

Modulo 4

Piano strategico Locarnese

Verso una “nuova governance”



Ottobre 2009

Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese

Siegfried Alberton
Prof. SUPSI- Vice direttore IRE

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

Siegfried Alberton

Prof. SUPSI- Vice direttore IRE

Istituto di ricerche economiche

Università della Svizzera italiana

Via Maderno 24, cp 4361

+41 (58)666 4661

<http://www.ire.eco.usi.ch>

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

Citazione

Studio strategico del Locarnese, modulo IV versione I, ottobre 2009

Indice

1.	Introduzione	5
2.	Il piano strategico	6
3.	Metodologia	7
4.	Risultati	9
4.1.	La visione	9
4.2.	La fattibilità e la sostenibilità della visione	10
4.3.	Gli assi strategici dello sviluppo futuro del locarnese	11
4.3.1.	Creare un'economia e un'immagine del ben-essere basata sull' arte, l'armonia, l'equilibrio, la lentezza, la qualità e l'eccellenza	11
4.3.2.	Costruire e diffondere uno spirito e una mentalità imprenditoriale basato sulla creatività e l'innovazione quali fattori dell'attrattività regionale	11
4.3.3.	Creare un sistema di gestione del territorio equo- sostenibile e innovativo	12
4.3.4.	Creare e sviluppare un sistema di mobilità lenta	12
4.3.5.	Promuovere uno sviluppo territoriale unico (regionale) da integrare in modo competitivo alla rete nazionale ed internazionale	12
4.4.	La valutazione della fattibilità e della sostenibilità degli assi strategici di sviluppo	13
4.5.	Azioni e progetti prioritari	13
4.5.1.	L'Oasi e il ben-essere	14
4.5.2.	L'Oasi e l'audiovisivo	15
4.5.3.	L'Oasi e l'organizzazione del territorio	16
4.5.4.	L'Oasi e la mobilità	17
4.6.	Valutazione della fattibilità e della sostenibilità delle azioni strategiche	18
4.7.	Governance per una strategia di sviluppo condivisa	18
4.7.1.	Qualche cenno teorico sulla nozioni di Governance e di Governo.	18
4.7.2.	Le opzioni di governance per l'agglomerato urbano del Locarnese	20
4.7.3.	I risultati della valutazione delle opzioni di governance	22
5.	Conclusioni	24
5.1.	Insegnamenti	25
5.1.1.	La forma di capitale che più fa difetto al locarnese è quella sociale, vero freno delle dinamiche socio economiche e territoriali.	25
5.1.2.	Il futuro del locarnese, indipendentemente dai processi aggregativi, necessita un maggior coinvolgimento della società civile in tutte le sue forme	25
6.	Bibliografia	26
7.	Allegati	27

Tabelle

Figura 1	L'approccio strategico	5
Figura 2	Il piano di sviluppo strategico	5
Figura 3	Il percorso metodologico	7
Figura 4	La visione	9
Figura 5	Fattibilità-sostenibilità della visione	10
Figura 6	Gli assi strategici di sviluppo del locarnese	11
Figura 7	Fattibilità e sostenibilità degli assi strategici	13
Figura 8	I campi tematici della visione strategica	14
Figura 9	Fattibilità e sostenibilità delle azioni strategiche	18
Figura 10	Governo e Governance	19
Figura 11	Opzioni di governance per l'agglomerato locarnese	20
Figura 12	Criteri di valutazione delle opzioni di governance	20
Figura 13	Criteri di valutazione della fattibilità-sostenibilità delle opzioni di governance	21
Figura 14	Valutazione opzioni di governance	22
Figura 15	Fattibilità-sostenibilità delle opzioni di governance	22

Allegati

Allegato 1	Scheda di valutazione di fattibilità-sostenibilità	27
Allegato 2	Schema di valutazione delle opzioni di governance per l'agglomerato urbano locarnese	28
Allegato 3	Schede azioni/progetti prioritari per il locarnese	29
Allegato 4	Lista partecipanti	33

1. Introduzione

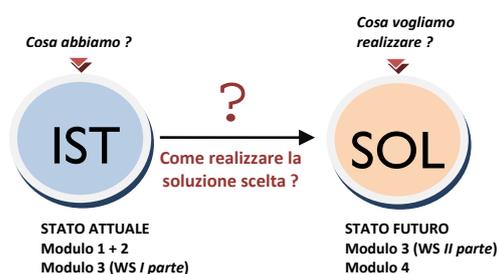
I lavori condotti nell'ambito del modulo IV dello studio strategico del locarnese, oggetto di questo rapporto, partono dai risultati e dalle conclusioni tratte dagli sviluppi del modulo III che ha dato voce alle valutazioni, alle analisi e alle riflessioni dei cittadini e agli amministratori del locarnese circa lo stato attuale di salute della loro regione, così come le possibili soluzioni ai problemi puntando sul cambiamento, in un'ottica di progetto e di visione strategica (Corecco, 2009).

Si è partiti, in particolare, dai 18 sogni espressi, discussi e valutati da un campione di cittadini e di amministratori del locarnese durante i lavori individuali e di gruppo condotti nell'ambito del modulo III, per dar loro maggiore concretezza, soprattutto per quanto riguarda la visione futura del locarnese espressa in termini di progetti, ma anche, se non soprattutto, in termini di nuove modalità di gestione e di governance del proprio sviluppo. Infatti, durante i workshops del modulo III è emersa la consapevolezza del "bloccaggio" relazionale (collaborazione) presente nella regione e tra alcuni comuni importanti dell'agglomerato che rende difficile l'attuazione di progetti di valenza sovra comunale.

Il modulo IV si è chinato su uno dei punti cruciali emersi dal modulo III, e, per molti dei partecipanti, fattore determinante dello stato attuale di salute del locarnese, segnatamente la mancanza di una visione di sviluppo condivisa. Obiettivo del modulo consisteva proprio nella definizione di alcune **basi concrete per il disegno e l'implementazione di un piano strategico dell'agglomerato del Locarnese** che potesse esplicitare questa visione e le sue principali componenti attraverso:

- **La definizione e la condivisione** di una visione e di assi strategici di sviluppo.
- **La definizione, la selezione e la condivisione** di azioni concrete e di progetti realizzabili.
- **La definizione e la condivisione** della struttura di governance migliore per l'attuazione efficace, efficiente, sostenibile del piano strategico.

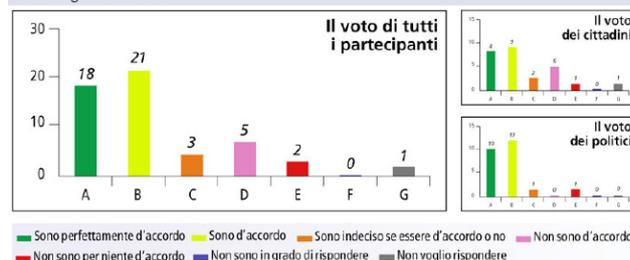
Figura 1 L'approccio strategico



Fonte Corecco S, 200

Figura 2 Il piano di sviluppo strategico

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.



2. Il piano strategico

Prima di entrare nel merito della metodologia seguita e dei risultati conseguiti, è opportuno spendere qualche parola per dare qualche elemento di definizione concernente il piano strategico.

Nelle aziende, il piano strategico è uno strumento (documento scritto) che permette di coordinare ed orientare tutte le attività dell'azienda verso precisi **obiettivi di medio-lungo termine** dando unità e coerenza all'azione dell'impresa. È un documento in cui si precisa dove si vuole andare, con quale strategia e con quali mezzi (organizzativi, finanziari, produttivi, commerciali) tenuto conto dell'ambiente esterno e della situazione aziendale. È anche uno strumento di comunicazione e un patto tra diversi attori. Più il piano è condiviso e più è efficace.

Un piano strategico normalmente contiene:

- La missione aziendale.
- Gli obiettivi strategici (es. utili/ incrementi quote mercato,...).
- Le linee d'intervento, azioni, cronogramma (riguardanti i prodotti, i processi produttivi, l'organizzazione, i marchi, i mercati, ecc.).
- I risultati attesi.

Nel caso in cui abbiamo a che fare con regioni, comuni, città o collettività, le componenti principali di un piano strategico sono:

- La visione.
- Gli assi strategici (obiettivi specifici per asse).
- Le azioni concrete e progetti realizzabili (con piano di fattibilità, piano finanziario e tempi di realizzazione).
- La struttura di governance .

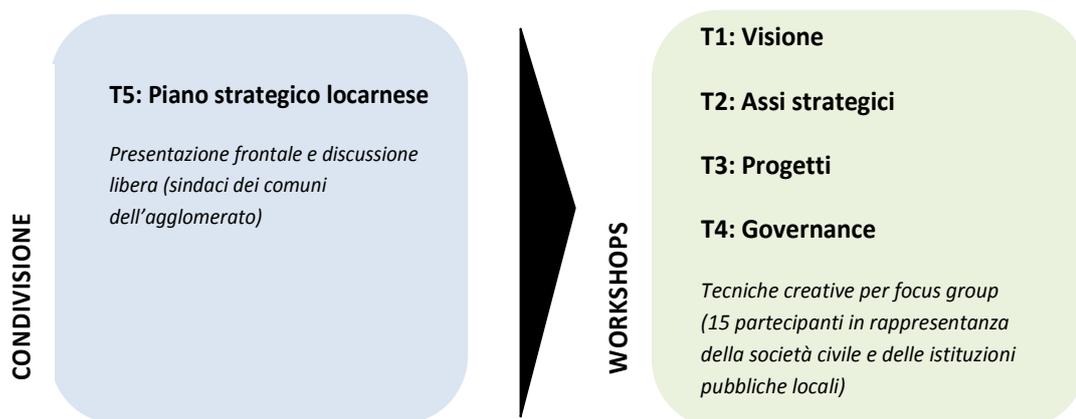
3. Metodologia

L'IRE ha perseguito gli obiettivi del Modulo IV adottando la metodologia qualitativa già utilizzata in occasione dei lavori del modulo III dello studio strategico. D'accordo con la Sezione degli Enti Locali, sono state selezionate una quindicina di persone in rappresentanza della società civile e delle amministrazioni pubbliche con le quali l'IRE ha organizzato e gestito la produzione dei risultati (vedi lista allegata). Le persone coinvolte erano tutte già state operative durante i lavori del modulo III.

L'IRE ha strutturato i lavori in quattro sessioni di tre ore ciascuna. La prima è stata dedicata alla visione di medio termine dello sviluppo dell'agglomerato; la seconda si è concentrata sull'identificazione degli assi strategici su cui poggiare la realizzazione della visione; la terza ha permesso di identificare una serie di progetti ed attività per la concretizzazione degli assi strategici, coerentemente con la visione di sviluppo di medio termine, e l'ultima si è concentrata sulla struttura di governance ottimale per l'attuazione efficace, efficiente e sostenibile del piano strategico.

I quattro workshop sono stati moderati secondo tecniche di animazione che favoriscono la creatività di gruppo, lavorando in piccoli focus group nelle fasi di produzione e di valutazione delle idee/soluzioni e in plenum nelle fasi di valutazione e condivisione delle medesime. In particolare, sono state utilizzate tecniche di brainstorming e di brainwriting per la ricerca-selezione di idee, mentre per l'analisi della fattibilità-sostenibilità delle diverse scelte i partecipanti le hanno valutate dando un punteggio da 1 a 6 a nove criteri (risorse, motivazione, resistenze, procedure, politiche-incentivi, rischi, giochi di potere, ostacoli, clima di lavoro) (cfr. Allegato 1). Per quanto riguarda il tema della struttura di governance, i partecipanti hanno valutato ulteriormente le forze e le debolezze delle diverse opzioni dando un voto da 1 a 6 a sei criteri supplementari (capacità decisionale, autonomia, capacità amministrativa-gestionale, capacità progettuale, capacità finanziaria, posizionamento competitivo) (cfr. Allegato 2).

Figura 3 Il percorso metodologico



©IRE_CODE_2009

Tra una sessione e l'altra i ricercatori dell'IRE hanno rielaborato e sistematizzato i risultati condivisi durante i lavori di gruppo, sottoponendoli sempre ad accettazione definitiva. Il rapporto di sintesi dell'intero lavoro è quindi un rapporto non solo co-prodotto ma anche interamente condiviso dai ricercatori e dai partecipanti ai workshop. Questi risultati sono poi stati presentati il 21 agosto 2009 ai sindaci dei comuni dell'agglomerato del locarnese per una discussione allargata.

A fare da sottofondo alla metodologia adottata dall'IRE troviamo, come nel caso del modulo III, l'approccio allo sviluppo secondo il concetto di competitività territoriale sviluppato a partire dalla seconda metà degli anni 90 nell'ambito delle politiche di rilancio delle zone rurali europee (progetti LEADER) e ben integrato anche nella politica regionale e degli agglomerati sviluppatasi in Svizzera in anni recenti. Si tratta di un'impostazione per altro già utilizzata negli studi Monitoreg dell'IRE.

Considerata la specificità degli obiettivi del modulo IV, a supporto dei lavori di gruppo è stato utilizzato pure un esempio concreto e particolarmente esemplare di piano strategico sviluppato in una provincia Italiana (Piano strategico della provincia di Treviso).

4. Risultati

4.1. La visione

L'aspirazione del locarnese è quella di essere entro dieci anni **l'Oasi delle Arti del Ben-Essere (1)** in cui l'uomo è artefice del proprio divenire nel contesto di un'economia sostenibile ed equilibrata, inserita in un paesaggio perfettamente rigenerante che si estende dai ghiacciai al lago.

Le dimensioni chiave di questa visione sono:

1. **Umanesimo:** l'uomo, in un equilibrio ottimale tra tutte le sue dimensioni (fisiche, psichiche, artistiche-culturali, sociologiche, valoriali), è l'artefice del proprio benessere .
2. **Territorio:** la visione equilibrata e sostenibile dello sviluppo (economico-sociale-ambientale) permette una valorizzazione del patrimonio storico-paesaggistico ed identitario.
3. **Creatività e innovazione:** l'uomo, nell'interazione con il proprio ambiente (sociale e territoriale) è alla base di processi d'apprendimento che accrescono il suo patrimonio conoscitivo e di competenze in grado di sostenere il suo adattamento continuo ai cambiamenti forieri di opportunità di crescita e di sviluppo.

(1) Si tratta di una sorta di **ottava arte** (sintesi delle altre sette: architettura, musica, pittura, scultura, poesia, danza, cinema).

Figura 4 La visione



©IRE_CODE_2009

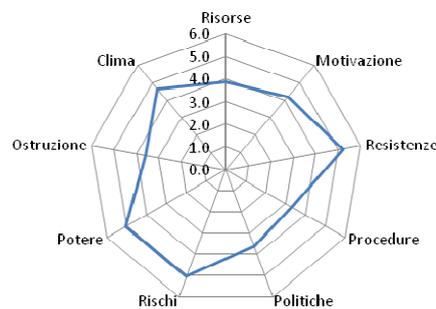
4.2. La fattibilità e la sostenibilità della visione

Dopo aver definito la visione, ai partecipanti è stato chiesto di valutarne la fattibilità e la sostenibilità secondo nove criteri (cfr. Allegato 1). Ne è scaturito un risultato medio incoraggiante (4/6) anche se non privo di spunti critici di riflessione. In effetti, nonostante la visione risulti forte e in grado di vincere le resistenze e i giochi di potere locali, come pure di superare i rischi associati alla sua realizzazione, vi sono fattori che ne ostacolano la fattibilità. Tra questi citiamo:

- le **procedure** (pianificatorie - e non - associate alla realizzazione della visione),
- l'insufficiente presenza di **politiche e/o misure di incentivazione** abbastanza efficaci per la realizzazione della visione,
- l'insufficiente presenza di **risorse** (persone, tempo, strutture, soldi,...),
- una **motivazione**, per il momento almeno, ancora un po' assopita (bassa energia come era emerso nel modulo III).

Avere una visione è una condizione necessaria ma non ancora sufficiente per innescare meccanismi di sviluppo come quelli auspicati per risolvere i problemi del locarnese (Corecco, 2008) (Corecco, Moretti, Bossi, Fidirevisa SA, Consavis SA, 2008). I fattori critici scaturiti dalla valutazione dei partecipanti ai lavori di gruppo, se non affrontati con decisione e ferrea volontà, possono annullare la forza e la plausibilità della visione proposta inficiandone la realizzazione.

Figura 5 Fattibilità-sostenibilità della visione



©IRE_CODE_2009

4.3. Gli assi strategici dello sviluppo futuro del locarnese

La realizzazione di una visione poggia sempre su un numero limitato di assi strategici selezionati coerentemente con gli intendimenti di fondo della visione medesima. Quella proposta per lo sviluppo futuro del locarnese si potrebbe sviluppare lungo cinque assi principali.

Figura 6 **Gli assi strategici di sviluppo del locarnese**

Asse 1	•economia e Immagine del ben-essere
Asse 2	•spirito imprenditoriale, creatività e innovazione
Asse 3	•sistema di gestione del territorio equo, sostenibile, innovativo
Asse 4	•sistema di mobilità lenta
Asse 5	•sistema territoriale unico nella rete nazionale ed internazionale

©IRE_CODE_2009

4.3.1. Creare un'economia e un'immagine del ben-essere basata sull' arte, l'armonia, l'equilibrio, la lentezza, la qualità e l'eccellenza

Puntare su questo asse significa per esempio creare opportunità di lavoro nel settore del multimediale e della cura del corpo e dello spirito, con evidenti risvolti anche sulle attività turistiche che devono curare meglio l'accoglienza e il sorriso. Significa pure gestire in modo equilibrato attività legate al wellness (slow) con quelle legate allo sport (fast). Gestire questo equilibrio è un'arte da sviluppare in modo creativo e distintivo e competitivo rispetto ad altre regioni (anche sul piano nazionale ed internazionale).

4.3.2. Costruire e diffondere uno spirito e una mentalità imprenditoriale basato sulla creatività e l'innovazione quali fattori dell'attrattività regionale

Promuovere attività lungo questo asse significa per il locarnese essere più oasi e meno isola: anche questa è un'arte da imparare e sviluppare nel tempo. Ciò significa mettere al centro dei processi di sviluppo e di crescita l'uomo, le sue capacità, le sue conoscenze, le sue competenze tecniche, sociali, culturali ed artistiche e la sua abilità ed arte di trasformarle in beni, servizi, processi, tecnologie e modelli che rispondono ai nuovi bisogni espressi dalla società.

4.3.3. Creare un sistema di gestione del territorio equo- sostenibile e innovativo

Coerentemente con gli elementi della visione, sviluppare l'oasi del ben-essere significa anche trasformarla di continuo, ma senza comprometterla. Gestire equamente questa trasformazione significa evitare il formarsi di disparità, mantenendo gli equilibri interni all'agglomerato e tra l'agglomerato e la regione circostante. Il sistema territoriale deve quindi diventare un'oasi di equilibri multipli: deve essere sostenibile nelle tre dimensioni dello sviluppo (economico-sociale-ambientale) e innovativo (sempre in movimento). In definitiva, si tratta di concepire il territorio come un sistema vivente e non come un centro espositivo.

4.3.4. Creare e sviluppare un sistema di mobilità lenta

Un'oasi del ben-essere non può essere contraddistinta dall'alta velocità e dallo stress. Le bellezze del paesaggio vanno godute, fruite e vissute percorrendole come i viandanti d'un tempo: a piedi, in bicicletta, con mezzi di trasporto mossi da vettori energetici alternativi (energie rinnovabili). La lentezza permette di assaporare, odorare, toccare, godere appieno del territorio e delle sue bellezze. Questo permette pure di consolidare e diffondere il patrimonio e le tradizioni culturali regionali nonché i valori quali la genuinità, l'identità, la storia, ecc., anche in termini di attività turistiche.

4.3.5. Promuovere uno sviluppo territoriale unico (regionale) da integrare in modo competitivo alla rete nazionale ed internazionale

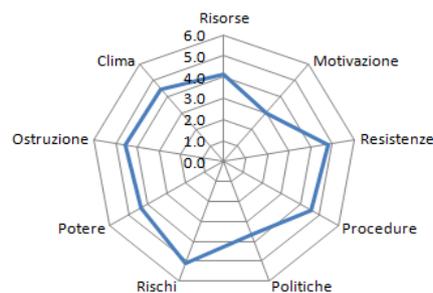
Si tratta di fare in modo che l'Oasi non diventi un'isola e che la ricerca di un posizionamento competitivo (creazione e sviluppo di attività economiche e socio-culturali) non vada a discapito delle componenti tipiche della regione. Ciò significa quindi valorizzare e non distruggere le risorse del territorio.

4.4. La valutazione della fattibilità e della sostenibilità degli assi strategici di sviluppo

Gli assi strategici di sviluppo sono stati giudicati coerenti con la visione generale. Se quest'ultima presentava delle criticità importanti che ne potevano in parte compromettere la realizzazione, gli assi su cui poggia non potevano che presentare fattori di debolezza simili e, a volte, anche più accentuati. La loro forza non è messa in discussione. Se coerentemente trasformati in progetti e azioni concrete, dovrebbero permettere di superare i rischi ad essi associati e di vincere le resistenze che potrebbero far nascere.

Più si scende nei dettagli della strategia, più si toccano aspetti operativi tangibili e, con essi, le criticità ad essi collegate. In questo modo, si constata come le procedure (pianificatorie e non) diventino elementi d'ostacolo non indifferente, così come la motivazione degli stakeholders regionali e la presenza di personalità e/o istituzioni che potrebbero ostacolare o, addirittura, impedire la realizzazione degli assi strategici. Tra gli altri elementi penalizzanti i partecipanti ai gruppi di lavoro hanno pure sottolineato, una volta in più, la persistente mancanza di risorse (persone, tempo, strutture, soldi,...) e l'insufficiente presenza di politiche e/o misure di incentivazione.

Figura 7 Fattibilità e sostenibilità degli assi strategici



©IRE_CODE_2009

4.5. Azioni e progetti prioritari

Un passo successivo nella definizione di un piano strategico consiste nella strutturazione di azioni concrete e progetti realizzabili, sempre coerenti, naturalmente, con gli assi strategici e con la visione. Nel poco tempo a disposizione (una sessione di lavoro e alcuni approfondimenti a distanza con gli esperti dell'IRE) i partecipanti ai gruppi di lavoro hanno potuto precisare l'azione strategica, gli obiettivi ad essa collegati ed alcune proposte di progetto per ognuno dei campi tematici ritenuti fondamentali per la realizzazione della visione di sviluppo regionale di medio lungo termine.

Relativamente ai progetti, non è stato possibile scendere in dettagli operativi (tempistica, pianificazione finanziaria, ecc.); ci si è quindi limitati a citare quelli più affini agli assi strategici, nonché quelli la cui importanza è generalmente riconosciuta nella regione.

Le schede allegate danno una visione riassuntiva delle azioni e dei progetti prioritari, indicando pure a quali assi strategici afferiscono (cfr. Allegato 3). In queste pagine ci limitiamo a richiamarne i principali contenuti.

Figura 8 I campi tematici della visione strategica



©IRE_CODE_2009

4.5.1. L'Oasi e il ben-essere

L'azione strategica che sta dietro a questo campo tematico consiste nello *sviluppare, promuovere e concretizzare la filiera dell'ottava arte*. L'azione è tesa a creare e a sviluppare all'interno e all'esterno del Locarnese l'immagine dell'oasi del ben-essere portatrice di nuove opportunità di lavoro, modelli di business innovativi e distintivi, capacità, competenze e conoscenze differenziali nel settore dell'ottava arte con effetti importanti anche sull'attrattività residenziale (primaria e secondaria). Perseguire questo obiettivo significa integrare attività, strutture, progetti esistenti e nuovi in una logica di cluster di valenza nazionale ed internazionale nei settori dell'arte (nelle sue svariate forme e dimensioni anche combinate tra loro), della cura e della rigenerazione del corpo e dello spirito (anti-aging, wellness, sport, svago, ...), con effetti strutturanti importanti anche sulle attività turistiche. Tra le iniziative e i progetti specifici (prodotti, servizi, eventi, infrastrutture, ecc.) che, singolarmente o combinati tra loro, possono concorrere alla realizzazione di questa filiera troviamo:

- L'Organizzazione di un Award nell'innovazione dell'ottava arte.
- L'identificazione di luoghi simbolo per le attività dell'Oasi (es. casa Rusca).
- La realizzazione di un piccolo museo d'arte/architettura.
- La creazione di pacchetti-offerta personalizzati nell'ambito del ben-essere (prodotti integrati wellness-sport-arti-antiaging con possibilità di combinare anche il soggiorno in strutture "all inclusive" o in strutture alberghiere integrate con offerta di servizi socio-sanitari): progetti specifici come il Lido e SPA-centro wellness, una mappa con i luoghi topici dello spirito (Madonna del Sasso, il Monte Verità, ecc.), dello sport (Centro nazionale di Tenero per esempio), dell'interazione umana (Piazza Grande), della salute, ecc. possono contribuire alla produzione di pacchetti-offerta innovativi, di qualità, distintivi e differenziati per ogni tasca, età ed esigenza (anche attraverso l'introduzione per es. di una carta turistica).
- Lo sviluppo di una vera e propria industria della cultura e dello svago.
- L'istituzione di offerte formative nell'ambito delle attività dell'oasi del benessere (formazione per esempio di animatori-informatori operanti sul territorio e

riconoscibili da un apposito abbigliamento) attraverso la creazione di un istituto di perfezionamento turistico-alberghiero.

- L'agevolazione per insediamenti alberghieri quali strutture portanti di prodotti e servizi integrati tipici dell'oasi.

4.5.2. L'Oasi e l'audiovisivo

In questo campo, l'azione strategica si basa sulla *Concretizzazione della filiera della settima arte*. Si tratta di integrare attività, strutture, progetti esistenti e nuovi in una logica di cluster di valenza nazionale ed internazionale che contempli attività di ricerca e di formazione, attività produttive e di servizio e attività di marketing e di vendita nel settore dell'audiovisivo, con agganci ai mondi della tecnologia e dell'industria multimediale, del teatro, della poesia, della filosofia, della letteratura e dello spettacolo in generale.

Questa azione permetterebbe di creare e sviluppare nel Locarnese una specializzazione innovativa ed esclusiva portatrice di competenze, conoscenze, capacità, attività produttive, commerciali, culturali e tecniche, generatrici di reddito, opportunità di lavoro, crescita e sviluppo.

Alcune idee progettuali, nuove e già in fieri da tempo, potrebbero contribuire a raggiungere questo ambizioso obiettivo. Pensiamo per esempio al progetto industria audiovisiva del Forum Azienda Ticino Locarno del 1998 (industria dello spettacolo e istituto universitario o post-universitario per la formazione di specialisti di profilo internazionale nella produzione e distribuzione cinematografica e nelle nuove tecnologie di produzione di audiovisivi e cinema digitale, web, tecnologie multimediali, ecc.) che andrebbe riconsiderato, o ancora all'idea di filiera del cinema formulata nello studio Monitoreg del 2002.

Alcune iniziative e progetti specifici possono considerarsi componenti o condizioni di fattibilità importanti per la realizzazione della filiera della settima arte:

- Una struttura che possa ospitare varie attività legate alla filiera dell'audiovisivo (sede del Festival, museo del cinema, istituti di ricerca e di formazione, centro arti multimediali, film commission, fondazione Montecinemaverità, sede di eventi quali workshop sull'immagine o rassegne che combinano le varie forme d'arte come ad esempio cinema e filosofia o cinema e poesia,...).
- Un centro (polo) congressuale.
- Una rete di isole informative (padiglioni riconoscibili distribuiti sul territorio, con guide e mezzi multimediali che promuovono le visioni).

4.5.3. L'Oasi e l'organizzazione del territorio

L'azione strategica consiste nell'*innovare modalità e strumenti di organizzazione territoriale a supporto di uno sviluppo efficace, equo, armonico, sostenibile e di qualità*. Si tratta di disegnare ed attuare misure ed azioni atte a favorire la valorizzazione del patrimonio territoriale del Locarnese da intendersi anche come risorsa (sociale, culturale, storica, identitaria ed economica) da riprodurre attraverso un equilibrio armonico tra conservazione e trasformazione secondo i principi dello sviluppo sostenibile e del management territoriale. Ciò significa concepire il territorio non solo in termini passivi quale spazio su cui tracciare linee e misurare distanze, ma pure in termini attivi quale spazio di interazione sociale ed economica, foriera di diversità, di creatività, d'innovazione e, quindi, di crescita e sviluppo.

L'obiettivo soggiacente tende a disegnare e ad attuare misure ed azioni di management territoriale secondo i principi dello sviluppo sostenibile, favorendo anche la nascita o l'insediamento di attività eco-innovative, concependo inoltre il territorio come una risorsa non solo da preservare ma anche da sviluppare quale fattore distintivo ed unico rispetto ad altri territori (competitività territoriale).

La realizzazione di questa azione strategica può essere favorita anche da un'efficace combinazione di misure, progetti, strutture, azioni che possono avere effetti benefici anche sulle attività turistiche:

- I progetti di Parco nazionale e regionale.
- Un piano strategico regionale (integrato anche ai sensi della nuova politica regionale per garantire un equilibrio tra centri e zone periferiche di montagna), supportato da un piano regolatore regionale unico e da un moltiplicatore regionale.
- Interventi architettonici a largo respiro (aree, quartieri, spazi di vita, luoghi simbolo, ecc.) anche nell'ottica della riqualifica degli spazi pubblici (salvaguardia di spazi di pregio nelle zone edificabili o nei parchi e progetti urbanistici quali ad esempio: l'area della stazione FFS, l'area Gordola Tenero, l'ex caserma di Losone, l'ex Aerodromo previsti anche nel COTALOC).
- La densificazione attorno alle stazioni TILO/FART.
- Un migliore l'accesso al lago promuovendo nel contempo eventi itineranti per ridar voce al lago (iniziative del Forum lago Maggiore integrate con quelle descritte nell'azione Oasi e ben-essere), un centro studi lago e una palestra per sport subacquei.
- Una maggiore integrazione tra sponda destra e sinistra attraverso un nuovo ponte sulla Maggia (cfr. anche Cotaloc).
- Il sostegno ad iniziative agri-turistiche nelle regioni periferiche.
- Incentivi alle imprese che progettano nuove tecnologie per lo sviluppo sostenibile (tecnologie per la produzione di energie rinnovabili) o impianti eco-compatibili o ancora imprese che progettano e realizzano strutture edilizie eco-sostenibili.
- La valorizzazione del patrimonio storico-naturalistico-paesaggistico-culturale-identitario (progetto di Museo del territorio e mercato-fiera regionale).
- L'istituzione di un'agenzia di sviluppo coerentemente con gli intendimenti della nuova politica regionale.

4.5.4. L'Oasi e la mobilità

In questo campo, l'azione strategica è volta a *Concepire, disegnare ed attuare un sistema viario, decongestionato, sostenibile e funzionale allo sviluppo dell'Oasi nell'interazione ed integrazione con gli spazi territoriali cantonale, nazionale ed internazionale*. Ciò significa sviluppare un sistema viario "a due velocità": rapido per raggiungere l'oasi dall'esterno (collegamento A2-A13 o sfruttamento dell'aeroporto di Magadino per esempio, o ancora sviluppando un servizio "helicopter shuttle" verso la Malpensa) e lento per la mobilità all'interno dell'Oasi.

L'azione strategica può concretizzarsi attraverso per esempio:

- La realizzazione di un piano viario basato sulla mobilità lenta (marcia, bici, veicoli elettrici,...). Ciò significa pure sviluppare politiche per la sicurezza stradale.
- L'incentivazione dello sviluppo di sistemi di trasporti eco-sostenibili (veicoli elettrici per esempio) favorendo nel contempo le installazioni per l'energia pulita (parcheggi bici, infrastrutture per la mobilità lenta,...).
- La creazione di itinerari tematici da scoprire, assaporare, vivere attraverso la mobilità lenta promuovendo la loro integrazione con strutture ricettive agrituristiche.
- La realizzazione del collegamento autostradale A2/A13.
- La realizzazione di un collegamento veloce tra l'aeroporto di Locarno-Magadino e l'aeroporto di Linate e Malpensa.

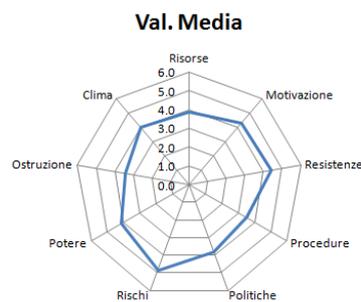
Agire in tale direzione potrebbe favorire la creazione di un sistema viario sostenibile e funzionale "a due velocità": veloce per raggiungere l'Oasi; lenta, per vivere l'Oasi. Un tale sistema crea opportunità per lo sviluppo di modelli di trasporto e di mobilità innovativi a supporto di tutte le altre azioni strategiche e portatrici di opportunità economiche, tecniche e commerciali importanti per la crescita e lo sviluppo dell'Oasi.

4.6. Valutazione della fattibilità e della sostenibilità delle azioni strategiche

Quanto emerso per la visione e per gli assi strategici, vale pure, e non poteva essere diversamente, per le valutazioni riguardanti le azioni strategiche. Nonostante la forza riconosciuta alle azioni, le fragilità e le criticità sono importanti relativamente alle procedure (pianificatorie e non), agli incentivi, alle risorse, alla motivazione e al clima relazionale regionale.

La valutazione media è di 3.8 punti su 6. Una valutazione che ben fa comprendere quanto sia ancora importante il lavoro da svolgere per rilanciare lo sviluppo dell'agglomerato secondo una visione, degli assi e delle azioni strategiche condivisi. Un passo avanti è stato fatto, ma la via da percorrere è ancora lunga e irta d'insidie importanti.

Figura 9 Fattibilità e sostenibilità delle azioni strategiche



©IRE_CODE_2009

4.7. Governance per una strategia di sviluppo condivisa

4.7.1. Qualche cenno teorico sulla nozioni di Governance e di Governo.

Spesso i termini di governo e di governance vengono usati come sinonimi. Tuttavia esistono delle distinzioni, talvolta importanti, che è opportuno evidenziare. Senza avere la pretesa di essere esaustivi, in questo contesto ci limiteremo a sottolineare alcune linee guida (Defarges, 2003).

Prima di tutto, la governance non è mai decretata e non è mai decisa una volta per tutte. Normalmente rifiuta la gerarchia. I luoghi della governance non sono né chiusi né fissi. In termini di governance, le decisioni risultano da negoziazioni permanenti tra gli attori sociali all'interno di un vasto gioco il cui terreno può essere un'impresa, uno Stato, un'organizzazione o un problema da risolvere.

La governance, per funzionare, necessita di multiculturalità e di trasparenza. In questo senso, è in equilibrio (precaro) tra unità e diversità. Una delle sfide più delicate della governance consiste nella ricerca costante del buon equilibrio tra libero gioco delle parti e interventi superiori per assicurare che questo gioco rimanga autenticamente libero e corretto.

La governance è l'azione pubblica in rete, una pratica relazionale di cooperazioni non predefinite per forza e sempre da reinventare. Con la governance si risolvono problemi, in un'ottica di problem solving e non di conflitto. Gli ingredienti della governance sono:

- Un **patto fondatore**: contratto sociale
- L'**uguaglianza**: le regole del gioco garantiscono l'uguaglianza dei giocatori. È importante che queste regole siano fissate ed attuate in modo chiaro ed inequivocabile.
- La **partecipazione**: l'uomo è una ricchezza da valorizzare non un "materiale" da sfruttare. L'impegno in progetti comuni deve poter fruttare a tutti i partecipanti.

Figura 10 **Government and Governance**

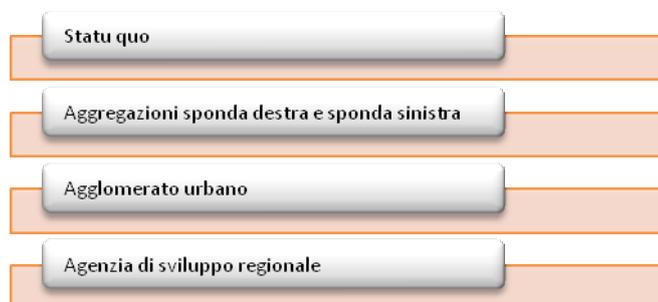
	Government	Governance
Campo	Affari pubblici	Affari collettivi
Mondo	Carenza	Abbondanza
Orizzonte	"Guerra"/ concorrenza	"Pace"-equilibrio
Spirito	Verticale-gerarchico	Orizzontale-democratico
Decisioni	Ordine-istruzione	Negoziazione-processi
Finalità	Mantenimento-unità	Creatività-diversità
Poliziotto	Stato	Autorità-indipendenti- Stato-istanze di ultimo ricorso

©IRE_CODE_2009

4.7.2. Le opzioni di governance per l'agglomerato urbano del Locarnese

Durante i lavori del modulo III, sono emerse quattro opzioni di governance. La prima è lo stato attuale delle cose ma con l'intensificazione delle collaborazioni intercomunali ed interpersonali su progetti specifici. La seconda sottende a due aggregazioni, quella dei comuni della sponda destra e quella dei comuni della sponda sinistra così come promossa da due petizioni distinte. La terza opzione punta sull'aggregazione a livello di intero agglomerato urbano e l'ultima, la creazione di un'agenzia di sviluppo regionale, deriva dai lavori svolti nell'ambito del modulo III. Ricordiamo che questa opzione era emersa in risposta all'impasse attuale sui progetti aggregativi. L'agenzia non si sostituisce a nessuna forma aggregativa ma va intesa come supporto operativo al servizio della politica. È volta a proporre e gestire progetti decisi comunque dai politici. L'agenzia permetterebbe di risolvere i problemi di efficacia, di efficienza nella gestione dei progetti strategici per lo sviluppo regionale.

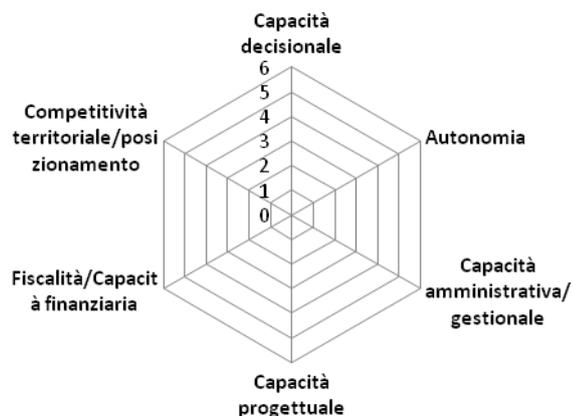
Figura 11 Opzioni di governance per l'agglomerato locarnese



©IRE_CODE_2009

I partecipanti hanno approfondito e valutato le opzioni in termini di contenuti, di processi, di forze e debolezze e di reale fattibilità-sostenibilità. Lo hanno fatto in due tappe successive, coerentemente con le scelte di visione, di assi strategici e di azioni/progetti a cui la governance deve garantire efficacia, efficienza ed equità realizzativa.

Figura 12 Criteri di valutazione delle opzioni di governance



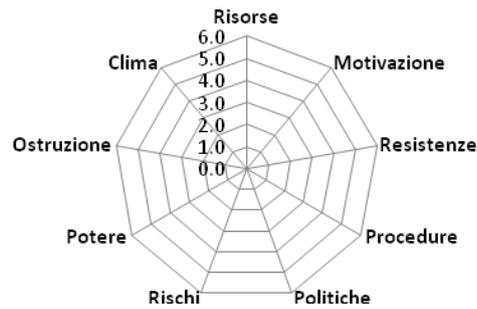
©IRE_CODE_2009

Nella prima tappa (Figura 12) hanno discusso e valutato le diverse opzioni di governance dal punto di vista della capacità decisionale, dell'autonomia, della capacità

amministrativa /gestionale, della capacità progettuale, della capacità finanziaria e della competitività territoriale (posizionamento).

Nella seconda tappa (Figura 13) i partecipanti hanno discusso e valutato la fattibilità-sostenibilità delle diverse opzioni di Governance dal punto di vista delle risorse, della motivazione, delle resistenze, delle procedure, dei rischi, dei giochi di potere, delle ostruzioni e del clima regionale.

Figura 13 Criteri di valutazione della fattibilità-sostenibilità delle opzioni di governance



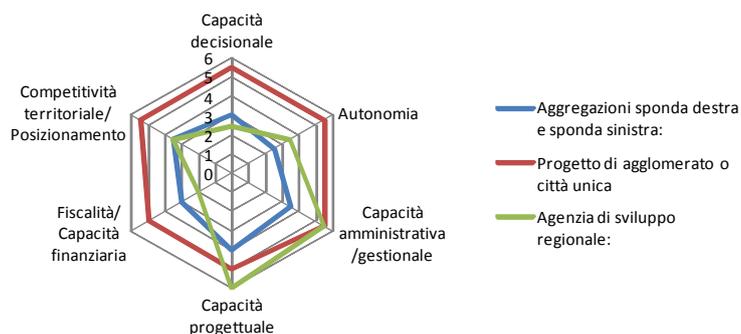
©IRE_CODE_2009

4.7.3. I risultati della valutazione delle opzioni di governance

La valutazione delle opzioni ha dato risultati chiari ed inequivocabili. **Lo statu quo non è un'opzione credibile e men che meno opportuna nella situazione attuale.** Quanto sta succedendo attorno a progetti regionali importanti ne è la migliore attestazione. I partecipanti hanno quindi scartato d'ufficio l'opzione.

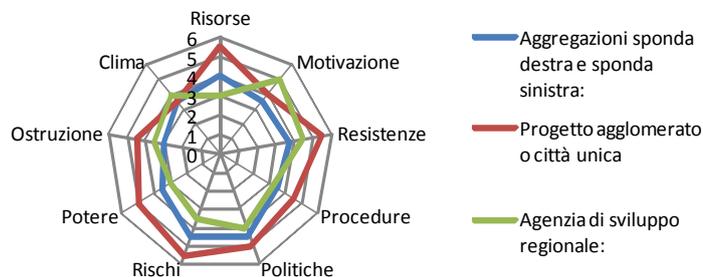
L'opzione più credibile ed opportuna, sempre secondo le valutazioni dei partecipanti ai lavori di gruppo, è quella relativa all'**aggregazione a livello di intero agglomerato urbano**. Battezzata con il termine di "Città unica", questa opzione è stata ritenuta la più efficace, efficiente, equa e di concreto supporto alla competitività regionale. Tra i punti forti troviamo la capacità decisionale e l'autonomia anche gestionale che l'opzione permetterebbe. A detta dei partecipanti, questa opzione presenta anche qualche debolezza e qualche fattore critico che ne intacca la fattibilità-sostenibilità che è stata giudicata medio-bassa a causa soprattutto di una motivazione e di un clima relazionale regionale solo tiepidi (vedi Figura 14 e Figura 15).

Figura 14 Valutazione opzioni di governance



©IRE_CODE_2009

Figura 15 Fattibilità-sostenibilità delle opzioni di governance



©IRE_CODE_2009

Dalle valutazioni è emerso pure come l'opzione "città unica" possa rappresentare la soluzione migliore per realizzare la visione, gli assi strategici e le azioni (progetti) **a condizione che sia combinata con l'opzione "agenzia di sviluppo"** per gli aspetti operativi. L'agenzia di sviluppo, come precedentemente ricordato e come confermato dalle valutazioni espresse durante i lavori del modulo IV, da sola non rappresenta l'opzione di governance ottimale. Può risolvere i problemi operativi e, quindi, rispondere agli obiettivi di efficacia ed efficienza, ma a condizione che sia risolto il problema istituzionale (aggregazione). In caso contrario non avrebbe la legittimità politica e la forza per concretizzare in modo coerente, coeso ed efficace la visione, gli assi e le azioni strategiche di sviluppo regionale. Va detto, inoltre, che sul tema dell'agenzia di sviluppo è necessario considerare pure quanto si muove in relazione all'attuazione della nuova politica regionale, che chiede alle 4 regioni funzionali del cantone di dotarsi di agenzie regionali di sviluppo. La Regione Locarnese e Valle Maggia sta già muovendosi in questa direzione.

Per quanto concerne l'opzione "**aggregazioni sponda destra e sponda sinistra**", pur essendo una possibilità da considerare nel caso non si riuscisse a realizzare il progetto di città unica (agglomerato) presenta più lati negativi che positivi. Potrebbe infatti rivelarsi una "tappa intermedia definitiva" con la creazione di due comuni o poli forti in contrapposizione, riproponendo, a livello più aggregato, i problemi di governance attuali. Ciò che si potrebbe guadagnare in capacità progettuale e finanziaria andrebbe perso in termini di capacità decisionale e di competitività regionale. Questa opzione comprometterebbe molto probabilmente quella della "città unica". Per i politici dell'agglomerato rappresenta un bel "trade off".

5. Conclusioni

In soli quattro appuntamenti (15 ore di lavoro circa) il gruppo di partecipanti ai lavori previsti dal modulo 4 dello studio strategico per l'agglomerato urbano del locarnese ha saputo produrre con competenza, dedizione ed alta motivazione una prima elaborata bozza di quello che potrebbe diventare il piano strategico per lo sviluppo del locarnese del futuro prossimo.

Al gruppo di lavoro hanno partecipato una quindicina di persone in rappresentanza della società civile e delle istituzioni pubbliche, ad eccezione, per loro scelta, dei sindaci dei principali comuni dell'agglomerato che, invece, hanno partecipato ad una serata di presentazione dei risultati.

La visione dello sviluppo a medio termine del locarnese **è chiara, distinta** e si posiziona in modo differenziato rispetto ai modelli di sviluppo delle altre regioni del cantone. È pure **coerente** in tutte le sue principali componenti. Gli assi strategici, i progetti e le azioni prioritarie forniscono gli elementi chiave di un programma di sviluppo incentrato su un **concetto di ben-essere originale, innovativo, integrato e distintivo** per uno **sviluppo socio economico, culturale e territoriale equo e sostenibile**. L'attuazione del piano strategico dovrebbe essere garantita da una struttura di governance che, per il gruppo di lavoro, non può essere che l'emanazione della fusione di tutti i comuni dell'agglomerato locarnese. Una **"città unica"** che per gli aspetti operativi si dovrebbe affidare, però, ad **un'agenzia di sviluppo regionale**.

Questa proposta di piano strategico presenta pur tuttavia delle **criticità importanti** che ne possono minare la concretizzazione. Accanto a quelle più tradizionali, che però non sono specifiche solo al locarnese, quali le procedure (pianificatorie e non), gli incentivi pubblici e la distribuzione delle risorse (tempo, persone, strutture, soldi, informazioni) che nel locarnese ha aspetti più problematici che altrove, quelle su cui chinarsi in modo approfondito perché sono il risultato dei comportamenti ancorati nelle abitudini e nelle modalità d'azione distintive del locarnese si riferiscono in modo particolare e preoccupante alla **scarsa motivazione, al clima relazionale non esente da personalismi e, come corollario, all'ostruzionismo che blocca qualsiasi superamento delle criticità tradizionali in vista di una progettualità regionale effettiva**.

5.1. Insegnamenti

Con il modulo IV lo studio strategico per l'agglomerato urbano del locarnese ha fatto un ulteriore importante passo avanti che risponde ad una delle esigenze emerse durante i lavori del modulo III, segnatamente la necessità di dare al Locarnese un piano strategico in cui definire visioni, missioni, obiettivi, priorità d'intervento, progetti e strutture operative condivisi.

Combinando i risultati dei lavori di gruppo svolti nel modulo III e IV traiamo almeno due insegnamenti generali che sono uno il corollario dell'altro.

5.1.1. La forma di capitale che più fa difetto al locarnese è quella sociale, vero freno delle dinamiche socio economiche e territoriali.

Lo dimostrano inequivocabilmente le diverse valutazioni sulla fattibilità-sostenibilità intraprese durante tutti i lavori del modulo IV che rafforzano quanto già emerso nel modulo III. La creatività non manca; le idee e la capacità di strutturarle in una visione in assi strategici e progetti prioritari coerenti con una struttura operativa efficace neppure. Manca la capacità (volontà?) di trasformare questa visione in progetti ed iniziative condivise e sostenibili.

5.1.2. Il futuro del locarnese, indipendentemente dai processi aggregativi, necessita un maggior coinvolgimento della società civile in tutte le sue forme

I lavori di gruppo svolti nell'ambito dei moduli III e IV hanno messo in evidenza il ruolo spesso trainante dei rappresentanti della società civile sia nelle fasi di analisi che in quelle propositive. Un miglior equilibrio e un lavoro più sistematico e continuativo tra queste forze (che a volte bisogna cercare perché non sono per forza le più visibili) e quelle politico-istituzionali conferirebbero sicuramente al locarnese una forza progettuale e realizzativa superiore rispetto a quella attuale.

Il maggior coinvolgimento della società civile faciliterebbe pure il progressivo ricambio generazionale che, alla luce dei risultati dei lavori dei moduli III e IV, non è più solo una tesi su cui dibattere, bensì una necessità per lo sviluppo regionale sia di corto che di medio-lungo termine. Quando si parla di ricambio generazionale non si parla di anagrafe, quanto piuttosto di cambio di mentalità e di comportamenti, di iniezione di creatività, di conoscenze e di competenze, della capacità di superare l'orizzonte comunale attraverso il riconoscimento dei ruoli diversi che ognuno ha da giocare nell'agglomerato, mentalità nuova che si dovrebbe manifestare in molti consessi, da quelli legati alla formazione a quelli legati alla cultura, all'arte ed alla socialità in generale.

L'attuazione del piano strategico così come abbozzato nel modulo IV potrebbe facilitare molto questo coinvolgimento attivo, sistematico e continuativo, e, di conseguenza, il processo di sviluppo che è socio-culturale prima ancora che tecnico-economico.

6. Bibliografia

Corecco, S. (2008). *Studio strategico per l'agglomerato urbano del locarnese. Modulo I- II Locarnese oggi: analisi e tendenze*. Bellinzona: DI, DFE, DT.

Corecco, S. (2009). *Studio strategico per l'agglomerato urbano del Locarnese (modulo III: Il Locarnese visto dai suoi cittadini ed amministratori)*. Bellinzona: DI, DFE, DT.

Corecco, S., Moretti, R., Bossi, F., Fidirevisa SA, Consavis SA. (2008). *Studio strategico per l'agglomerato urbano del locarnese. Modulo II: La situazione amministrativa, istituzionale e finanziaria*. Bellinzona: DI, DFE, DT.

Defarges, Ph. M. (2003). *La gouvernance*. Paris: Presses Universitaires de France.

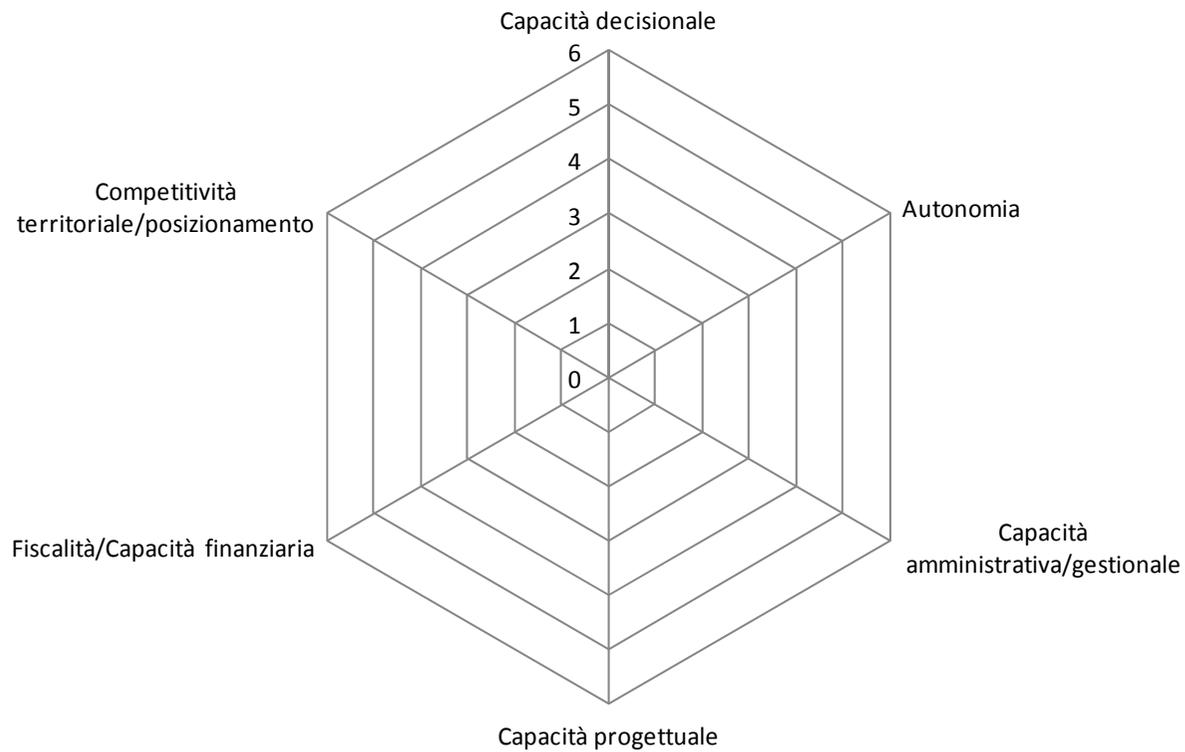
Piano strategico della provincia di Treviso. (s.d.). Tratto il giorno luglio-agosto 2009 da <http://pianostrategico.provincia.treviso.it/>

7. Allegati

Allegato 1 Scheda di valutazione di fattibilità-sostenibilità

Criteri	1	2	3	4	5	6
Risorse (persone, tempo, strutture, soldi, informazioni): sono sufficienti per realizzare la visione?						
Motivazione: è sufficientemente elevata e generalizzata per realizzare la visione?						
Resistenze: la visione è sufficientemente forte per abbattere le resistenze che eventualmente può far nascere?						
Procedure: quanto potrebbero influire negativamente le procedure (pianificatorie o altre) sottostanti la realizzazione della visione?						
Politiche: esistono politiche d'incentivazione sufficientemente efficaci per la realizzazione della visione?						
Rischi: quanto è forte la visione per assumersi i rischi della sua realizzazione?						
Potere: quanto è forte la visione per oltrepassare i giochi di potere locali?						
Ostruzione: ci sono istituzioni o personalità che potrebbero ostacolare o impedire la realizzazione della visione						
Clima (relazioni): il clima regionale è di supporto alla realizzazione della visione?						

Allegato 2 Schema di valutazione delle opzioni di governance per l'agglomerato urbano locarnese



@IRE_CODE_2009

Allegato 3 Schede azioni/progetti prioritari per il locarnese

L'Oasi e il ben-essere		Assi strategici					Obiettivi
L'azione strategica	<i>Sviluppare, promuovere, concretizzare la filiera dell'ottava arte</i>	1	2	3	4	5	
	Si tratta di integrare attività, strutture, progetti esistenti e nuovi in una logica di cluster di valenza nazionale ed internazionale nei settori dell'arte (nelle sue svariate forme e dimensioni anche combinate tra loro), della cura e della rigenerazione del corpo e dello spirito (anti-aging, wellness, sport, svago, ...), con effetti strutturanti importanti anche sulle attività turistiche. Tra le iniziative e i progetti specifici (prodotti, servizi, eventi, infrastrutture, ecc.) che, singolarmente o combinati tra loro, possono concorrere alla realizzazione di questa filiera troviamo:	x	x				Creare e sviluppare all'interno e all'esterno del Locarnese l'immagine dell'oasi del benessere portatrice di nuove opportunità di lavoro, modelli di business innovativi e distintivi, capacità, competenze e conoscenze differenziali nel settore dell'ottava arte con effetti importanti anche sull'attrattività residenziale (primaria e secondaria).
Alcune proposte di progetto	- L'Organizzazione di un Award nell'innovazione dell'ottava arte		x				
	- L'identificazione di luoghi simbolo per le attività dell'Oasi (es. casa Rusca)	x					
	- La realizzazione di un piccolo museo d'arte/architettura	x	x				
	- La creazione di pacchetti- offerta personalizzati nell'ambito del benessere (prodotti integrati wellness-sport-antiaging con possibilità di combinare anche il soggiorno in strutture "all inclusive" o in strutture alberghiere integrate con offerta di servizi socio-sanitari): progetti specifici come il Lido e SPA-centro wellness, una mappa con i luoghi tipici dello spirito (Madonna del Sasso, il Monte Verità, ecc.), dello sport (Centro nazionale di Tenero per esempio), dell'interazione umana (Piazza Grande), della salute, ecc. possono contribuire alla produzione di pacchetti-offerta innovativi, di qualità, distintivi e differenziati per ogni tasca, età ed esigenza (anche attraverso l'introduzione per es. di una carta turistica).	x	x				
	- Lo sviluppo di una vera e propria industria della cultura e dello svago	x	x				
	- L'istituzione di offerte formative nell'ambito delle attività dell'oasi del benessere (formazione per esempio di animatori-informatori operanti sul territorio e riconoscibili da un apposito abbigliamento) attraverso la creazione di un istituto di perfezionamento turistico-alberghiero.	x	x				
	- L'agevolazione per insediamenti alberghieri quali strutture portanti di prodotti e servizi integrati tipici dell'oasi	x	x				

L'Oasi e l'audiovisivo		Assi strategici					Obiettivi
L'azione strategica		1	2	3	4	5	
	<i>Concretizzare la filiera della settima arte</i>						
	Si tratta di integrare attività, strutture, progetti esistenti e nuovi in una logica di cluster di valenza nazionale ed internazionale che contempli attività di ricerca e di formazione, attività produttive e di servizio e attività di marketing e di vendita nel settore dell'audiovisivo, con agganci ai mondi della tecnologia e dell'industria multimediale, del teatro, della poesia, della filosofia, della letteratura e dello spettacolo in generale.	x	x	x		x	Creare e sviluppare nel Locarnese una specializzazione innovativa ed esclusiva portatrice di competenze, conoscenze, capacità, attività produttive, commerciali, culturali e tecniche, generatrici di reddito, opportunità di lavoro, crescita e sviluppo.
Alcune proposte di progetto	Riconsiderare il progetto industria audiovisiva del Forum Azienda Ticino Locarno del 1998 (industria dello spettacolo e istituto universitario o post-universitario per la formazione di specialisti di profilo internazionale nella produzione e distribuzione cinematografica e nelle nuove tecnologie di produzione di audiovisivi e cinema: digitale, web, tecnologie multimediali, ecc.) e l'idea di filiera del cinema formulata nello studio Monitoreg del 2002. Alcune iniziative e progetti specifici possono considerarsi componenti o condizioni di fattibilità importanti per la realizzazione della filiera della settima arte:	x	x			x	
	- Una struttura che possa ospitare varie attività legate alla filiera dell'audiovisivo (sede del Festival, museo del cinema, istituti di ricerca e di formazione, centro arti multimediali, film commission, fondazione Montecinemaverità, sede di eventi quali workshop sull'immagine o rassegne che combinano le varie forme d'arte come ad esempio cinema e filosofia o cinema e poesia,...)	x	x				
	- Un centro (polo) congressuale	x	x				
	- Una rete di isole informative (padiglioni riconoscibili distribuiti sul territorio, con guide e mezzi multimediali che promuovono le visioni)	x	x	x			

L'Oasi e l'organizzazione del territorio	Assi strategici					Obiettivi	
	1	2	3	4	5		
<i>Innovare modalità e strumenti di organizzazione territoriale a supporto di uno sviluppo efficace, equo, armonico, sostenibile e di qualità</i>							
Si tratta di disegnare ed attuare misure ed azioni atte a favorire la valorizzazione del patrimonio territoriale del Locarnese da intendersi anche come risorsa (sociale, culturale, storica, identitaria ed economica) da riprodurre attraverso un equilibrio armonico tra conservazione e trasformazione secondo i principi dello sviluppo sostenibile e del management territoriale. Ciò significa concepire il territorio non solo in termini passivi quale spazio su cui tracciare linee e misurare distanze, ma pure in termini attivi quale spazio di interazione sociale ed economica foriera di diversità, di creatività, d'innovazione e, quindi, di crescita e sviluppo. La realizzazione di questa azione strategica può essere favorita anche da un'efficace combinazione di misure, progetti, strutture, azioni che possono avere effetti benefici anche sulle attività turistiche:	x	x	x	x	x	Disegnare e attuare misure ed azioni di management territoriale secondo i principi dello sviluppo sostenibile favorendo anche la nascita o l'insediamento di attività eco-innovative, concependo inoltre il territorio come una risorsa non solo da preservare ma anche da sviluppare quale fattore distintivo ed unico rispetto ad altri territori (competitività territoriale).	
- I progetti di Parco nazionale e regionale	x	x	x		x		
- Un piano strategico regionale (integrato anche ai sensi della nuova politica regionale per garantire un equilibrio tra centri e zone periferiche di montagna), supportato da un piano regolatore regionale unico e da un moltiplicatore regionale.	x	x	x	x	x		
- Interventi architettonici a largo respiro (aree, quartieri, spazi di vita, luoghi simbolo, ecc.) anche nell'ottica della riqualifica degli spazi pubblici (salvaguardia di spazi di pregio nelle zone edificabili o nei parchi e progetti urbanistici quali ad esempio: l'area della stazione FFS, l'area Gordola Tenero, l'ex caserma di Losone, l'ex Aerodromo previsti anche nel COTALOC)			x				
- La densificazione attorno alle stazioni TILO/FART	x	x	x		x		
- Un migliore l'accesso al lago promuovendo nel contempo eventi itineranti per ridare voce al lago (iniziative del Forum Lago Maggiore integrate con quelle descritte nell'azione Oasi e benessere), un centro studi lago e una palestra per sport subacquei.	x	x	x		x		
- Una maggiore integrazione tra sponda destra e sinistra attraverso un nuovo ponte sulla Maggia (cfr. anche Cotaloc)			x				
- Il sostegno ad iniziative agri-turistiche nelle regioni periferiche	x	x	x		x		
- Incentivi alle imprese che progettano nuove tecnologie per lo sviluppo sostenibile (tecnologie per la produzione di energie rinnovabili) o impianti eco-compatibili o ancora imprese che progettano e realizzano strutture edilizie eco-sostenibili.	x	x	x		x		
- La valorizzazione del patrimonio storico-naturalistico-paesaggistico-culturale-identitario (progetto di Museo del territorio e mercato-fiera regionale)	x	x	x		x		
- L'istituzione di un'agenzia di sviluppo coerentemente con gli intendimenti della nuova politica regionale	x	x	x		x		

L'Oasi e la mobilità		Assi strategici					Obiettivi
		1	2	3	4	5	
L'azione strategica	<i>Concepire, disegnare ed attuare un sistema viario, decongestionato, sostenibile e funzionale allo sviluppo dell'Oasi nell'interazione ed integrazione con gli spazi territoriali cantonale, nazionale ed internazionale</i>						
	Si tratta di sviluppare un sistema viario "a due velocità": rapido per raggiungere l'oasi dall'esterno (collegamento A2-A13 o sfruttamento dell'aeroporto di Magadino per esempio, o ancora sviluppando un servizio "elicopter shuttle" verso la Malpensa) e lento per la mobilità all'interno dell'Oasi. L'azione strategica può concretizzarsi attraverso per esempio:	x	x		x	x	Creare un sistema viario sostenibile e funzionale "a due velocità": veloce per raggiungere l'Oasi; lenta, per vivere l'Oasi. Un tale sistema crea opportunità per lo sviluppo di modelli di trasporto e di mobilità innovativi a supporto di tutte le altre azioni strategiche e portatrici di opportunità economiche, tecniche e commerciali importanti per la crescita e lo sviluppo dell'Oasi.
Alcune proposte di progetto	- La realizzazione di un piano viario basato sulla mobilità lenta (marcia, bici, veicoli elettrici,...). Ciò significa pure sviluppare politiche per la sicurezza stradale.				x		
	- L'incentivazione dello sviluppo di sistemi di trasporti eco-sostenibili (veicoli elettrici per esempio) favorendo nel contempo le installazioni per l'energia pulita (parcheggi bici, infrastrutture per la mobilità lenta,...)	x	x		x		
	- La creazione di itinerari tematici da scoprire, assaporare, vivere attraverso la mobilità lenta promuovendo la loro integrazione con strutture ricettive agri-turistiche.	x	x		x		
	- La realizzazione del collegamento autostradale A2/A13					x	
	- La realizzazione di un collegamento veloce tra l'aeroporto di Locarno-Magadino e l'aeroporto di Linate e Malpensa.					x	

Allegato 4 Lista partecipanti

Pohl Luca	Sindaco di Orselina
Bacchetta-Cattori Fabio	Membro Gran Consiglio
Boschetti Athos	Direttore CS
Botta Renzo	Presidente CdA del nuovo Porto Regionale di Locarno
Giedemann Stefano	Studiante Executive MBA MIG SUPSI (funzionario dirigente Banca Stato)
Zaninelli Tiziana	Presidente RLVM, Locarno
Zingales Alessandra	Amministratore delegato Polivideo
Thiébaud Pascal	Studiante Executive MBA MIG SUPSI (Direttore Eichhof)
Biffi Luciano	Presidente Ente turistico Lago Maggiore
Vanetti Pietro	Comitato promotore Aggr. Circolo delle Isole
Lardi Remo	Comitato per la Nuova Locarno
Büchler Marco	Rapp. PS. Locarnese e Vallemaggia