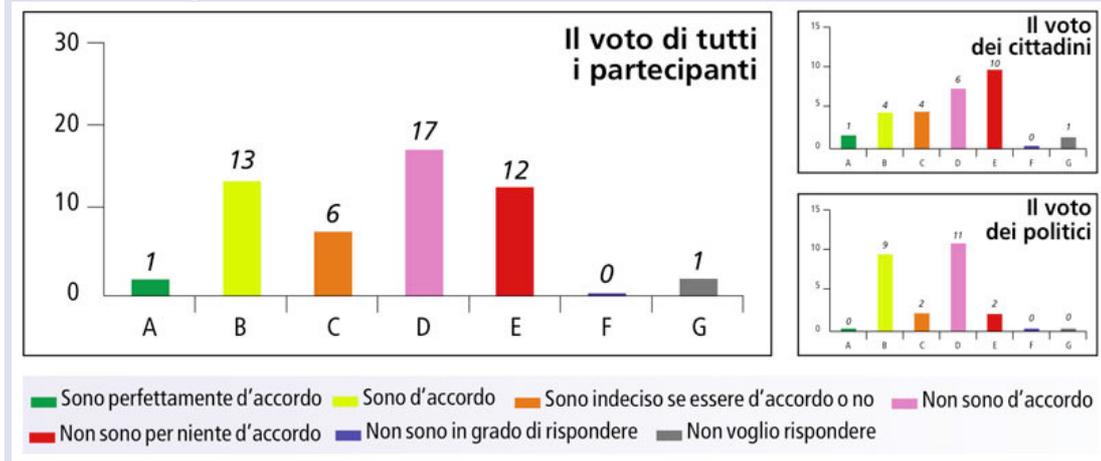
Indecisi

Pur distanziandosi dalla tesi di base giudicata distruttiva, sono consapevoli che senza passi decisivi, difficilmente si potrà costruire qualche cosa.

3.2.2 Tesi 2: la strada divide

Riquadro 2 Tesi 2

L'accessibilità "difficoltosa" del Locarnese rappresenta un'opportunità per lo sviluppo futuro della regione.



In materia di accessibilità riemerge l'ambivalenza già evidenziata più volte. I due gruppi sono divisi, con i politici generalmente più propositivi e disposti a fare di necessità virtù e la società civile meno incline ad accettare questa situazione.

Favorevoli

Il fatto che per il Locarnese sia scomodo da raggiungere in automobile ha costituito un vantaggio, perché ha risparmiato la regione dal disastro pianificatorio avvenuto nel Luganese e nel Mendrisiotto. Dal momento che l'accessibilità è difficoltosa, tutti concordano sulla necessità di trasformare questo stato di cose in un vantaggio competitivo cogliendone gli aspetti positivi. Ad esempio sviluppando un leitbild che inneggia alla cultura della lentezza, come nel sogno denominato "Esprit de Locarno" che ben si coniuga con la vocazione residenziale del comprensorio. In questa società frenetica, vi è una ricerca costante di modelli diversi. Occorre capovolgere i termini dell'equazione e sviluppare uno scenario alternativo. Altre regioni come Zermatt insegnano che non c'è necessariamente una relazione diretta tra turismo ed accessibilità.

Contrari

Secondo la maggioranza dei partecipanti (viola e rosso), le vie di accesso sono determinanti, basti pensare agli inconvenienti che si creano quando viene chiusa la galleria del Gottardo. Una questione è tuttavia la mobilità all'interno della regione, un'altra l'accessibilità. La prima può essere lenta, la seconda no. L'accesso alla regione va quindi migliorato mentre all'interno di essa, la velocità non è un aspetto fondamentale. D'altro canto, il Locarnese non è solo una destinazione esclusivamente turistica (c'è anche l'industria) distinguendosi per questo da Zermatt e St. Moritz.

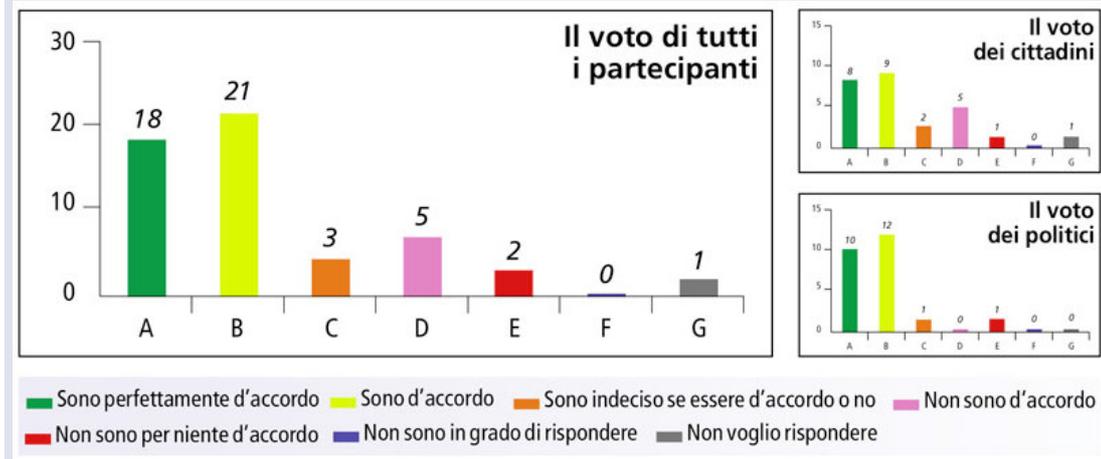
3.2.3. Tesi 3: il piano di sviluppo strategico: uno strumento imprescindibile

Riquadro 3 Tesi 3

Il Locarnese necessita di un piano strategico in cui si definiscono visioni, missioni, obiettivi, priorità d'intervento, misure, progetti e strutture operative, un piano d'azione e un piano finanziario regionale condivisi: la realizzazione di questo piano strategico presuppone un ricambio generazionale.

Società civile

Istituzioni



La tesi è stata accettata dalla stragrande maggioranza (verde chiaro e verde scuro), sia dai gruppi di cittadini, sia dai politici.

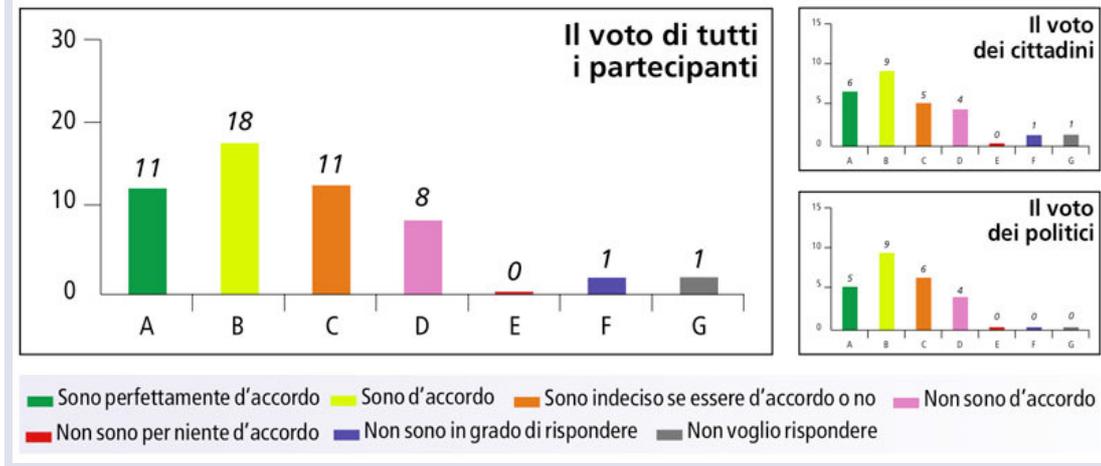
I partecipanti un piano strategico che includa anche le valli è un strumento prezioso anche per poter affrontare concretamente le sfide della Nuova politica regionale. L'organizzazione di oggi permetterà l'elaborazione di questo piano? Ciò che più preoccupa è il passaggio a delle visioni e a degli obiettivi comuni e condivisi. Com'è possibile, ritenuto l'elevato numero di Comuni coinvolti? Per farlo, si è detto tra i politici, occorre eliminare i confini: finché ogni Comune continuerà a tirare la tovaglia dalla propria parte non sarà possibile realizzare nessun progetto. E' positivo che 22 politici su 24 si siano espressi a favore del piano strategico, ha affermato uno di loro, ma siamo tutti disposti ad essere conseguenti con questa scelta di avere un indirizzo comune su ogni tema? Di pretendere verso questa unità a livello regionale? Perché se non fosse il caso, allora sarebbe meglio fare spazio ai giovani, favorendo una sorta di "ricambio generazionale". Per la maggioranza, la questione tuttavia non va posta in termini anagrafici anche perché l'esperienza è sempre positiva. Il binomio "giovane" generazione e "vecchia" generazione permette di combinare la freschezza di nuove idee con l'esperienza di chi ha qualche anno in

più. Quello che occorre, è piuttosto un cambiamento di mentalità, maggior tempo a disposizione e un approccio più professionale e diverso alla cosa pubblica. Anche le premesse (quelle istituzionali ad esempio) vanno cambiate. Così facendo, le stesse persone produrranno soluzioni migliori.

3.2. 4. Tesi 4: verso un nuovo progetto culturale

Riquadro 4 Tesi 4

La forma di capitale che più fa difetto al Locarnese è quella sociale, vero freno delle dinamiche socioeconomiche e territoriali. Lo sviluppo regionale di lungo termine dipende da un "progetto culturale" che, attraverso le sue diverse espressioni (arte, educazione, formazione, ricerca, dialogo con la società, ecc.), incida gradualmente, ma in modo radicale, sui comportamenti e le attitudini.

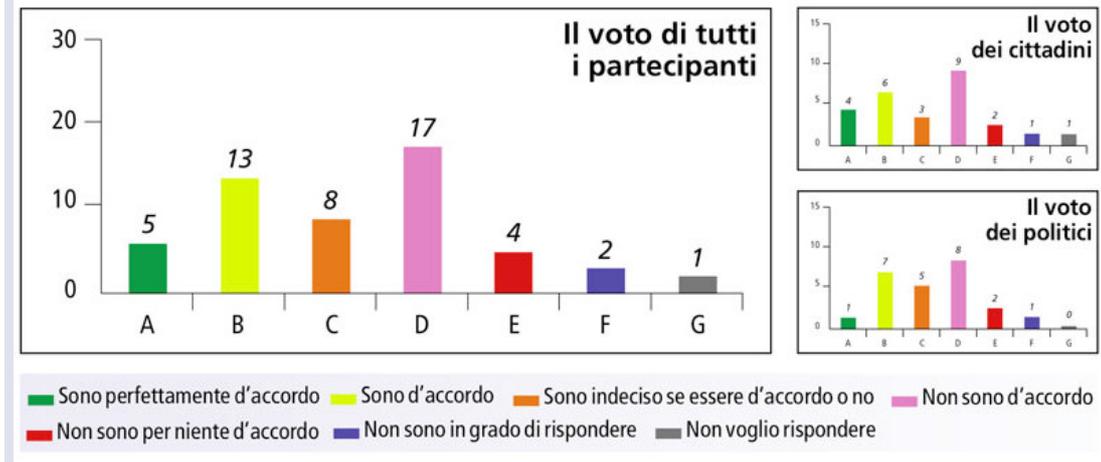


Il capitale sociale di cui si parla in questa tesi non è altro che la capacità dell'uomo e delle istituzioni di trasformare le risorse paesaggistiche, ambientali ed umane della regione in infrastrutture e progetti condivisi e sostenibili dal punto di vista economico, sociale ed ambientale, dando quindi un nuovo impulso allo sviluppo. Il Locarnese è carente proprio nella capacità di trasformare le sue risorse in progetti concreti. Nel corso dei workshop si è fatto notare come la regione abbia un atteggiamento schizofrenico, perché malgrado la manifesta comunanza di idee sulle analisi, a livello operativo, queste proposte non riescono a concretizzarsi. Da qui nasce l'esigenza di un progetto culturale che incida radicalmente sui comportamenti e sulle attitudini. Per crearlo bisognerebbe però superare l'attuale scollamento tra società e cultura, perché senza cultura non esiste capitale sociale e senza capitale sociale non esiste sviluppo. Preoccupa anche il fatto che la cultura viaggi su una strada autonoma rispetto pure alla scuola, con la quale le interazioni non sono sufficienti.

3.2.5. Tesi 5: sulle specializzazioni, pareri discordanti

Riquadro 5 Tesi 5

Il modello di sviluppo futuro del Locarnese deve basarsi su un'unica specializzazione: quella turistica residenziale. Le componenti di questo modello sono: l'eccellenza, la cura del dettaglio, la cultura della "lentezza" e dell'accoglienza, il mercato della salute e del ben-essere (compreso lo sport), il connubio "cittadino-turista/turista-cittadino", il freno all'urbanizzazione, una maggiore valorizzazione delle case secondarie e del lago.



Anche se la maggioranza (viola e rosso) si è dichiarata contraria a un'unica specializzazione, questa tesi rimane controversa, visto che ai 21 no (colori rosa e rosso) si sono contrapposti 18 sì (verde scuro e verde chiaro) e 8 partecipanti si sono dichiarati indecisi (arancione).

Contrari

Il Locarnese non può accontentarsi di una monocultura turistica. Una regione basata su un unico settore verrebbe infatti a trovarsi in difficoltà ogni qualvolta che il settore in questione entra in crisi. Siccome non si sa come gira il vento del turismo bisogna puntare anche su altri settori di alta qualità. L'importante è ambire all'eccellenza per potersi rivolgere ad un target di clientela mirato, sia nel turismo, sia nella cultura e nel "ben-essere", sia nell'industria e nella finanza. In mancanza di un progetto strategico e di una visione d'insieme è inoltre difficile attuare delle scelte di questo genere.

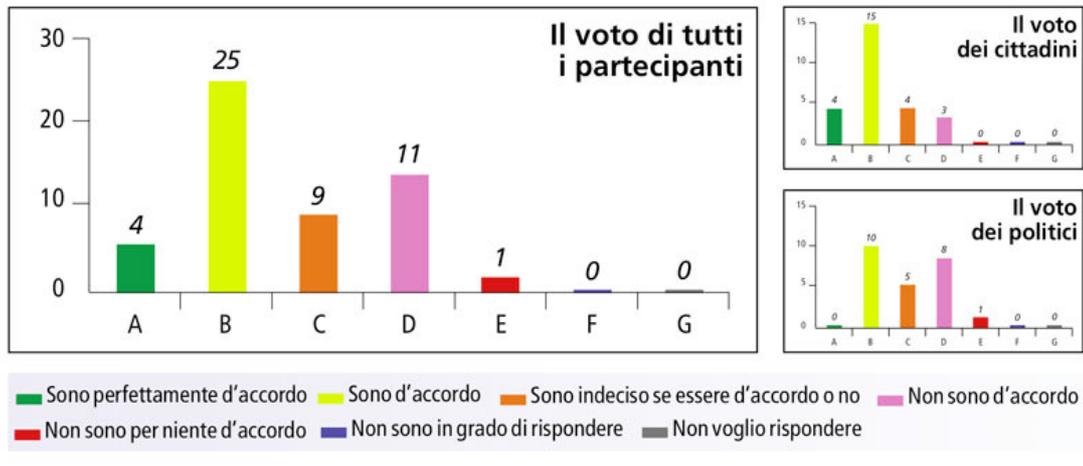
Favorevoli

Per i favorevoli, qualche priorità bisogna pur fissarla per creare un'immagine attraverso la quale presentare la regione. Questo non significa naturalmente fare piazza pulita di ciò che esiste, ma focalizzarsi su alcuni aspetti caratterizzanti. Bisogna insomma avere il coraggio di scegliere un'unica direzione, quella del turismo, senza disperdere preziose energie in altri ambiti. D'altro canto, per sopravvivere all'interno di un'economia globale, occorre distinguersi "facendo qualche cosa che gli altri non fanno o quantomeno fare meglio di loro". Non si può essere tuttologi, ciò che spinge verso un'unica direzione.

3.2.6. Tesi 6: il concetto di città-regione-campus

Riquadro 6 Tesi 6

In un'immagine, il modello di sviluppo futuro del Locarnese è riassunta dal concetto di città-regione-campus della creatività e dell'immateriale con al centro il Film Festival ridisegnato anche in termini di alleanze strategiche all'interno della filiera "cinema-arte e multimedialità".

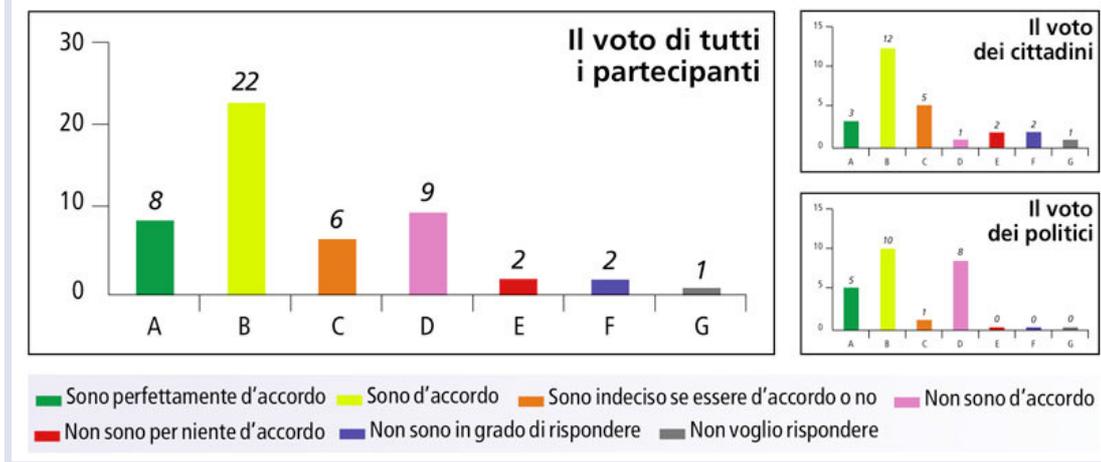


Utilizzare il Festival del film di Locarno come motore per sviluppare sull'arco di tutto l'anno un'attività creativa e multimediale, che riguardi non solo le proiezioni, ma anche la produzione e la formazione. Questa tesi è stata ampiamente condivisa (verde chiaro e verde scuro) dai gruppi di cittadini mentre ha diviso i politici. I contrari hanno messo in dubbio che il Festival abbia queste potenzialità, anche per la debolezza della città. Considerano la rassegna una realtà importante ma non la vedono come il fulcro dello sviluppo futuro perché ci sono altri settori altrettanto importanti che vanno promossi allo stesso modo. Questo atteggiamento sorprende, perché il Festival costituisce uno dei potenziali che distinguono la regione e su cui sembra scontato puntare. Per spiegare la posizione critica verso il Festival da parte di alcuni suoi colleghi, un politico ha fatto notare come dai Comuni situati attorno alla città la rassegna cinematografica non sia considerata un patrimonio di tutta la regione, bensì della sola Locarno.

3.2.7. Tesi 7: agenzia di sviluppo, meta manager e aggregazioni

Riquadro 7 Tesi 7

La realizzazione del modello di sviluppo futuro del Locarnese presuppone: la creazione di una società mista (agenzia di sviluppo con capitale pubblico e privato), la nomina di un metamanager (esterno alla regione) e una logica operativa basata sul ruolo formativo dei progetti, sempre più caratterizzati da apertura verso l'esterno della regione (posizionamento strategico differenziato), da mutevoli configurazioni di attori e di alleanze, da maggiore attenzione all'efficacia, all'efficienza, all'innovazione e alla sostenibilità (sociale, economica-finanziaria e ambientale).



La maggior parte dei cittadini e dei politici (a questo proposito più divisi però al loro interno) è favorevole alla creazione di un'agenzia di sviluppo incaricata di portare avanti progetti di respiro regionale.

Favorevoli

L'agenzia sarebbe staccata dalla politica, ma al suo servizio. Dovrebbe elaborare e studiare progetti per permettere ai politici di prendere decisioni efficaci. L'agenzia è stata concepita vuoi come una struttura necessaria a prescindere da ogni discorso aggregativo, vuoi come una tappa intermedia in mancanza delle premesse necessarie per andare in questo senso. Essa non va quindi intesa come un'alternativa all'aggregazione ma come un importante banco di prova nonché come una tappa temporanea per evitare di rimanere bloccati, depressi, a bassa energia permettendo di compiere alcune scelte e portarle avanti. L'alternativa - secondo i sostenitori della tesi - sarebbe quella di proseguire sulla china discendente.

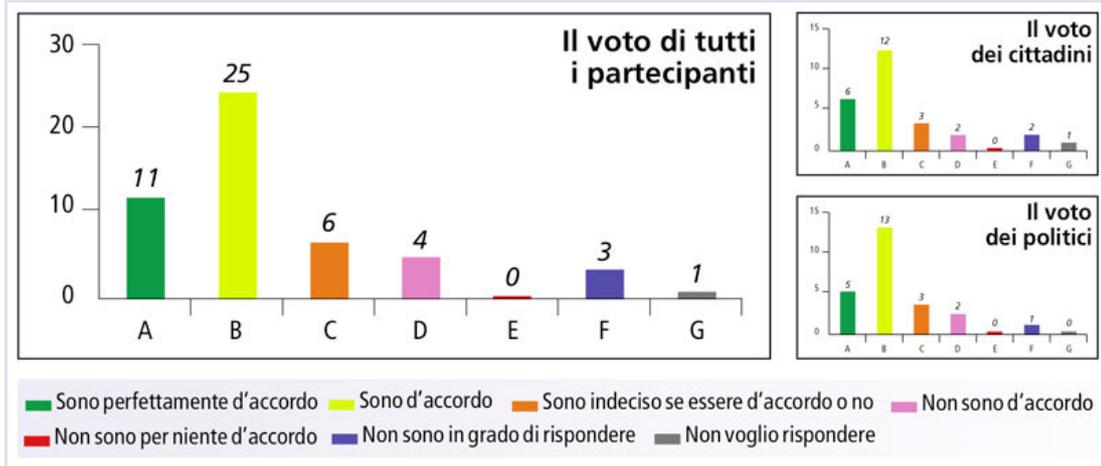
Contrari

Per i contrari, invece, l'agenzia non farebbe altro che complicare ulteriormente la situazione. Su questo argomento "il Comune" ha organizzato una tavola rotonda.

3.2.8. Tesi 8: luoghi simbolo

Riquadro 8 Tesi 8

Lo sviluppo futuro del Locarnese presuppone il ridisegno della città-agglomerato e la creazione di luoghi-simbolo da mettere in scena quali attrattori di persone ed attività sfruttando maggiormente i potenziali ancora inespressi (per esempio casa Rusca o la Città vecchia di Locarno quale simbolo culturale, oppure il lago come elemento federatore e simbolo di unione attraverso la creazione di strutture ed eventi itineranti, ecc.).



L'obiettivo espresso in questa tesi è individuare quei luoghi che possano caratterizzare il Locarnese rispetto ad altre regioni. In una visione strategica questi elementi-simbolo dovranno servire a comunicare verso l'esterno che cosa è e cosa vuole diventare il Locarnese. Si tratta di un obiettivo largamente condiviso (verde chiaro e verde scuro) da tutti i partecipanti ai workshop. Nella formulazione della tesi vengono portati due esempi di luoghi-simbolo: il lago e Casa Rusca, con la Città vecchia di Locarno. Il lago costituisce certamente per la regione un simbolo non sufficientemente valorizzato. Un simbolo anche di unione, perché le sue acque bagnano numerosi comuni del Locarnese e la sua vista ne allietta altri. Anche la Città Vecchia di Locarno, con la presenza di Casa Rusca, costituisce un patrimonio regionale, così come il centro storico di Ascona. Si tratta di valorizzare questi luoghi come esempi di sviluppo armonico del territorio, per favorire una migliore qualità di vita.

3.3. Considerazioni conclusive

Il modulo 3, attraverso il lavoro sul terreno con i rappresentanti della società civile e delle istituzioni pubbliche e politiche, ha permesso di evidenziare un certo consenso attorno ad alcune delle tesi proposte e, di conseguenza attorno ad alcune idee-sogni, emersi durante i workshop. Questo consenso va inteso come un punto di partenza (e non di arrivo) per l'elaborazione di proposte strategiche e la relativa analisi di fattibilità per la quale si rimanda al Modulo 4 che, sempre seguendo un metodo partecipativo ovvero lavorando con rappresentanti della società civile e delle istituzioni pubbliche e politiche, avrà come obiettivo proprio quello di proporre un piano strategico di sviluppo. Nella seconda parte di questo documento, proponiamo, invece, una rilettura delle analisi e delle proposte emerse dai *workshops*, avvalendosi di una chiave di lettura teorica, segnatamente quella della competitività territoriale.

PARTE II

Rilettura dei risultati nell'ottica della competitività territoriale e delle specificità dell'agglomerato Locarnese

Durante i lavori è emerso in modo chiaro come la regione sia bloccata e viaggi a bassa energia. I diversi segni di sofferenza evidenziano un problema di competitività come se il Locarnese faticasse a reggere il confronto con le altre regioni. I dibattiti hanno evidenziato tanti e diversi fattori all'origine di questa situazione, ma anche una convergenza di opinioni e la consapevolezza che esistono dei punti di forza ancora inespressi.

Questa seconda parte propone una rilettura dei risultati conseguiti nei workshop nel quadro della competitività territoriale e del posizionamento strategico e costituisce per questo una sorta di sintesi della prima parte di questo modulo. Il concetto di competitività territoriale è stato sviluppato a partire dalla seconda metà degli anni 90 nell'ambito delle politiche di rilancio delle zone rurali europee (progetti LEADER) ed è ben integrato anche nella politica regionale e degli agglomerati¹⁷ sviluppatasi in Svizzera negli ultimi anni. Si tratta di un'impostazione per altro già utilizzata negli studi Monitoreg. La riflessione è inoltre arricchita con alcuni dati relativi alla specificità dell'agglomerato Locarnese rispetto agli altri agglomerati del Cantone, specificità che si presenta in modo problematico riguardo al tema della leadership.

¹⁷ Nel 2001 la Confederazione ha lanciato una propria politica degli agglomerati, volta a contrastare la crescente differenziazione funzionale (abitazione – lavoro) e sociale (segregazione) attraverso programmi volti a incrementare la qualità della vita negli agglomerati e a favorire uno sviluppo concentrato dell'insediamento, superando la frammentazione politica attraverso nuove forme di decisione. Questi concetti sono stati ripresi da Città 2004. <http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/>

4. Il concetto teorico

La competitività costituisce una risposta alla sfida della globalizzazione. Con l'abbattimento delle frontiere ed i profondi cambiamenti intervenuti a livello sociale ed economico, la globalizzazione ha posto in concorrenza diretta offerte anche lontane esistenti in uno stesso settore. Questa situazione obbliga i territori a (ri)posizionarsi e a creare nuove competenze, nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi mercati e nuove forme organizzative sulla base di un nuovo progetto di sviluppo. Tale operazione chiama in causa tutti gli elementi che formano la ricchezza del territorio (attività, paesaggio, patrimonio, conoscenze, competenze, identità, cultura, ecc., ovvero il capitale territoriale) al fine di individuare specificità che possono essere valorizzate.

Questo capitolo specifica cosa s'intende per capitale territoriale (capitolo 4.1.) e per competitività territoriale (capitolo 4.2.).

4.1. Capitale territoriale

Il capitale territoriale è il complesso degli elementi (materiali e immateriali) a disposizione del territorio, i quali possono costituire punti di forza o veri e propri vincoli a seconda degli aspetti presi in considerazione¹⁸.

Per competere con altre zone del mondo, è fondamentale che un territorio sia dotato di alcune componenti standard di base (aree industrializzate attrezzate, infrastrutture logistiche di supporto, incentivi allo sviluppo locale, vicinanza a reti e nodi di comunicazione, forza lavoro). Il capitale territoriale chiama in causa tutti gli elementi che definiscono tutto ciò che rende il territorio unico (vantaggi localizzativi e competitivi) non per stilare un inventario contabile ma per ricercare ed individuare specificità che possono essere valorizzate. Data la complessità dei vari elementi, è necessario stabilirne le componenti più rilevanti e attinenti alla situazione specifica del Locarnese. Nell'ambito di questo studio, sono state ritenute otto componenti definite per altro a livello europeo nell'ambito del programma LEADER¹⁹:

1. le **risorse fisiche e la loro gestione**: risorse naturali, impianti e infrastrutture, patrimonio storico e architettonico;
2. la **cultura e l'identità del territorio**: i valori generalmente condivisi, gli interessi, il tipo di mentalità, ecc.;
3. Le **risorse umane**: persone che risiedono nel territorio, caratteristiche demografiche della popolazione, strutturazione sociale;
4. **know-how e competenze** nonché la padronanza delle tecnologie, le capacità nel campo della R&S;
5. le **istituzioni e le amministrazioni locali**, le "regole del gioco" politiche, gli operatori collettivi, le risorse finanziarie. Più in generale ciò che è noto come la "gestione degli affari pubblici del territorio";
6. le **attività e le imprese**, la loro concentrazione geografica, il modo in cui sono strutturate (dimensione delle imprese, filiere, ecc.);
7. i **mercati e le relazioni con l'esterno**: in particolare la loro presenza sui diversi mercati, la partecipazione alle reti promozionali e di scambio, ecc.;
8. **L'immagine e la percezione del territorio** sia all'interno che all'esterno.

¹⁸ Osservatorio Europeo Leader, La competitività sociale. Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza LEADER, Quaderno N. 6, Fascicolo 1, p. 19

¹⁹ Osservatorio Europeo LEADER, op. cit. Quaderno N. 6, Fascicolo 1, p. 22

La miglior combinazione di questi fattori incide sulla competitività di un territorio. Nell'ambito dei lavori di gruppo sono emersi numerosi accenni agli elementi che compongono il capitale territoriale del Locarnese, sia in quanto elementi di forza o di blocco dello suo sviluppo. In generale, gli accenni maggiori siano stati posti sugli aspetti legati al patrimonio relazionale. La tabella che segue riassume i principali punti di forza e le principali criticità del capitale territoriale del Locarnese.

Tabella 11 Gli elementi del capitale territoriale del Locarnese: punti di forza e criticità come emersi nei WS

	Situazione
1. Risorse fisiche e la loro gestione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contesto paesaggistico e naturalistico d'eccezione per la diversità di clima e di luoghi ▪ Comprensorio situato fuori dall'asse portante nord-sud ▪ Collegamento autostradale assente; collegamento ferroviario insoddisfacente ▪ Collegamento con l'Italia insoddisfacente ▪ Generale ritardo infrastrutturale (debolezza)
2. Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attrattiva limitata nei confronti delle fasce giovani di popolazione ▪ Mancanza di un capitale umano innovativo ▪ Fuga dei cervelli ▪ Imprenditorialità importata ▪ Importante potenziale di persone provenienti dall'estero o da altre regioni del Cantone (svizzero tedeschi) non sufficientemente valorizzato
3. Cultura / identità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentalità (feudale, localista, chiusa) ▪ Debole senso d'appartenenza alla regione; forte campanilismo locale ▪ Perdita di conoscenza del passato (scarsa capacità d'interpretazione) ▪ Predisposizione all'isolazionismo ▪ Senso d'inferiorità, vittimismo, autocommiserazione ▪ Cultura della resistenza (litigiosità e gelosia) ▪ Livello culturale: della popolazione → nella media; dei politici → in discesa
4. Know how – competenze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di una cultura imprenditoriale; imprenditorialità importata ▪ Mancanza di cervelli (scarseggiano i giovani con idee imprenditoriali) ▪ Mancanza di coraggio ▪ Scarsa attenzione al dettaglio ▪ Incapacità di gestire i punti di forza ▪ Assenza di una scuola superiore
5. Gestione degli affari pubblici e risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema politico non più al passo con i tempi (territorio istituzionale <> spazio dello sviluppo) ▪ Distribuzione disuguale delle risorse finanziarie ▪ Mancanza di un leader ▪ Frammentazione politica ▪ Numero di attori territoriali troppo elevato (enti, Comuni, associazioni, consorzi, ecc.); troppi centri di potere ▪ Scarsa conoscenza delle dinamiche in atto ▪ Sistema politicizzato (forte peso della politica e delle persone) ▪ Forte attaccamento alle cariche politiche ▪ Localismo anziché regionalismo ▪ Dinamiche di competizione tra i territori anziché collaborazione ▪ Mancanza di tempo (anche a cause delle molteplici collaborazioni comunali assorbono molte energie) ▪ Mancanza di una visione regionale ▪ Situazioni di lunghe militanze politiche (assuefazione, mancanza di nuove idee, mancanza di stimoli)
6. Attività / imprese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offerta non sempre distintiva e di qualità; limitata; "non al passo con i tempi" ▪ Rapporto qualità / prezzo discutibile ▪ Creatività dispersa ▪ Cultura del guadagno facile
7. Mercati / Relazioni con l'esterno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attitudine negativa verso il turista ▪ Mancanza di compattezza verso l'esterno ▪ Assenza di una lobbying verso il Cantone e gli altri Comuni
8. Percezione / immagine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isolazionismo ▪ Complesso d'inferiorità ▪ Assenza di un elemento distintivo e federatore

4.2. Competitività territoriale

Nella sua accezione puramente economica, la “competitività” è intesa come la **capacità di sostenere la concorrenza del mercato**. Il risultato si misura in termini di capacità di attrarre (o attrattiva) persone e attività ad elevato valore aggiunto e forte tasso di crescita, capaci di garantire, in prospettiva, livelli soddisfacenti di reddito e di occupazione.

A partire dagli anni '80 vi è stata una presa di coscienza sul fatto che la crescita economica fine a sé stessa avrebbe causato entro breve importanti esternalità negative (in particolare sociali ed ambientali) e che lo sviluppo è reale solo se migliora la qualità della vita in modo duraturo. Nel 1987 veniva così definito per la prima volta in modo preciso il concetto di sviluppo sostenibile²⁰ a seguito del quale il significato del termine di “competitività” ha assunto un nuovo significato espresso nel concetto di **competitività territoriale**.

Competitività territoriale

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

Il concetto di competitività territoriale coniuga le tre dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo sostenibile (**sostenibilità economica**²¹, **sostenibilità sociale**²² e **sostenibilità ambientale**²³) che in ogni territorio si combinano in modo specifico.

Il perseguimento dello sviluppo competitivo presuppone da parte degli attori locali quattro tipi di capacità che costituiscono i **quattro pilastri della competitività territoriale** ossia:

- **Competitività economica:** capacità dei soggetti di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali.
- **Competitività sociale (capitale sociale):** capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali;
- **Competitività ambientale:** capacità dei soggetti di valorizzare l'ambiente in quanto “elemento distintivo” del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio;
- **Posizionamento rispetto al contesto globale:** capacità dei soggetti di trovare una propria collocazione rispetto agli altri territori e al mondo esterno in generale²⁴.

Questi elementi sono strettamente correlati e in quanto tali contribuiscono assieme al raggiungimento di un fine comune: la crescita e lo sviluppo regionale.

²⁰ Tale rapporto è stato redatto dalla Commissione sull'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU, presieduta appunto da Gro Harlem Brundtland, chiamata a formulare delle proposte concrete per ovviare ai pressanti problemi ambientali che già allora incombevano sul mondo. In sintesi il concetto di sviluppo sostenibile implica una compatibilità della crescita economica con il miglioramento delle condizioni sociali e di vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi in maniera indefinita

²¹ La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni.

²² La sostenibilità sociale può essere definita come la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere.

²³ Per sostenibilità ambientale si intende la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente: la funzione di fornitore di risorse, funzione di ricettore di rifiuti e la funzione di fonte diretta di utilità.

²⁴ Osservatorio Europeo Leader, La competitività sociale. Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza LEADER, Quaderno N. 6, Fascicolo 2, Giugno 2000

5. Il Locarnese: una realtà competitiva?

Vediamo ora di dare qualche elemento di risposta sulla realtà competitiva del Locarnese rileggendo i risultati dei lavori in workshops attraverso l'applicazione del concetto di competitività territoriale nelle sue diverse declinazioni. La Tabella 12 a pagina 66 ss. illustra i principali elementi emersi.

5.1. Competitività sociale

Il capitale sociale è l'**elemento trasformatore del sistema**, chiamato a rendere il territorio più competitivo rispetto al mondo esterno trasformando appunto gli elementi del capitale territoriale in capitale economico sulla base di una strategia di sviluppo condivisa.

- **La competitività sociale è una componente essenziale della competitività economica.** Si pensi alle risorse umane, al grado di formazione, alle capacità lavorative e creative della popolazione. Saper agire in modo efficace e concertato (collegiale) contribuisce in larga misura a sviluppare attività economiche redditizie e processi di sviluppo efficaci;
- **La competitività sociale è un requisito importante per l'elaborazione di un progetto territoriale:** quest'ultimo, per essere efficace, presuppone un'ampia concertazione tra operatori e istituzioni. Solo così è garantito il consenso e la coesione territoriale.
- **La competitività sociale è essenziale ai fini di una maggiore forza contrattuale nei confronti dei poteri decisionali superiori.** Non soltanto perché essa consente di ottenere finanziamenti e sussidi, ma perché conferisce agli operatori e alle istituzioni il potere, le capacità e gli strumenti necessari a realizzare un progetto territoriale mirato.

I maggiori punti di debolezza nel Locarnese emersi durante i workshop concernono le componenti del capitale sociale praticamente in tutte le sue declinazioni (identità, risorse umane, gestione degli affari pubblici).

In assenza di questo capitale, le idee restano parole se non pensieri, la progettualità si blocca ed i potenziali rimangono inespressi. Per usare una metafora, il problema del Locarnese è quello della mancanza di un cuoco che sappia amalgamare i vari ingredienti di cui la regione è ricca per farne una pietanza unica e quindi di forte richiamo.

Termini come *disgiunzione* o *scoordinamento* simboleggiano l'assenza di una **comunità del Locarnese**, dal latino *communitatem*, che significa "insieme di persone che vivono in comune, sotto certe leggi e per un fine determinato". E' una questione d'identità collettiva prima ancora che di mezzi finanziari (vedi riquadro 9). Ma non solo: paradossalmente, per una regione che in passato ha ospitato importanti intellettuali ed artisti, le difficoltà riscontrate ad identificare consensualmente delle visioni regionali sono da ricollegare anche ad una crisi culturale della società, che si acuisce con gli anni e che pure la scuola fatica a ricucire.

Riquadro 9 **L'identità collettiva**

L'identità collettiva è un concetto che fa riferimento a come l'individuo comprende la propria appartenenza ad un gruppo e in base a tale comprensione parla di sé come di un *noi*²⁵ (noi ticinesi, noi locarnesi, noi muraltesi, noi asconesi, ecc.). L'identità collettiva è dunque il considerare sé stessi come membro di un gruppo nel quale ci si riconosce, capace di esistere in un arco temporale definito e di mantenersi e svilupparsi nei rapporti con gli altri²⁶.

Nel Locarnese prevale un sentimento individualista e una mentalità locale che non permettono di sentirsi parte del tutto e riconoscersi in un fine comune. Nei discorsi, si avverte un'incapacità quasi endemica a lavorare assieme in modo assiduo, essendo ognuno occupato a difendere prioritariamente i propri interessi. Vi è in questo una forte analogia con il passato rurale, quando le regole collettive erano riferite a piccole entità e la terra era fonte di sussistenza e di frequenti litigi fra le varie comunità. Non a caso durante gli atelier non sono mancate le allusioni al feudalesimo²⁷, un'organizzazione che aveva proprio nel feudo il proprio fondamento. La società è tuttavia profondamente cambiata. I Comuni che compongono l'agglomerato costituiscono una realtà aperta e in continuo movimento, per l'andirivieni di persone che arrivano, vanno, cambiano casa o semplicemente si spostano per ragioni diverse (lavoro, formazione, tempo libero). A ciò si aggiunge un importante afflusso di persone provenienti dall'esterno (Svizzera, estero). La lettura delle dinamiche interne all'agglomerato evidenzia inoltre forti legami tra i Comuni che lo compongono, dettati da una complementarietà di funzioni. L'intensità degli scambi sono tali da disegnare un corso sempre più comune degli eventi, con la soddisfazione delle necessità primarie (lavoro, scuola, attività del tempo libero, mobilità, salute, shopping, ecc.) che avviene ormai a livello regionale. Il territorio e la posizione geografica contribuiscono a definire per il Locarnese un'identità sociale unica²⁸.

Dove risiede il problema ? Forse nella mancanza di forze nuove all'interno della società, che soffre di una **fuga preoccupante "di cervelli"** con un consecutivo impoverimento del tessuto sociale. Anche l'afflusso di persone provenienti dall'esterno è inferiore rispetto ai dati di altre realtà urbane ticinesi. L'interpretazione dei movimenti residenziali evidenzia come la maggior parte degli spostamenti avvengono all'interno del Locarnese mentre si contano pochi arrivi provenienti dalle altre regioni del Cantone. Questo per dire che il Locarnese presenta una società per certi versi chiusa, un aspetto pure legato alla sua posizione geografica. Quanto alle persone straniere e a quelle provenienti d'oltre Gottardo sui quali la regione esercita un forte richiamo (queste due categorie di persone compongono assieme quasi la metà della popolazione), sembrano rimanere una maggioranza silenziosa.

Infine nel Locarnese fa particolare difetto la capacità istituzionale autoorganizzativa a livello di agglomerato, che si esplica con la **difficoltà a elaborare una progettualità comune e concertata e con la difficoltà a realizzare progetti nel concreto**. È quindi percepita la mancanza di una leadership istituzionale. Questo fatto è la risultante di una serie di anomalie che riguardano l'agglomerato Locarnese, e di cui nei Workshop si è solo fatto qualche sporadico cenno, ma non per questo sono meno oggettive e non costituiscono uno scoglio che, in una visione

²⁵ Armina Muz, Identità sociale – identità collettive, http://venus.unive.it/cortella/crtheory/papers/muz_nota.PDF

²⁶ Torricelli G-P (1986), op. cit., p. 84

²⁷ tipo di organizzazione sociale, propria del medioevo, che aveva nel feudo il proprio fondamento est. la civiltà propria di questa società, nelle sue manifestazioni culturali, sociali, giuridiche, economiche, ecc.

²⁸ L'**identità sociale** non considera il problema dal punto di vista della persona in questione ma è conferita da altri. Essa corrisponde cioè ad una descrizione dall'esterno dell'appartenenza a determinate categorie sociali.

intercomunale, va superato. In effetti, la principale anomalia costituita dalla debolezza finanziaria del centro, ha stimolato comportamenti concorrenziali tra i comuni urbani (ad esempio attraverso il moltiplicatore) anziché una consapevolezza di appartenere al medesimo agglomerato.

Riquadro 10 Anomalie della struttura interna dell'agglomerato Locarnese

Nell'agglomerato Locarnese vi sono alcune anomalie in raffronto agli altri agglomerati del Cantone. Esse rappresentano dei fattori di bloccaggio della governance denunciata nei workshop (prevalenza dei particolarismi comunali che impedisce l'elaborazione di una visione globale e l'attuazione di un programma e di sviluppo).

Sviluppo demografico "conforme"

Durante il periodo 1990-2007 lo sviluppo demografico dell'agglomerato di Locarno è stato simile a quello degli altri agglomerati del Cantone. Tuttavia la città, sempre nello stesso periodo, ha registrato una crescita (760 abitanti) contrariamente a Bellinzona e Mendrisio (stagnanti) e Chiasso (in calo). (Il confronto con Lugano è viziato dall'aggregazione, ma fin tanto che i dati della "vecchia" Lugano erano disponibili, Locarno denotava una crescita maggiore di Lugano.) Per contro i comuni circostanti al centro hanno conosciuto uno sviluppo inferiore a quelli degli omologhi negli altri agglomerati.

Prima serie di anomalie: le risorse fiscali

Allo sviluppo demografico complessivamente in linea con gli altri agglomerati, non è corrisposta un'evoluzione analoga in termini di **risorse fiscali pro capite**. Nell'agglomerato Locarnese dal 1987 al 2006 assistiamo a una perdita secca di 15 punti di gettito fiscale (su base cantonale 100), mentre per gli altri agglomerati il valore è rimasto piuttosto costante (vedi tabella A nell'allegato I). La diminuzione ha toccato sia il gettito delle persone fisiche, sia quello delle persone giuridiche.

All'anomalia che riguarda l'intero comprensorio (calo delle risorse fiscali) si aggiungono le anomalie riguardanti la struttura interna all'agglomerato.

Il Centro è più debole rispetto al proprio agglomerato

La città di Locarno è finanziariamente il centro più debole del cantone, rispetto al resto del proprio agglomerato. Nel 2006 il **totale delle risorse fiscali pro-capite** di Bellinzona rispetto al suo agglomerato è circa 10 punti percentuali maggiori (su base cantonale 100), il divario sale a oltre 30 punti tra i poli di Chiasso e Mendrisio con il rispettivo agglomerato e nel Luganese con la Nuova Lugano. Nel Locarnese il vantaggio in termini di risorse fiscali tra la città e l'intero suo agglomerato è di soli 3 punti (ciò che in termini assoluti equivale a quanto la città percepisce con i contributi di livellamento stabiliti nella legge del 2003).

Il Centro ha subito il maggior degrado del gettito delle persone fisiche

Locarno è, tra tutte le città, quella che ha subito, durante i 20 anni considerati, il maggiore calo del **gettito pro capite delle persone fisiche**. Attualmente il gettito pro capite delle persone fisiche di Locarno si colloca 5 punti al di sotto di quello di Bellinzona, mentre nel 1987 era 10 punti maggiore. Grazie al gettito delle persone giuridiche, l'**insieme delle risorse fiscali pro capite** nel 2006 conferisce a Locarno un vantaggio di 5 punti percentuali su Bellinzona. Tuttavia questo vantaggio è particolarmente incerto nel futuro. In effetti preoccupa il calo del **gettito pro capite delle persone giuridiche** che nell'arco del ventennio considerato ha colpito in particolar modo Losone e Locarno (modifiche dei riparti delle società avvenute negli

anni Novanta, successive vicissitudini del settore industriale, incertezza dell'attuale crisi). Per tornare all'evoluzione del **gettito pro capite delle persone fisiche** negli altri comuni si rinvia alla tabella A dell'allegato I, nella quale si può tra le altre cose osservare la drastica diminuzione nei comuni di Ascona e Orselina.

Seconda serie di anomalie: la struttura della popolazione

Globalmente l'agglomerato Locarnese ha meno giovani sotto i 20 anni (18.43%) e più anziani sopra i 65 anni (21.38%) rispetto alla media cantonale (19.07%, rispettivamente 19.69%) (vedi Tabella B nell'allegato I). Tuttavia, la propensione all'invecchiamento dell'insieme dell'agglomerato è distribuita in modo anomalo rispetto agli altri agglomerati del Cantone e della Svizzera.

La corona è più invecchiata del suo centro

Rispetto agli altri agglomerati, la città di **Locarno ha una percentuale di giovani maggiore e una percentuale di anziani decisamente inferiore rispetto ai comuni della prima corona**. In tutti gli altri agglomerati è rispettata la regola secondo cui la città è meno giovane e più anziana rispetto ai comuni della corona. Anche se il Locarnese è la regione meno giovane e più anziana del Cantone, nel 2007 Locarno è al secondo posto tra le città cantonali dopo Bellinzona in quanto a presenza di giovani.

La città ha la più alta percentuale di allievi alloglotti

Le **migrazioni particolarmente selettive** dal 1990 hanno fatto sì che Locarno ha una quota di giovani superiore a quella dei comuni circostanti, ma sempre più alloglotta. Il tasso di allievi alloglotti nelle scuole elementari è passato dal 12.2% registrato nell'anno scolastico 1975/76 al 41.5% nel 2007/08, ciò che rappresenta un record a livello delle città cantonali, mentre la percentuale è rimasta invariata nei comuni circostanti (vedi tabella C nell'allegato I).

Considerazione conclusiva

La scarsa leadership nell'agglomerato Locarnese, che negli ultimi lustri è stata più volte segnalata, ha delle cause oggettive nel fattore finanziario che costituisce un'anomalia rispetto agli altri agglomerati del Cantone. In effetti le risorse fiscali della città sono notevolmente più deboli rispetto a quelli dei comuni circostanti.

L'anomalia demografica, con una percentuale di giovani maggiore nel centro rispetto ai comuni circostanti, rappresenta un fatto eccezionale per un agglomerato. Tuttavia la vitalità demografica della città è determinata da migrazioni selettive che fanno di Locarno la città del Cantone col calo maggiore del gettito delle persone fisiche negli ultimi 20 anni, e il maggior tasso di allievi alloglotti.

Questo quadro, sottovalutato dalle stesse autorità cittadine, indebolisce il ruolo di leadership del centro, accentua il particolarismo e la concorrenza comunale, scoraggia una lettura dell'agglomerato oggettiva fondata sui ruoli effettivi e potenziali dei singoli comuni, che a ben vedere costituiscono altrettanti quartieri dello stesso agglomerato funzionale urbano.

5.2. Competitività ambientale: il Locarnese come “best location”

A livello di valorizzazione dell'ambiente: si potrebbe fare di più e meglio. Gli ingredienti di base ci sono ma non sono sufficientemente valorizzati

I fattori di localizzazione costituiscono il punto di forza della regione (dal lago al ghiacciaio). Il Locarnese è stato definito come una sorta di best location, intendendo con questo un luogo quasi unico per le sue caratteristiche ambientali e morfologiche ed i forti contrasti di clima e paesaggio. Esso offre la possibilità di combinare escursioni in alta montagna tra le nevi perenni con momenti di relax in un ambiente quasi mediterraneo al bordo del lago, potendo attingere ad un'offerta culturale, gastronomica, sportiva e di shopping tipica di un contesto urbano. Si contano poche località analoghe in tutta Europa. Tuttavia, a differenza di altre destinazioni che si contraddistinguono anche meno, **gli elementi naturali non sono sufficientemente valorizzati** e quindi monetizzati. Altrimenti detto, manca la mano dell'uomo chiamata a levigare la pietra preziosa nella sua forma grezza e trasformarla in un pregiato gioiello (capitale sociale → elemento trasformatore).

5.3. Competitività economica

La questione del posizionamento non si pone unicamente in termini “fisici”. In passato, la prossimità veniva considerata un po' ovunque come una fatalità di fronte all'impossibilità di spostarsi o di accedere a informazioni, prodotti e servizi distanti. Oggi non è più così. Con la globalizzazione, che di fatto ha rimpicciolito il mondo, la questione del posizionamento va intesa anche in termini “virtuali”, all'interno degli spazi del mercato e si lega a doppio filo con la “differenziazione”. A questo proposito è stato osservato come **il Locarnese non costituisce un nodo originale all'interno della vasta rete globale**, rimanendo per questo isolato o quantomeno “nascosto”. E' una questione di **prodotto**, giudicato “non (più) al passo con i tempi” e di **immagine**. La competizione tra sistemi territoriali significa confronto all'interno del quale prodotto e immagine, assumono un'importanza fondamentale, una sorta di condizione necessaria per partecipare alla competizione. Emblematici nel caso del Locarnese sono i due esempi seguenti.

A livello turistico, il calo dei pernottamenti osservati a fronte di un maggior numero di arrivi indica come il collegamento non è il solo elemento critico: se i soggiorni si fanno sempre più brevi è anche perché vi è un problema a livello di offerta, ovvero di proposte distintive perché il turista “cerca quello che non trova a casa propria”. Mancano gli investimenti infrastrutturali di forte richiamo, un'alternativa al brutto tempo e servizi unici ed esclusivi, tanto che gli stessi operatori hanno definito il Locarnese “non al passo con i tempi”.

Per quanto riguarda il settore industriale, l'impossibilità (incapacità) di creare uno spazio di sostegno a supporto dello sviluppo di veri e propri cluster produttivi ha fatto sì, per esempio, che una delle specializzazioni fiore all'occhiello sviluppatesi nella regione a partire dalla metà degli anni '80, la mecatronica, venisse meno per essere sviluppata in modo prorompente nel luganese, più precisamente nella piana del Vedeggio.

Si lamenta infine un problema a livello d'immagine complice anche la frammentazione e la disunione a tutti i livelli (territoriale, di iniziative, tra le persone) che frenano l'elaborazione di un progetto unitario e coerente. A ciò si aggiunge una strategia di **comunicazione** e di **marketing** valutate insufficienti e non in grado di garantire la necessaria visibilità. L'individuazione di strategie originali con proposte distintive, la creazione di un'immagine specifica veicolata attuando strategie di informazione e di comunicazione efficienti, la capacità di associarsi con altri territori,

di sviluppare degli scambi (di conoscenze, ecc.), l'applicazione delle tecnologie per ottenere una maggiore visibilità costituiscono ulteriori aspetti suscettibili di superare le difficoltà dovute al rischio di "marginalizzazione" all'interno di una realtà sempre più globale.

Riquadro 11 **L'immagine territoriale**

Con "immagine territoriale" s'intende l'immagine, quasi il "volto pubblico e percepibile, che attraverso vari canali comunicativi una regione presenta.

L'immagine territoriale acquista sempre maggiore importanza in un processo di crescente competizione, fra aree regionali, per l'attrazione di risorse. Essa viene a configurarsi come un "biglietto da visita" del territorio, fatto di formule definitorie facilmente memorizzabili, di immagini comodamente riconoscibili, di marchi che tendono a rappresentare sinteticamente *l'allure* del territorio.

Questo ritratto della regione è messo a fuoco all'interno di strategie attive di promozione (campagne informative degli enti pubblici, educazione scolastica, ecc) e allo stesso tempo attraverso ricadute di attività di istituzioni esterne (programmi televisivi, articoli su riviste, materiale di promozione turistica, ecc.). Alla formazione di tale immagine contribuiscono una serie di attori di diversa natura, raggruppabili schematicamente in quattro categorie: gli enti pubblici, che comunicano un'immagine della regione legata al suo assetto e alla sua efficienza istituzionali, assegnando denotazioni e connotazioni nelle aree di loro competenza; gli enti di promozione turistica; gli enti pubblici e privati che si occupano dell'attrazione di investimenti, di capitali e di attività produttive, commerciali e di ricerca e i mass media (di diversa natura, dalla stampa, alla televisione, dalla pubblicità di settore e la stessa telematica).

5.4. Posizionamento: marginalità come opportunità

La collocazione geografica del Locarnese, che lo pone ai margini dell'asse nord-sud costituisce allo stesso tempo un punto di forza e di debolezza. Debolezza in quanto questa marginalizzazione costituisce un freno all'insediamento e allo sviluppo di determinate attività economiche ed industriali. D'altro canto, ciò ha permesso di risparmiare almeno in parte il Locarnese da un'edificazione intensiva e per certi versi selvaggia del territorio come invece è stato il caso in altre regioni del Cantone (vedi Mendrisiotto e Luganese), con conseguenze negative sul volume del traffico, la qualità dell'aria, del paesaggio e di vita. Tali attività male si conciliano con la vocazione turistica del comprensorio, ancor più se si considerano le caratteristiche morfologiche della regione ("se avessimo scelto uno sviluppo analogo a quello del Mendrisiotto, avremmo ucciso il turismo"). Al di là delle contingenze geografiche, il posizionamento del Locarnese è deficitario per l'impossibilità (incapacità?) dei suoi soggetti territoriali di trovare una propria collocazione rispetto agli altri territori e al mondo esterno in generale (altre regioni del cantone, come pure altre regioni fuori cantone) sviluppando prodotti, servizi, infrastrutture, mercati, identità, luoghi simbolo, immagini, ecc. uniche ed esclusive.

Tabella 12 Situazione competitiva nel Locarnese

COMPETITIVITA' SOCIALE	Situazione	Elementi di miglioramento
Capacità dei soggetti di intervenire INSIEME	Esiste di fatto una forte competizione tra i territori ("qui si è sempre attenti a contrastare il vicino"). Le rivalità prevalgono sullo spirito di collaborazione. I comuni sono gestiti come piccoli feudi, credendosi ciascuno "un'isola felice".	Riconoscere, sulla base di dati oggettivi, i differenti ruoli svolti nell'ambito del funzionamento dell'agglomerato. Parziale ricambio generazionale per quanto l'esperienza è un valido supporto alla novità che arriva
Capacità dei soggetti d'intervenire EFFICACEMENTE	La progettualità è bloccata . Il sistema è considerato dinamico ma oppresso. Le idee e i progetti non mancano. Mancano tuttavia la capacità di trasformarle le parole in fatti . Provocatoriamente si è stata proposta la creazione di un archivio dei (tanti) progetti persi e delle occasioni sfumate. La conflittualità , la disunione , le gelosie nonché il numero troppo elevato di attori agiscono negativamente sul processo decisionale che costituisce il principale elemento di bloccaggio. " Questo eccesso di competizione ci sta distruggendo ", è stato osservato. Tempi biblici separano così la fase concettuale da progettuale ed operativa mentre altre idee muoiono sul nascere. Si lamentano inoltre incapacità gestionali e manageriali.: le idee ed i progetti non sono sempre supportati da analisi professionali e competenti. In questo contesto, l'assenza di un leader è un elemento di grande criticità. Il comprensorio presenta importanti potenzialità inesprese.	Nuova governance. Maggiore professionalità come modo di gestire e attuare progetti (nuova mentalità, nuovo modo di far politica). Maggiore coinvolgimento degli operatori locali nelle scelte politiche (settore turistico).
Capacità dei soggetti di intervenire IN BASE AD UNA STESSA CONCEZIONE DEL PROGETTO (o visione del futuro)	Manca di fatto una vera strategia d'azione a livello d'agglomerato . Gli attori territoriali faticano ad individuare ed intraprendere assieme una vera strategia di rilancio, perché troppi o perché troppo litigiosi con ognuno impegnato a gestire il proprio orticello. Spesso si giunge ad un consenso sul "cosa" mentre ci si disputa sul "dove" e sulla formula di finanziamento. In mancanza di una direzione comune, vige una sorta di disorientamento generale, con i diversi attori impegnati ciascuno a fare il proprio meglio. L'incapacità di fissare delle priorità è tanto più grave in una situazione come quella Locarnese di risorse finanziarie limitate. .	Condivisione d'indirizzi strategici . Elaborazione di un piano di sviluppo strategico.
... INCORAGGIATA DA UNA CONCERTAZIONE FRA I LIVELLI ISTITUZIONALI	Il sistema manca di coesione e di concertazione a tutti i livelli. Prevale una situazione di scoordinamento e di disunione. Troppo elevato il numero di attori ed interlocutori. Malgrado l'alto numero degli attori istituzionali in gioco, le procedure di concertazione e di consultazione sono rare se non eccezionali, ciò che esaspera ancor di più la frammentazione. Anche gli enti turistici (3) sono giudicati troppi, ritenuto come la regione da promuovere è di fatto una sola. Esiste di fatto una forte competizione tra i territori. Le rivalità prevalgono sullo spirito di collaborazione.	Nuova governance. Aggregazione, agenzia di sviluppo, agenzia turistica, meta manager (mister Locarnese).
POSIZIONAMENTO	Situazione	Elementi di miglioramento
Capacità dei soggetti di trovare una propria collocazione rispetto ad altri	Puntando su tutto, manca un'immagine distintiva. C'è un problema di offerta e di proposta di questa offerta.	Necessità di profilarsi maggiormente e trovare elementi che caratterizzino il Locarnese (leitbild) per un suo posizionamento chiaro rispetto ad altri. Politica di marketing più attiva Maggiore coordinazione/riforma degli Enti turistici locali.

COMPETITIVITA' AMBIENTALE	Situazione	Elementi di miglioramento
Capacità dei soggetti di VALORIZZARE L'AMBIENTE in quanto "elemento distintivo" del territorio ...	L'ambiente costituisce il punto di forza per eccellenza del comprensorio. Gli ingredienti naturali sono stati particolarmente valorizzati nei sogni. Non è sempre il caso nella realtà dove si lamenta una scarsa monetizzazione del territorio ed un elevato numero di potenziali inespressi (es. lago). Sussiste anche un problema di pubblicizzazione, ovvero di marketing territoriale: la bellezza del paesaggio non è sufficientemente "pubblicizzata" verso l'estero. Si lamenta una scarsa cura del territorio e di attenzione al dettaglio.	Valorizzazione delle risorse inutilizzate.
... garantendo nel contempo la TUTELA e il RINNOVO delle risorse naturali e del patrimonio	Si lamenta un certo disordine e degrado urbanistico, complice anche la speculazione immobiliare. Per quanto concerne il lago, la gestione frastagliata delle rive ha portato a risultati disastrosi. La frammentazione istituzionale non favorisce la coordinazione a livello di pianificazione territoriale tra i diversi comuni.	Il Locarnese, in quanto situato ai margini dell'asse nord-sud, è stato in parte risparmiato dall'urbanizzazione diffusa che ha investito molte aree urbane del Cantone. Facendo tesoro delle esperienze altrui, sarà possibile distanziarsi da certi modelli di sviluppo privilegiando schemi più sostenibili. Ciò presuppone tuttavia una visione regionale e un'unità d'intenti che ancora non esistono.
COMPETITIVITA' ECONOMICA	Situazione	Elementi di miglioramento
Capacità dei soggetti di mantenere il MASSIMO VALORE AGGIUNTO ...	Mentre il comprensorio evidenzia una forte attrattiva per gli over 60, di fatto negli ultimi trent'anni si registra una fuga di cervelli gli studenti partono e non tornano più così come sembrano non arrivare forze creative ed imprenditoriali. E' un problema anche di posti di lavoro. Mancano di fatto attività ad alto valore aggiunto e di settore turistico fatica a creare impieghi in questo senso. Malgrado i limiti allo sviluppo dettati dal territorio, sussistono enormi potenzialità non sfruttate. Nel settore turistico, che costituisce il principale ramo economico per numero di addetti, si potrebbe di più e meglio. Il Locarnese ha accusato un ritardo importante negli ultimi 10 anni mentre altre destinazioni analoghe hanno investito parecchio. Anche il Filmfestival, che potrebbe essere un importante volano per altre attività nella regione, è di fatto confinato in 10 giorni all'anno.	La valorizzazione delle risorse inutilizzate (potenziali inespressi) costituisce la premessa per il futuro sviluppo del Locarnese. In particolare si dovranno sfruttare le complementarità e le diversità con le altre regioni, stabilendo anche alleanze strategiche. E' proposta la creazione di nuove specificità (cultura della lentezza, cinema, ecc.). Gli indirizzi nel campo del multimediale costituiscono un'interessante via di rilancio che ben si combina con la vocazione turistica del Locarnese. A livello turistico, andranno sviluppati nuovi settori, per limitare il carattere stagionale dei pernottamenti.
Capacità dei soggetti di combinare efficacemente le RISORSE, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali	Si lamenta un'inflazione di proposte non coordinate, sintomo di un fervore disunito tra gli operatori, tra i Comuni e tra l'area urbana e le valli. A livello culturale, sussiste una difficoltà oggettiva nel dare continuità nel tempo alle proposte così che molte rassegne muoiono dopo la prima edizione. In calo anche il numero di frequentatori. Il Locarnese appare poco profilato.	Migliorare integrazione delle persone provenienti d'oltre Gottardo e dall'estero. Cambiamento di percezione della realtà locale (il campanilismo locale va trasformato in campanilismo regionale). Migliorare anche l'integrazione delle proposte trasformandole in veri e propri prodotti e servizi appetibili, unici ed esclusivi.
... consolidando i PUNTI DI CONTATTO tra i settori	Il settore formativo è considerato poco integrato con il territorio. Le attività e le proposte appaiono poco coordinate. Tra politica e gli operatori locali si lavora a compartimenti stagni. Si lamenta la mancanza di un'offerta formativa di tipo superiore: "abbiamo perso il treno", è stata la frase sconsolata di taluni.	

6. Possibili sviluppi

“Se non c'è unità sui principi, non conviene neanche fare progetti” (Confucio)

La frammentazione istituzionale, il problema della distribuzione delle risorse all'interno dell'agglomerato e l'assenza (o non riconoscimento) di un leader rappresentano nel Locarnese un cocktail paralizzante. Alle barriere istituzionali fanno eco quelle mentali, che bloccano in modo preoccupante il riconoscimento dei ruoli svolti dai singoli quartieri dell'agglomerato e di riflesso la progettualità concertata. I politici, per loro stessa ammissione, hanno applicato alla lettera il proprio mandato di “prendersi cura del proprio Comune”.

La condizione di bloccaggio del Locarnese costituisce un aspetto problematico specie in piena crisi economica. Metaforicamente parlando, è come affrontare un mare in tempesta con una barca a più falle. Una situazione critica non costituisce un evento totalmente negativo bensì un momento di transizione da un presente (problematico) ad un futuro (che si immagina migliore) e rappresenta per questo un'opportunità di crescita²⁹. È quindi fondamentale immaginare la realtà per quello che potrebbe diventare in futuro e un nuovo modo di lavorare assieme per concretizzarla.

Qui di seguito sono proposti in sintesi e quali spunti di riflessione alcuni elementi tratti dagli stessi workshops. Si tratta in primo luogo degli ambiti giudicati promettenti per lo sviluppo della regione e in secondo luogo delle possibili forme di collaborazione e di governance da considerare in funzione del superamento di quel bloccaggio progettuale e attuativo del quale si è più volte riferito.

6.1. Possibili funzioni

Per quanto manca un'unanimità di vedute, a partire dai sogni espressi è possibile distinguere alcune prerogative del Locarnese riassunte nella tabella 13. Le stesse non vanno intese come specializzazioni o indirizzi esclusivi. L'esercizio mira semplicemente a cogliere alcuni ambiti d'interesse, espressi in modo più o meno esplicito dai diversi gruppi di partecipanti.

Il tema della specializzazione (unica o multipla) è stato altresì al centro di importanti discussioni stimolate con la tesi 5 che provocatoriamente ipotizzava per il Locarnese un'unica specializzazione: quella turistica residenziale nelle sue diverse componenti. Tale ipotesi, che non ha raccolto l'unanimità dei consensi, esprime la necessità di precisare, all'interno di un futuro piano strategico, degli assi d'intervento prioritari senza per questo definire degli obiettivi unici ed esclusivi. Oltre ad una questione di scarsità delle risorse e di una loro allocazione ottimale, vi è un'esigenza di riconoscibilità della regione verso l'esterno con un'immagine distintiva. **E' come accendere un faro.** Si pone inoltre un problema di conciliabilità tra le diverse funzioni e attività che contraddistinguono il Locarnese, nel senso che non si può avere tutto e il contrario di tutto.

²⁹ la parola crisi è composta, nella simbologia cinese, da due ideogrammi che significano il primo problema/minaccia (*wei*) e il secondo opportunità (*ji*). L'etimologia stessa della parola contiene un aspetto vitale, la separazione, ed un aspetto di crescita, quello della scelta

Tabella 13 Ambiti d'interesse

		Funzione residenziale	Turismo di svago	Turismo di rigenerazione	Turismo congressuale	Turismo di studio	Funzione culturale	Formazione	Cinema (turismo culturale)	Funzione lavorativa
Sogni (capitolo 3.2.)										
(1)	Il Locarnese dal Lago ai ghiacciai	✗	✗	✗						
(2)	Locarnese, regione turistica unica.	✗	✗	✗			✗			
(3)	Creazione di un'azienda turistica	✗	✗	(✗)	(✗)					
(4)	Creazione di un circolo e polo culturale	(✗)	(✗)	(✗)	(✗)	(✗)	✗	(✗)		
(5)	Locarno città del cinema	✗	(✗)	(✗)	(✗)	(✗)	✗	✗	✗	✗
(6)	Campus & Rete	✗				(✗)	✗	✗		
(7)	Locarnese, un luogo dove vivere meglio	✗	(✗)	(✗)			(✗)	(✗)	(✗)	
(8)	Industria multimediale	✗	✗	✗	(✗)	✗	✗	✗	✗	✗
(9)	Ridisegno della Città	✗	(✗)	(✗)						
(10)	Regione dell'accoglienza ad alto livello	(✗)	✗	(✗)	✗	(✗)	✗	✗	✗	✗
(11)	Il Locarnese, un'oasi del ben-essere	(✗)	✗	✗	✗		(✗)	✗		(✗)
(12)	Un'agenzia di sviluppo per il Locarnese									
(13)	Sviluppo turistico/ residenziale e culturale	✗	(✗)	(✗)	(✗)		✗		✗	
(14.)	"George's dream" ovvero destinazione tempo libero	✗	✗	✗				✗	✗	✗
(15)	Esprit di Locarno	✗	✗	✗			✗	(✗)	(✗)	✗
(16)	Sport, svago e cultura	(✗)	(✗)	(✗)			(✗)	✗		
(17)	Progetto arcobaleno	(✗)	(✗)	(✗)	(✗)					
(18)	Un sorriso per tutti (12 mesi di turismo di qualità)	(✗)	(✗)	(✗)	(✗)				✗	

✗ accenni espliciti (✗) funzione sottointesa

La funzione residenziale

Il comprensorio si distingue per un'ottima qualità di vita. Il Locarnese è stato riconosciuto da tutti come un luogo privilegiato a livello residenziale, tanto che qui ci si sente in vacanza tutto l'anno. Esso s'inserisce in una cornice naturalistica d'eccezione, composta da una miscela di elementi diversi (lago, montagne, fiumi). Ciò che più caratterizza il Locarnese sono i forti contrasti, la prossimità di un ambiente con un microclima mediterraneo (il lago e il fondovalle) che lambisce i ghiacciai. Il primo sogno denominato "*Il Locarnese, dal lago ai ghiacciai*", richiama l'elemento acqua che costituisce il collante dell'intera regione³⁰.

La funzione turistica

Il Locarnese è la prima meta turistica del Cantone per numero di stabilimenti alberghieri, pernottamenti e di arrivi. Vi è dunque una sorta di plebiscito attorno alla funzione turistica nonostante un indotto giudicato insufficiente. Il settore presenta tuttavia interessanti possibilità di sviluppo. Constatato come il turismo è un ambito in continua evoluzione che non può più essere concepito solamente come mondo

³⁰ Un giusto equilibrio tra residenza primaria e secondaria va ricercato per preservare l'enorme potenziale residenziale della regione che con la galleria ferroviaria di base del Monte Ceneri sarà ulteriormente rafforzato.

dell'ospitalità legato all'accoglienza e alla stagionalità, è indispensabile sviluppare tutti i segmenti possibili anche per soddisfare le esigenze crescenti della clientela. In particolare sono segnalate le attività legate al ben-essere, il cui valore aggiunto appare superiore al turismo tradizionale. Il settore della chirurgia estetica e della terza età sono considerati come mercati emergenti. Una proposta mira a fare del Locarnese una sorta di Miami della Svizzera, riferendosi all'idea di "oasi del benessere".

Cinema

Di fatto il Locarnese ha un elemento distintivo forte che è il Filmfestival. Nell'ambito di uno studio promosso dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS)³¹, è stato evidenziato come per ogni franco investito nel Filmfestival si crea più di un franco di impatto. Dai risultati della ricerca si evince pure che i potenziali strategici del Festival sono molto ampi. Esistono quindi spazi di manovra che, se ben sfruttati con un'accorta offerta turistica, potrebbero generare un ulteriore effetto moltiplicatore. Il Filmfestival gioca inoltre un ruolo importante dal punto di vista dell'immagine, sia a livello internazionale, sia nelle relazioni con gli altri Cantoni. Ha una funzione di faro, per dare riconoscibilità alla regione.

La funzione lavorativa

Sino agli anni 95-98 il Locarnese era sede di un importante cluster della meccatronica. Questa specializzazione è ora una prerogativa del basso Vedeggio mentre il Locarnese ha perso parte del proprio peso specifico. I posti di lavoro sono e restano importanti, in una regione dove l'82 % degli occupati lavora all'interno di essa (tabella 33, modulo 1). Parlando d'industria, i riferimenti sono ad attività ad alto valore aggiunto e a basso impatto ambientale. Il settore cinematografico e multimediale offrono da questo punto di vista interessanti prospettive di sviluppo, tanto più che l'industria multimediale è tra quelle che produce attualmente il massimo valore aggiunto.

Formazione

E' stata proposta più volte la creazione di una scuola superiore nel Locarnese (settore cinematografico, turistico, ecc.), colmando così un vuoto giudicato importante. Tale proposta formativa costituirebbe un valore aggiunto importante ed offrirebbe interessanti sinergie con i relativi settori di competenza (vedi industria multimediale e festival del cinema). Il Locarnese recupererebbe in questo modo una certa attrattiva per le fasce più giovani di età. Ne risulterebbe un maggiore afflusso di capitale umano, che andrebbe a contrastare il problema della fuga dei cervelli e del mancato ricambio generazionale.

Funzione culturale

Il Locarnese è stato definito dal PD come polo culturale del Cantone. Il concetto di campus rilancia questa funzione e permette d'indirizzare l'offerta in tal senso.

6.2. Principi generali

Sono proposti alcuni principi generali che sorreggono il disegno di fondo.

- **Il concetto di eccellenza e di qualità.** L'*eccellenza* è considerata come una condizione *sine qua non* per distinguersi all'interno di una rete omologante di luoghi ed offerte. Nel Locarnese, la ristrettezza del territorio e le risorse limitate

³¹ <http://www.ti.ch/decs/temi/stampa/2005/050114Film/comunicato.pdf>

obbligano a riflettere in tutti i settori in termini qualitativi piuttosto che quantitativi. A livello demografico, si propende così per una crescita qualitativa della popolazione. La competitività del settore turistico si gioca sulla qualità dell'offerta. Per quanto concerne le attività economiche, si vorrebbe privilegiare funzioni a basso impatto ambientale e ad alto valore aggiunto.

- **Concetto l'agglomerato e le sue Valli.** E' emerso in modo chiaro come il Locarnese è l'agglomerato e le sue valli. E' questa straordinaria articolazione di luoghi (le Isole, le valli con le loro montagne e il lago) e non il singolo Comune o elemento che rende il Locarnese unico agli occhi del turista.
- **Principio dello sviluppo sostenibile.** La nozione di sviluppo sostenibile si riallaccia ai concetti di eccellenza e qualità. Numerosi sono stati gli accenni in questo senso, sia in termini di sviluppo urbano distanziandosi dai modelli seguiti da Mendrisio e Lugano. A livello di attività economiche, si tende a privilegiare un'industria di nicchia e la ricerca. Non sono mancati gli inviti a voler contenere il fenomeno delle residenze secondarie e a salvaguardare il territorio ed il verde che ancora rimane, anche a costo di limitare gli insediamenti. Anche perché proprio il territorio costituisce il vero patrimonio del Locarnese.

6.3. Una buona organizzazione è alla base di un grande successo

Le proposte formulate dai partecipanti confermano l'esistenza di possibilità e potenzialità concrete per migliorare la competitività della regione. In questo senso, è auspicato al più presto un piano strategico di sviluppo, il cui principio di unità fa a pugno con l'organizzazione istituzionale attuale, caratterizzata da un contesto frammentato e poco collaborativo. Da qui la necessità di trovare nuove forme di governance che permettano la trasformazione del disegno (piano strategico) in un prodotto finale secondo una logica condivisa e un chiaro posizionamento sul mercato.

Qui di seguito riprendiamo rapidamente alcune suggestioni relative alle forme di governance scaturite nel workshop, sulle quali sarà necessario riflettere nel prosieguo dei lavori. Il riepilogo permette anche di chiarire la terminologia utilizzata.

6.3.1. Agenzia di sviluppo

Sinonimi: agenzia di sviluppo regionale, agenzia di promozione economica-turistica, agenzia di sviluppo, agenzia regionale gestionale, agenzia turistica,...

In termini di efficacia, i risultati di una politica di sviluppo economico e territoriale a livello locale dipendono strettamente dall'assetto delle relazioni tra i soggetti coinvolti. Ritenuta l'attuale situazione istituzionale, l'implementazione di un piano strategico presuppone per taluni la creazione di una sorta di agenzia di sviluppo. Diverse le ipotesi formulate circa le funzioni (compiti), l'organizzazione e le modalità di finanziamento (pubblico/privato). Questo per dire che sotto la stessa etichetta convivono modelli e idee eterogenee.

6.3.2. Metamanager

Sinonimi: Mister Locarnese

In presenza dell'esigenza di un coordinamento delle attività e delle iniziative, è emersa la necessità di una figura professionale, il metamanager, una sorta di facilitatore dei processi. Etimologicamente, *meta* significa "oltre" mentre *manager* deriva dal francese "manager", che a sua volta dal latino "*manu agere*", "condurre con la mano", riferito all'atto di trainare. Nella sua accezione attuale, "manager" significa "colui che conduce gli altri" dando loro disposizioni che essi sono tenuti a osservare. Il metamanager svolge dunque un ruolo di guida e di indirizzo del sistema inquadrando in una logica unitaria metodi, operazioni, attori per un organico sviluppo dell'economia locale ("**architetto del sistema**"). Nella fase di analisi e di progetto egli **coordina le varie attività**. Non le realizza direttamente, ma si fa carico di realizzare le condizioni per garantire l'operatività coerentemente con la strategia adottata. Il meta manager ha infine un ruolo di incentivazione all'innovazione e al cambiamento (**sponsor**). La proposta di un meta manager per il Locarnese mira ad introdurre nel sistema un elemento esterno suscettibile di risolvere eventuali conflitti e situazioni di bloccaggio che possono manifestarsi tipicamente in presenza di più attori ed interessi.

6.3.3. Collaborazione su progetti specifici

La base di fiducia è il terreno per il passaggio dal singolo al collettivo. Un gruppo esiste fin quando tra i singoli esiste una finalità comune; è incisivo quando agisce in modo programmato e organizzato, secondo ruoli e capacità (talenti e competenze).

Nell'ambito di diverse discussioni i partecipanti hanno espresso la necessità di una collaborazione tra i diversi attori (politica, economia, popolazione) sulla base di progetti concreti (finalità comune) per **creare consenso** e voglia di lavorare assieme (fiducia). Ciò permetterebbe di superare l'attuale campanilismo e ed abbattere i confini mentali e quelli fisici, indicati da molti come il vero freno allo sviluppo di questa regione. Di fatto, questa proposta consiste nel continuare con lo status quo, intensificando, laddove possibile, la collaborazione comunale. In questo contesto è anche possibile creare alleanze strategiche tra pubblico e privato, secondo la logica del posizionamento differenziato.

6.3.4. Agglomerato (aggregazione funzionale)

Nell'ambito di una governance di tipo collaborativo è pure stata proposta la realizzazione di un'aggregazione funzionale sull'esempio del modello friburghese. L'agglomerazione si posiziona in un intervallo tra il consorzio e l'aggregazione. Si differenzia dal primo in quanto non si tratta più dell'addizione di più Comuni ma della creazione di un nuovo corpo istituzionale e dal secondo perché non integra tutti i servizi offerti a livello comunale. Di fatto si tratta piuttosto di una sorta di "**aggregazione selettiva**", ovvero limitata ad alcuni servizi.³² Tale esperienza sosterrrebbe la creazione di uno spirito collaborativo in favore di una futura aggregazione.

³² Questa nuova forma di collaborazione orizzontale è oggetto di diversi studi teorici e numerosi discorsi politici. Tra questi citiamo: DAFFLON B., Réorganiser les communes, créer les agglomérations, Ed. Universitaires Fribourg, 2001; DAFFLON B., PERRITAZ S., De la définition de l'agglomération à la délimitation de son périmètre, Université de Fribourg, WP 340, décembre 2000; PERRITAZ S., Intercommunalité, agglomération et fusion de communes: l'optimal et le possible dans les zones urbaine suisses, thèse de doctorat, Centre d'études en économie du secteur public, BENEFR, Fribourg, 2003; ROSSI A., BARONI D., Una comunità urbana regionale del luganese? IRE, ottobre 1995; Conférence tripartite sur les agglomérations (éd): Collaboration horizontale et verticale dans les agglomérations, Berne, 2004

6.3.5. **Aggregazione**

Diversi sono stati gli accenni a questa eventualità, considerata da taluni una premessa indispensabile per la realizzazione di determinati sogni e discussa in particolare nell'ambito della tesi 7. Durante l'assemblea plenaria si è osservato come i confini politici costituiscono delle barriere mentali ed effettive per gestire temi particolarmente sensibili come quello del territorio, delle infrastrutture e delle loro ubicazioni. Il prevalere degli interessi locali su quelli regionali si giustifica con il mandato politico ricevuto dagli amministratori locali di curare e gestire al meglio gli interessi della comunità che rappresentano. La convergenza tra questi e l'interesse regionale non è tuttavia sempre garantita, il che favorisce una generale conflittualità all'interno dell'agglomerato, con un confronto continuo tra i Comuni che lo compongono e conseguenze evidenti in termini di progettualità e capacità decisionale. Da qui la necessità indicata di un cambiamento di scala attraverso l'allargamento dei confini comunali. Il dibattito si è concentrato attorno ai principi generali e solo raramente si è discusso dei raggruppamenti possibili o migliori e delle strategie possibili per attuarli (con o senza tappe intermedie).

7. **Conclusioni e prossimi passi**

Come abbiamo visto, durante i workshop sono emersi dei sogni, profilati e altamente convergenti, ma è anche emersa la consapevolezza del "blocco" in termini di collaborazione, che rende difficile l'attuazione di progetti con valenza regionale.

Si tratta ora di passare dai sogni ai progetti, e quindi molto più concretamente definire cosa si potrebbe oggettivamente fare, chi deve essere responsabilizzato e come. Si tratta di dare maggiore concretezza al piano strategico e alle ipotesi "agenzia o aggregazione". Il modulo 4 dello studio strategico si occuperà di questi temi.

Allegato I Dati statistici

Tabella A Risorse fiscali e gettiti pro-capite su base cantonale 100 nel 1987 e nel 2006

	Risorse fiscali 1987	Persone fisiche 1987	Persone giuridiche 1986	MP 1988	Risorse fiscali 2006	Persone fisiche 2006	Persone giuridiche 2005	MP 2007
Locarno	97.2	98.0	87.4	90.0	84.9	81.0	76.9	97.0
Prima corona	110.1	131.5	66.8	72.2	90.8	120.3	29.7	76.3
Ascona	149.7	194.7	58.0	70.0	109.7	150.1	40.1	75.0
Brione s/Minusio	102.5	137.4	15.1	75.0	109.3	162.8	6.9	80.0
Losone	99.7	83.7	157.7	70.0	70.8	82.9	42.5	75.0
Mergoscia	65.8	46.0	30.2	100.0	56.9	53.8	14.4	100.0
Minusio	90.3	121.1	16.1	75.0	88.2	119.2	16.3	77.5
Muralto	99.9	123.8	40.6	75.0	96.1	130.2	24.0	75.0
Orselina	129.7	172.6	24.1	75.0	109.3	153.9	7.2	85.0
Seconda corona	79.4	95.6	24.5	81.7	75.3	88.1	19.8	88.0
Seconda corona est	65.1	74.9	24.6	84.0	66.2	70.8	20.6	91.0
Cugnasco	58.8	74.3	9.0	90.0	69.3	89.0	9.3	90.0
Gerra Verzasca	67.5	77.5	15.5	100.0	63.9	66.8	3.9	90.0
Gordola	62.9	75.7	19.9	80.0	63.9	68.3	15.9	90.0
Lavertezzo	62.5	62.3	18.7	90.0	64.1	58.6	36.2	100.0
Tenero-Contra	70.9	76.9	44.9	80.0	70.9	73.4	35.9	90.0
Seconda corona Pedemonte	68.7	87.4	16.7	82.1	68.7	89.4	7.4	95.7
Cavigliano	58.6	66.6	14.6	90.0	59.9	67.6	5.8	100.0
Tegna	85.7	110.5	28.7	80.0	84.7	125.9	6.8	90.0
Verscio	62.4	83.5	8.8	80.0	62.9	77.3	8.9	100.0
Seconda corona ovest	127.1	160.1	30.0	78.2	117.6	156.3	28.3	78.2
Brissago	117.6	140.7	36.8	80.0	106.0	130.7	31.7	80.0
Ronco s/Ascona	150.4	207.3	13.4	75.0	150.8	230.4	18.5	75.0
Comprensorio	98.3	112.1	62.3	79.3	84.6	100.0	40.0	84.7
Città								
Bellinzona	78.5	87.7	55.8	85.0	80.4	86.1	52.7	97.0
Chiasso	166.9	89.1	429.8	65.0	135.5	76.8	293.0	85.0
Lugano	161.8	137.0	271.5	80.5	162.1	135.6	294.5	72.5
Mendrisio	98.7	100.3	85.9	85.0	130.0	116.3	157.9	70.0
Totale città	138.7	117.6	226.0	79.1	131.5	112.4	208.9	77.8
Agglomerati 2000								
Bellinzona	73.3	77.0	49.9	87.6	71.8	77.2	35.4	93.8
Ch-Mendrisio	101.3	89.0	138.4	73.3	100.0	93.2	109.4	80.6
Locarno	95.9	107.2	65.5	79.4	81.9	94.7	38.7	85.4
Lugano	125.0	124.2	147.9	76.3	129.7	126.2	175.5	74.2
Agglomerati	105.9	106.3	112.3	77.6	104.9	105.8	112.2	78.9
Cantone Ticino	100.0	100.0	100.0	78.7	100.0	100.0	100.0	80.0

Fonte: Annuari statistici dei Comuni

Tabella B Percentuale delle classi di età rispetto all'insieme della popolazione residente nel 2007

	0-19	20-39	40-64	65 e +		75 e +
Locarno	17.80	25.61	34.70	21.89	100.00	10.62
Prima corona	16.73	22.67	36.72	23.88	100.00	11.29
Ascona	16.14	21.29	37.13	25.44	100.00	12.36
Brione s/Minusio	15.93	16.30	41.03	26.74	100.00	10.62
Losone	19.21	25.79	37.19	17.82	100.00	7.15
Mergoscia	21.46	17.07	41.46	20.00	100.00	9.27
Minusio	16.78	22.29	36.17	24.76	100.00	11.78
Muralto	13.02	22.30	34.36	30.32	100.00	16.80
Orselina	12.89	17.71	39.06	30.34	100.00	14.45
Seconda corona	20.10	23.46	37.08	19.35	100.00	8.50
Seconda corona est	21.22	25.33	36.12	17.33	100.00	7.52
Cugnasco	24.49	26.24	36.41	12.86	100.00	5.81
Gerra Verzasca	20.74	23.67	39.40	16.19	100.00	6.78
Gordola	21.22	25.51	35.63	17.63	100.00	7.13
Lavertezzo	22.26	27.62	35.12	15.00	100.00	6.68
Tenero-Contra	19.14	24.26	35.61	20.99	100.00	9.97
Seconda corona Pedemonte	22.77	21.99	38.09	17.15	100.00	7.50
Cavigliano	23.26	21.17	38.30	17.27	100.00	8.64
Tegna	21.30	23.30	38.88	16.51	100.00	7.72
Verscio	23.46	21.63	37.40	17.51	100.00	6.60
Seconda corona ovest	12.77	17.10	40.06	30.07	100.00	13.63
Brissago	12.64	17.64	39.60	30.12	100.00	14.17
Ronco s/Ascona	13.14	15.56	41.39	29.91	100.00	12.08
Comprensorio	18.02	23.72	36.27	21.99	100.00	10.29
Città						
Bellinzona	18.64	26.91	34.47	19.98	100.00	10.28
Chiasso	15.23	26.18	33.50	25.09	100.00	12.89
Lugano	17.46	26.99	34.54	21.01	100.00	10.12
Mendrisio	16.68	27.14	32.60	23.59	100.00	11.27
Totale città	17.61	26.63	34.42	21.35	100.00	10.41
Agglomerati 2000						
Bellinzona	20.12	26.99	35.33	17.56	100.00	8.31
Ch-Mendrisio	18.80	25.09	35.66	20.45	100.00	9.66
Locarno	18.43	23.91	36.28	21.38	100.00	10.08
Lugano	19.34	25.96	35.86	18.85	100.00	8.72
Agglomerati	19.20	25.58	35.82	19.41	100.00	9.08
Cantone Ticino	19.07	25.33	35.92	19.69	100.00	9.28

Fonte: Annuario statistico dei Comuni

Tabella C Percentuale degli allievi delle scuole elementari di lingua madre non italiana

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

Fonte: Ufficio studi e ricerche del Dipartimento educazione, cultura e sport.

(*) Per comuni circostanti si intendono i comuni che si trovano nelle immediate vicinanze col centro e che, salvo rare eccezioni, confinano con esso. Per il Locarnese i comuni circostanti sono gli stessi di quelli raggruppati nella Prima corona. [Bellinzona circostanti: Arbedo Castione, Giubiasco, Gorduno, Monte Carasso, Sementina; Locarno circostanti: Ascona, Brione S/Minusio, Losone, Minusio, Muralto, Orselina; Mendrisiotto circostanti: Balerna, Castel San Pietro, Coldrerio, Morbio Inferiore, Novazzano, Rancate, Vacallo.]

Allegato II Lista partecipanti

Gruppo "SOCIETÀ CIVILE"	SC1 TURISMO-SVAGO	1.	Glaus Diego	Albergo Losone, Losone
		2.	Brunner Fernando	Direttore Residenza Al Parco, Muralto
		3.	Casparis Guido	Direttore Prodir SA, Ascona
		4.	Thiébaud Pascal	Studente Executive MBA MIG SUPSI (Direttore Eichhof), Losone
		5.	Botta Renzo	Presidente CdA del nuovo Porto Regionale di Locarno, Minusio
		6.	Gilardi Michele	Promotore, Luci&Ombre, Muralto
		7.	Früh Stefan	Cento Rustici, Intragna
		8.	Biffi Luciano	Presidente Ente Turistico Lago Maggiore, Brissago
		9.	Bourguin Samantha	Coordinatrice Parco nazionale del Locarnese, Locarno
		10.	Giedemann Stefano	Studente Executive MBA MIG SUPSI (funzionario dirigente Banca Stato), Losone
	SC2 CULTURA-SCUOLA	1.	Gamboni Vasco	Insegnante Liceo Locarno, Minusio
		2.	Leoni Silvio	Centro culturale Fondazione Silvio Leoni di Riazzino, Orselina
		3.	Moro Franco	Architetto indipendente, Locarno
		4.	Gianoni Pippo	Comproprietario Dionea SA e Docente all'Università di Venezia, Locarno
		5.	Huber Rodolfo	Pres. società storica Locarnese, Locarno
		6.	Invernizzi Dino	Pres. Settimane musicali di Ascona, Ascona
		7.	Bianconi Vanni	Redattore Casa editrice Casagrande, Minusio
		8.	Rossetti Claudio	Direttore Centro culturale del Monte Verità, Ascona
		9.	Maggini Roberto	Direttore del Teatro Dimitri, Verscio
		10.	Matasci Mario	Responsabile Galleria Matasci, Tenero
	SC3 ECONOMIATRASPORTI	1.	Pinoja Salvatore	Presidente Golf club Losone, Losone
		2.	Altrocchi Renato	Dir. Az. agricola Terreni alla Maggia, Ascona
		3.	Boschetti Athos	Direttore CS, Locarno
		4.	Helbling Giangiorgio	FART, Locarno
		5.	Mazzoleni Roberto	Direttore Immobiliare, Muralto
		6.	Arnaboldi Michele	Architetto indipendente, Docente all'Accademia di Mendrisio, Minusio
		7.	Wuthier Ivo	Presidente SCIA, Cavigliano
		8.	Odermatt Raphaël	Direttore Manor SA, Locarno
		9.	Lotti Daniele	Direttore SES, Locarno
		10.	Cacciamognaga Marco	Direttore operativo del Festival del Film di Locarno, Locarno
		11.	Zingales Alessandra	Amministratore Delegato Polivideo, Riazzino

Gruppo "POLITICA"	P1	1.	Pohl Luca	Sindaco di Orselina, Orselina
		2.	Cavalli Francesco	Membro GC, Verscio
		3.	Büchler Marco	Rappr. PS Locarnese e Vallemaggia, Locarno
		4.	Conti Virgilio	Pres. Patriziato di Losone, Losone
		5.	Lardi Remo	Comitato per la Nuova Locarno, Minusio
		6.	Angelini Piva Barbara	Vice-pres. CC Locarno, Locarno
		7.	Buzzini Bruno	Resp. LEGA di Locarno, Locarno
		8.	Allidi Rachele	Pres. Patriziato di Ascona, Ascona
		9.	Barra Michele	Membro GC, Ascona
		10.	Frigo-Mosca Fabio	Pres. PLRT distretto di Locarno, Losone
	P2	1.	Berger Claudio	Sindaco di Brione s/Minusio, Brione
		2.	Speziali Carla	Sindaco di Locarno, Locarno
		3.	Rampazzi Aldo	Sindaco di Ascona, Ascona
		4.	Fornera Piergiorgio	Pres. UDC distretto Locarnese, Ascona
		5.	Merlini Giovanni	Pres. Cantonale PLRT e GC, Minusio
		6.	Fornera Fausto	Pres. CC Losone, Losone
		7.	Vanetti Pietro	Comitato promotore Aggr. Circolo delle Isole, Losone
		8.	Bianchetti Daniele	Pres. PPD distretto di Locarno, Minusio
		9.	Bertoli Manuele	Pres. Cantonale PS e GC, Losone
		10.	Bacchetta-Cattori Fabio	Membro GC, Minusio
		11.	Ribi Favero Jacqueline	Pres. CC Minusio, Minusio
		12.	Pinoja Gabriele	Membro GC, Losone
	P3	1.	Bianda Corrado	Sindaco di Losone, Losone
		2.	Dafond Felice	Sindaco di Minusio, Minusio
		3.	Franscella Claudio	Membro GC, Muralto
		4.	Giugni Ivano	Pres. Corporazione d. Borghesi, Locarno
		5.	Zaninelli Tiziana	Pres. RLVM, Locarno
		6.	Colangiulo Monica	Pres. CC Muralto, Muralto
		7.	Sasselli Marco	Pres. CC Ascona, Ascona
		8.	Maggi Francesco	Membro GC, Ascona
		9.	Bergonzoli Silvano	Membro GC, Locarno