

Nuove prospettive di marketing urbano:
costruire strategie in rete.

Tesi di
Claudio Chiapparino

Direttore di tesi
Prof. Renato Fiocca

Presentata alla
Facoltà di Scienze della comunicazione
Università della Svizzera italiana

per il titolo di
Dottore in Scienze della comunicazione

Agosto 2003

Membri della Giuria di tesi

Direttore di tesi:	Prof. Renato Fiocca
Membro esterno:	Prof. Lanfranco Senn
Membro interno:	Prof. Giuseppe Richieri

Riassunto

Le nuove prospettive di marketing urbano invitano a costruire strategie di rete per migliorare l'attrattività delle città. La multidimensionalità del valore urbano non può essere rappresentato da ricerche quantitative isolate. Così questa ricerca, applicata al caso dell'area luganese, utilizza un fattore qualitativo imprescindibile del valore urbano: l'analisi della percezione degli *stakeholders* (portatori di interesse) per valutare forze e debolezze, opportunità e minacce dell'area, e stabilire le azioni che si rendono prioritarie (strategie di comunicazione, di organizzazione...).

Il marketing urbano rappresenta un approccio integrato di idee e di attuazione, basandosi sulle esigenze dei principali gruppi di interesse della città. L'approccio del metodo Delphi aiuta a perseguire tale obiettivo: consiste in un'indagine condotta in due o più *round*, fornendo ai partecipanti nel secondo *round* i risultati del primo, in modo tale che essi possano modificare i giudizi iniziali o mantenerli. L'indagine è condotta in modo anonimo con il supporto di un questionario. I partecipanti sono *stakeholders* e *decision makers* ('creatori' di decisioni) dei diversi settori dell'area luganese (dalla politica all'economia, al turismo...).

I risultati dell'indagine evidenziano la rilevanza della cultura per lo sviluppo di Lugano. La cultura è un magnete per il turismo urbano, un elemento imprescindibile per la qualità della vita delle città, ed è una fonte di innovazione e di idee creative che dà forza all'economia delle città. La cultura definisce anche l'immagine e l'identità di una città, la sua coesione sociale e il suo grado di apertura – e di adattabilità – al nuovo e all'imprevisto.

Ringraziamenti.

Al momento della consegna definitiva, un anno dopo la difesa (maggio '04), attesa per nove mesi dopo la consegna ufficiale (agosto '03), mi accorgo che devo scrivere i ringraziamenti.

Il tempo non ha per nulla scalfito la memoria delle persone che una a una vorrei ringraziare, sia per la fatica immane del dottorato svolto in contemporanea all'esperienza professionale, sia per il sostegno talmente vitale che gli amici mi hanno garantito.

Ringrazio per primi alcuni piccoli ostacoli del percorso, circostanze avverse incluse (prodotte da eventi, situazioni o persone), perché hanno permesso di corroborarmi. Perché non ringraziare anche i propri limiti? In fondo anch'essi contribuiscono – se messi alla giusta prova e riconosciuti in tempo – alla propria edificazione. Non sempre infatti sono le circostanze esterne ad impedirci.

In buona sostanza sono molto soddisfatto di quello che il dottorato e l'Università di Lugano mi hanno offerto, e evidentemente anche del risultato e delle conseguenze in termini di “ricaduta” umana e professionale. Pertanto ringrazio l'Università e soprattutto il prof. Renato Fiocca, sia per la cordialità che per la professionalità e la conduzione puntuale, rigorosa e efficace. Ringrazio vivamente tutte le personalità che si sono lasciate intervistare, contribuendo alla ricchezza del materiale inseguito elaborato.

Ringrazio le autorità comunali (quindi il mio datore di lavoro) per avermi sostenuto, in particolare il Sindaco di Lugano, arch. Giorgio Giudici e il Signor Segretario Comunale, lic. oec. Armando Zoppi. Ringrazio di cuore anche il municipale Giovanni Cansani e il collega Paolo Pezzoli per aver condiviso il momento della difesa della tesi. Ringrazio con tutte le mie forze i miei dipendenti che mi hanno sempre sostenuto nei quattro anni di intenso lavoro, e non da ultimo anche i miei due capi-Dicastero per il rapporto umano e professionale: Giorgio Salvadé e Giuliano Bignasca.

Dopo i ringraziamenti più o meno istituzionali, non posso che cominciare dai miei familiari (papà Raffaele, mamma Pina e fratello Adriano). Nella loro umiltà e semplicità, nelle loro umane imprese (tra cui quella di avermi permesso di esistere) meriterebbero un libro inciso con l'oro. Infine, per ringraziare amiche e amici non basterebbero le numerose pagine di questo lavoro. L'intensità dei rapporti è tale che non serve che io scriva i loro nomi. I loro nomi sono già scritti da un'altra parte: vale più la legge dei fatti che delle parole scritte o dette.

Occorre piuttosto che io dichiaro il motivo per cui li ringrazio. Perché dopo tutto questo lavoro mi chiedo pur sempre: cosa serve se conquisti tutto il mondo (anche solo un pezzo di cui ti accontenti) e poi perdi te stesso (e gli amici)? Come dice una mia cara amica, al mondo non mancherà forse chi tecnicamente o professionalmente aiuterà il progresso: buoni ricercatori, buoni professionisti... Ma se l'uomo non diventa pienamente uomo? Se non si fanno più i conti con il Destino (proprio e degli altri)? Quindi ringrazio i miei amici, perché nella fatica sono stati (e sono) quel faro che mi indica la rotta, quella di un'umanità che non si arrende né si sviscila nel tempo. E' proprio vero che, come dice un altro amico di cui non svelo il nome, “la vita dell'uomo consiste nell'affetto che principalmente lo sostiene e nel quale trova la sua più grande soddisfazione”.

*Occorre riconoscere in noi
l'insufficienza di una
nullità e la libertà di un re*

Emmanuel Mounier

*Alla mia famiglia
Ai miei amici*

PIANO DELLA TESI

Introduzione

pp.4 - 13

PARTE I APPROCCIO AL TERRITORIO.

L'APPORTO DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE

Capitolo

1. Territorio e città

pp. 15 - 58

1. Territori

- 1.1 Competizione e cooperazione tra territori
- 1.2 Accenni a modelli e politiche di sviluppo territoriale locale
- 1.3 Nuovi metodi di *governance* dello sviluppo territoriale
ed ente pubblico

2. Management e territorio

- 2.1 Il valore urbano
- 2.2 Città e impresa per uno sviluppo duraturo

Capitolo

2. Marketing e territorio

pp. 59 - 108

- 1. Definizioni e origini
- 2. Strategie e compiti
- 3. L'approccio strategico all'offerta (prodotto-territorio)
- 4. Il territorio e il piano di marketing interno ed esterno
- 5. La comunicazione del territorio
- 6. Fondazioni e agenzie per lo sviluppo e la promozione del territorio
- 7. Conclusioni

Capitolo 3. Città, pianificazione ed evidenze empiriche *pp. 109 – 160*

1. Politiche di prodotto territoriale, pianificazione e marketing
2. Pianificazione strategica
3. Casi di città e pianificazione
4. L'area metropolitana milanese
5. Studi comparativi e alcune tipologie di indicatori e graduatorie
6. Reti di marketing territoriale

**PARTE II IPOTESI E SCENARI PER L'AREA LUGANESE
SECONDO UN'INDAGINE LOCALE**

Capitolo 4. L'apporto delle ricerche locali *pp.161 - 212*

1. Dati e studi sulle dimensioni territoriali
 - 1.1 Alcuni documenti di carattere pianificatorio locale
 - 1.2 L'importanza degli agglomerati a livello nazionale
 - 1.3 Dall'agglomerato ai progetti transfrontalieri
 - 1.4 Verso la Nuova Lugano
 - 1.5 Verso il nuovo Ticino: 2020
2. Studi sulle dimensioni economiche
 - 2.1 Competitività e attrattività del Canton Ticino
 - 2.2 Dai cluster, dalla cultura dell'innovatività (Progetto Ticino)
alle autostrade del rilancio (Libro Bianco)
3. Alcuni recenti documenti programmatico-strategici del turismo ticinese

Capitolo 5. Indagine locale condotta con attori importanti del luganese

pp.213 - 293

1. Metodologia d'indagine

2. Verso i risultati

2.1 L'analisi fattoriale attraverso la segmentazione del campione

2.2 Chiave di lettura dei risultati dei questionari e dei focus group

2.3 Il supporto dei media

3. Ipotesi e scenari emergenti

3.1 Le dimensioni territoriali

3.2 Identificazione degli scenari

3.2.1 Le dimensioni funzionali

3.2.2 Le aree strategiche e le condizioni di attuazione

3.3 Le misure di attuazione

CONCLUSIONI

pp.295 - 328

BIBLIOGRAFIA

pp.329 - 354

INTRODUZIONE

L'idea di micro-territorio dalle macro-aspirazioni suggerisce l'indirizzo strategico che tutte le forze della società sono chiamate ad imboccare affinché le trasformazioni future portino l'agglomerato luganese ad un ruolo di sempre maggiore centralità, cercando di superare i rischi di marginalità.

Le strategie di sviluppo territoriale sono affrontate a svariati livelli e settori. Con il *Progetto Copernico*, il Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Canton Ticino svolge operazioni di marketing del territorio per lo sviluppo economico attirando insediamenti nel Cantone. Qualche anno fa le linee strategiche cantonali sono state tracciate nel *Libro Bianco*, coordinato dal prof. C. Pelanda, studio che indicava un modello a cui tendere. Ticino Turismo lancia iniziative atte a meglio promuovere il prodotto 'Ticino'. D'altra parte il Dipartimento del Territorio pianifica, insieme ai comuni, le trasformazioni relative ai piani regolatori e ai piani dei trasporti, attribuendo vocazioni strategiche alle diverse regioni. In precedenza un ampio gruppo di lavoro ha formulato il *Concetto Organizzativo del Territorio dell'Agglomerato Luganese* (COTAL), servito da base ai vari piani viari e dei trasporti. Il Governo Cantonale si è impegnato negli ultimi mesi a lanciare il Rapporto sugli Indirizzi che il Cantone intende seguire in linea di massima per il 2020. Vari Istituti universitari, come l'IRE, o l'Accademia di Architettura di Mendrisio, studiano le vocazioni territoriali delle varie regioni del Cantone.

Sono settori che a vari livelli propongono politiche strategiche, tenendo conto, nella migliore tradizione federale svizzera, delle esigenze e delle capacità dei comuni. E a Lugano è riconosciuta una capacità propositiva e una dinamicità che ne fanno il polo trainante del Cantone. Questa 'locomotiva', che con il suo pragmatismo dimostra di saper affrontare le questioni di importanza strategica in tempi adeguati, punta a progetti concreti e al coinvolgimento diretto degli attori interessati. Così è stato ad esempio con due grandi progetti di successo: l'Università e le aggregazioni comunali.

La Città di Lugano si è adeguata ai cambiamenti dettati dalla congiuntura economica negli anni Novanta e si trova ora in una situazione dove è fondamentale investire bene. Si delineano sfide decisive: dalle infrastrutture da costruire per la cultura, il tempo libero e il turismo al problema dei collegamenti stradali, ferroviari, aeroportuali; dall'avvio delle aggregazioni comunali allo sviluppo di relazioni (nazionali e internazionali) con importanti regioni e città; dallo sviluppo della 'città universitaria' alla creazione di servizi ad incremento della qualità della vita.

La prima motivazione di una simile ricerca di dottorato parte dall'osservazione che la molteplicità di orientamenti e di progetti richiede una visione d'insieme capace di integrare i vari approcci per meglio affrontare le sfide prima accennate. Evidentemente si tratta di un compito arduo e non privo di insidie.

Affrontare un tema ampio come la definizione delle risorse critiche e gli sviluppi di un'area comporta il rischio della dispersione e della superficialità. L'approccio del marketing urbano e della comunicazione, nell'individuare ipotesi e scenari per un territorio, deve dotarsi di strumenti in grado di mirare a obiettivi precisi. Con il metodo e il modello di analisi seguiti si intende individuare l'idea della città e del suo agglomerato così come emerge nella percezione, nel giudizio e nella visione di importanti protagonisti e attori della scena locale. Il campo d'indagine non è limitato ad alcuni settori, come l'economia o la pubblica amministrazione, così come non ha per soggetto solo alcune categorie, quali i commercianti piuttosto che gli albergatori, i turisti o i cittadini.

Il soggetto operativo indagato non è tanto quindi l'ente pubblico (Città di Lugano), quanto piuttosto l'insieme dell'agglomerazione luganese, sia nella sfera pubblica che in quella privata. Tra i vantaggi concreti di una simile impostazione vi è l'opportunità di cogliere problematiche condivise, gap settoriali e intersettoriali, al fine di segnalare possibili relazioni o convergenze d'interesse, come pure questioni urgenti da risolvere.

La scelta di una ricerca qualitativa è adeguata allo scopo di mettere in evidenza, al di là degli indicatori quantitativi tipici delle analisi statistiche, la multidimensionalità del

valore urbano prodotto. Il metodo d'analisi non deve quindi trascurare le diverse funzioni della città né tantomeno le importanti relazioni tra gli attori urbani.

La presente ricerca parte dalla convinzione che nella delimitazione del territorio, oggetto del marketing territoriale, occorra superare il ricorso ai confini amministrativi e passare da un'individuazione puramente amministrativa di un territorio all'identificazione di competenze distintive tipiche di un'area. Avverte, inoltre, la necessità di approfondire le relazioni sia tra i vari settori, dall'economia al turismo, dalla cultura fino alla qualità della vita, sia tra i vari protagonisti, dai *decision maker* agli *stakeholder*, ai vari segmenti di popolazione. Si inserisce nella tendenza delle società attuali di sviluppare *network* operativi, sempre più capaci di posizionarsi in un contesto globale. E Lugano ha di sicuro diverse carte da giocare.

Considerata la nuova situazione in cui la città di Lugano si viene a trovare, si è ritenuto utile approfondire il tema dello sviluppo a dimostrazione del fatto che l'area luganese è già entrata in un nuovo periodo, che non può essere identico a quello precedente. Occorre dotarsi di nuovi strumenti.

La tesi si sviluppa in due parti distinte, cercando nella prima di circoscrivere il campo teorico ed empirico di riferimento degli obiettivi ricercati appena descritti e applicandosi nella seconda al caso specifico dell'area luganese.

Nella prima parte i primi tre capitoli percorrono i diversi approcci al territorio a partire dalle relazioni di competizione/cooperazione che contraddistinguono le tendenze globali, accennando ai modelli di sviluppo locale per arrivare ai nuovi modi di governo territoriale. Si approfondisce l'apporto del *management* che, ispirandosi al modello della città-impresa, attribuisce un valore particolare al territorio urbano (capitolo 1).

A partire dagli anni Novanta l'analisi di territori e città registra un forte interesse al marketing, che viene usato sempre più come strumento funzionale all'individuazione di risorse critiche e di opportunità per il consolidamento o il raggiungimento di vantaggi

competitivi. Il secondo capitolo percorre l'evoluzione e i contenuti di questo nuovo importante apporto.

I territori, ed in particolare le aree urbane, sfruttano progressivamente i nuovi strumenti secondo una dimensione interdisciplinare in chiave di progettazione e di pianificazione, attraverso vari metodi o parametri, a dipendenza dello scopo e dello sviluppo ricercato. Il terzo capitolo, sulla base di strumenti e modelli presentati nei precedenti capitoli, offre l'occasione di approfondire diversi tipi di esempi.

Una delle domande essenziali di questa parte è come il marketing territoriale, aiutato dalla comunicazione, possa non rimanere confinato ad operazioni di pura cosmesi, ma diventare – se realmente lo è – strumento di rilievo per l'ottenimento di vantaggi competitivi.

La letteratura della prima parte si basa ampiamente sulla casistica e sulla riflessione italiana, anche se non trascura diversi apporti del dibattito avvenuto in ambito anglosassone o americano. Molto preziosi sono i riferimenti offerti da internet, soprattutto dai siti organizzati in reti di relazioni (cfr. capitolo 3, ultima sezione). Per non trascurare la visione nord-europea sono stati riportati argomenti e documenti di un noto istituto olandese (cfr. Euricur).

Il caso di Lugano presentato nella seconda parte, dopo una breve panoramica su documenti e ricerche precedenti (cfr. p. es. Progetto Ticino e Libro Bianco), attraverso un'indagine qualitativa centrata su interlocutori privilegiati, offre un'applicazione interessante dell'esposizione della prima parte.

L'analisi segue le tappe di un metodo prestatato dalle scienze sociali, il metodo *Delphi*. La prima parte è costituita dalle interviste indirizzate a un *panel* di 'attori importanti' del territorio. Le domande poste sono aperte e riguardano la definizione dell'area luganese, i suoi punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce, i progetti forti su cui puntare per il posizionamento dell'area.

Le risposte degli intervistati vengono sintetizzate ed organizzate in un questionario, sottoposto alla valutazione del campione, permettendo di attribuire un peso relativo ai vari argomenti. Ne emerge una mappa cognitiva del territorio, secondo la percezione dei

partecipanti. I risultati di questa fase sono infine verificati in tavoli di lavoro (quattro *focus group*), ancora una volta rigorosamente misti (multisetoriali).

L'analisi dei risultati tiene conto, oltre che della necessaria visione sintetica, della differenza di percezione sia tra i diversi settori del campione (suddivisi in sei categorie: servizi finanziari; turismo-cultura; imprenditoria; pubblica amministrazione; pianificazione; politica) che tra le diverse appartenenze/provenienze geografiche (Lugano vs. Resto del Ticino/del mondo).

I risultati dei *focus group*, come le conclusioni, non sono stati sottoposti alla valutazione del panel, sia perché non si è ritenuto necessario aggiungere ulteriori tappe (*round*), sia per non allungare l'arco di tempo tra l'avvio e la conclusione dell'indagine (interviste: estate 2001 – questionari: giugno 2002 – *focus group*: novembre 2002 – conclusione ricerca giugno 2003). I risultati evitano quindi una presentazione troppo particolareggiata, anche in considerazione del fatto che molti punti strategici hanno conosciuto negli ultimi mesi, nel corso della ricerca, un susseguirsi di contrastanti o incalzanti cambiamenti (es. aeroporto di Lugano-Agno, segreto bancario...) o realizzazioni (aggregazioni comunali...).

L'indagine parte dunque dagli 'attori', rappresentando per piccoli campioni i vari ambiti e livelli decisionali, per offrire una panoramica, uno sguardo sulla percezione del proprio territorio, secondo il principio che nell'identità di un territorio conta molto la consapevolezza che ne hanno i propri abitanti. Si intende contribuire a mettere in relazione ambiti e protagonisti diversi, registrando convergenze e divergenze, individuando problemi e risorse che possano rappresentare una base a cui riferirsi nell'azione strategica o su cui indagare ulteriormente. Il tentativo è quello di fornire una visione delle problematiche complessive dello sviluppo dell'area, in forma di ipotesi e di scenari attraverso il campione selezionato.

Uno dei punti cruciali da verificare come ipotesi interpretativa consiste nella possibilità per le vocazioni territoriali innovative (tecnologica, direzionale, culturale) di affiancare quelle tradizionali (finanziaria, turistica, commerciale). La domanda è duplice: possono

essere organiche al sistema esistente, o diventare delle specifiche vocazioni tanto da affiancare (o addirittura sostituire) quelle classiche? Altre importanti domande muovono l'indagine. Cosa implica per l'area luganese lo sviluppo di determinate funzioni e la loro interrelazione? Quali sono le convergenze o le divergenze che l'analisi settoriale e di appartenenza geografica lascia emergere? Quali sono le condizioni di attuazione e le strategie, le misure intraviste per lo scenario emergente o la visione complessa da costruire? Esiste un punto di approccio preferenziale da parte del campione, un campo con priorità di intervento?

Se la seconda parte segue il suo percorso investigativo in chiave analitica, la sintesi dei risultati si trova nelle conclusioni.

Nell'incedere della ricerca è emersa sempre più chiaramente l'idea che Lugano è chiamata a svolgere un ruolo determinante, assumendosi compiti importanti. Se da una parte occorre rispondere all'esigenza di capitalizzare i vari passi fatti, le esperienze acquisite attraverso i numerosi progetti, o i diversi soggetti operanti sul territorio, allo stesso tempo bisogna allargare gli orizzonti a livello di qualità dell'offerta, dei servizi, di posizionamento e di confronto ricercato (dimensione sovralocale) per non accontentarsi della 'rendita' o di pericolose speculazioni (rilancio o decadenza controllata).

E' opportuno segnalare infine che la ricerca non intende verificare la bontà dei progetti e delle strategie adottate dall'ente pubblico (pubblica amministrazione comunale, cantonale...ente turistico...) piuttosto che dalle associazioni di categoria (CCIA, AITI...) o dai singoli settori delle finanze, del commercio, dell'imprenditoria, dei servizi in generale. Non pretende nemmeno di fissare una visione condivisa o attivare un processo di concertazione, sebbene emergano senz'altro delle linee di tendenza percepite in modo diffuso, e in generale, il desiderio di ricapitolare le molte azioni e misure (*mission*) attuate o suggerite da diversi settori in una sfida forte e coinvolgente (*vision*, scommesse forti, "autostrade del rilancio", "piattaforma").

Si evidenzia che uno degli scopi principali dell'esercizio è l'apertura di nuove discussioni, di prospettive da approfondire.

Per completezza d'informazione nei confronti dei lettori si osserva che il presente lavoro non è il frutto di un mandato ufficiale. Si tratta della libera iniziativa di un funzionario da dieci anni alle prese con la 'cosa pubblica' che, per interesse personale, ha cercato di approfondire nuove intuizioni nell'ambito dell'esperienza professionale e pubblica, approfittando della favorevole occasione rappresentata dalla presenza dell'Università della Svizzera Italiana a Lugano. Il lavoro è stato svolto con il consueto appoggio concesso ai dipendenti dall'amministrazione pubblica riguardo alla formazione del proprio personale.

Se le conclusioni risultassero interessanti è perché sono state riportate bene le ricche e intelligenti osservazioni dei partecipanti, anche se frutto di una inevitabile riduzione, per esigenze di sintesi operata dal ricercatore, considerata l'ampiezza del materiale. Se invece non sembrassero portare niente di nuovo è senz'altro per difetto del ricercatore che non ha sfruttato appieno il prezioso materiale accumulato grazie agli interventi dei partecipanti.

Per scelta, il ricercatore, che si assume la responsabilità per le possibili inadempienze, nel quinto capitolo non ha inserito le referenze personali nelle citazioni riportate dagli interventi dei partecipanti. Uno dei principali motivi è che il ricercatore si deve assumere la piena responsabilità per l'utilizzo delle affermazioni in un contesto (situazione) piuttosto che in un altro, senza mettere direttamente in causa le diverse personalità.

Si riportano i nomi delle persone che hanno partecipato a una, due o tutte e tre le singole fasi dell'indagine (dalle interviste iniziali alle risposte del questionario, ai *focus group* di discussione), di chi ha contribuito anche grazie a dei colloqui preliminari. Sono inclusi quindi tutti coloro che hanno partecipato almeno ad una fase del Delphi (intervista-questionario-focus). Per diverse altre persone sono stati considerati gli scritti, gli articoli, gli interventi sui media. Il ricercatore si scusa con tutte le persone che avrebbe voluto

intervistare, ma che per questione di spazio, non certamente per mancanza di stima o di riconoscimento, non ha potuto coinvolgere.

Ringrazio cordialmente tutti per la loro partecipazione e la generosa disponibilità dimostrata:

Franco Ambrosetti (pres. Camera di commercio, industria e artigianato del Ticino – CCIA, artista di fama internazionale); Gianni Aprile (dir. gen. BSI SA); prof. Marco Baggiolini (Presidente USI); Dino Balestra (dir. TSI); Donato Barbuscia (dir. Banca Stato Cantone Ticino, coadiuvato da Curzio De Gottardi – pianificazione strategica BSCT); on. Marco Borradori (dir. Dipartimento del Territorio – Canton Ticino); Nadya Bregoli (collab. di dir. Dipartimento delle Finanze e dell'Economia DFE - Canton Ticino); Marco Bronzini (dir. marketing Casinò Lugano); Claudio Camponovo (dir. CCIA); Rocco Cattaneo (Deleg. Cons. Amm. City Carburoil SA, membro Cons. Amm. La Posta); Rudy Chiappini (dir. Dicastero Attività Culturali – Città di Lugano); arch. Edy Croci (dir. Dicastero del Territorio – Città di Lugano); ing. Roberto Dall'Ara (CEO Opto Speed SA); prof. Vittorio Dan Segre (Istituto Studi Mediterranei); on. Mauro Dell'Ambrogio (dir. Supsi); Giancarlo Dillena (dir. Corriere del Ticino); Carlo Fontana (dir. Hotel Dante); prof. Renato Fiocca (Facoltà Scienze della Comunicazione USI); avv. Fabio Gaggini (Studio legale e notarile Sganzzini Bernasconi & Gaggini); Davide Gai (promotore Ticino Informatica); arch. Aurelio Galfetti (prof. Accademia di Architettura – USI, Mendrisio); Claudio Generali (dir. gen. Banca del Gottardo); Umberto Giovine (pres. FC Lugano); on. arch. Giorgio Giudici (Sindaco di Lugano); Roberto Grassi (dir. gen. Fidinam Group Holding SA); Alfredo Gysi (pres. direz. gen. BSI SA); Aniello Lauro (dir. Hotel Splendid Lugano); on. Filippo Lombardi (dir. gen. TeleTicino SA); on. Sandro Lombardi (dir. Associazione Industrie Ticinesi, coadiuvato da Renzo Viganò segr. AITI); Francesco Lurati (executive director MPR – executive Master of Science in Communications Management, USI); prof. Rico Maggi (Scienze economiche – USI, dir. IRE, coadiuvato da Fabio Bossi - IRE); Mario Mantegazza (dir. Publigoods); ing. Giorgio Marcionni (dir. Trasporti Pubblici Luganesi, Lugano Airport, coadiuvato da

Franco Greco, dir. op.); prof. Mauro Martinoni (dir. Ufficio Studi Universitari); ing. Pietro Martinelli; on. avv. Marina Masoni (dir. DFE – Canton Ticino); on. avv. Giovanna Masoni-Brenni (pres. Consiglio Comunale – Città di Lugano); Sergio Morisoli (dir. Divisione Risorse - DFE); Peter Müller (dir. Hotel Villa Castagnola Lugano); avv. Giancarlo Olgiati (Studio legale e notarile Ghiringelli Olgiati & Associati); prof. Edo Poggia (decano Facoltà Scienze Comunicazione - USI); Marco Ostini (consulente marketing); prof. Remigio Ratti (dir. RTSI); Giò Rezzonico (Il Caffè); Dario Robbiani (dir. Immes – Immagine e Messaggio, ufficio di consulenza per la comunicazione); prof. Angelo Rossi (dir. SUPSI - colloquio preliminare); Paolo Rossi (dir. Azienda Elettrica Ticinese); Marco Sorgesa (dir. Lugano Turismo); Peter Steimle (CEO Fidinam SA); Giuseppe Stinca (dir. Ticino Turismo); Claudio Tavazzani (dir. Hotel De La Paix); Paolo Tenti (Financial Management SA); avv. Tito Tettamanti (vice-pres. Cons. Amm. Fidinam Group Holding SA); Grazioso Vanini (dir. Dicastero delle Finanze – Città di Lugano); Luca Venturi (Media Consult); Pierfranco Venzi (Delegato per i rapporti con la Confederazione ed i Cantoni – Canton Ticino); ing. Stefano Wagner (Studi Associati SA); Albino Zraggen (Segretario Generale Università della Svizzera Italiana); Armando Zoppi (Segretario Comunale Città di Lugano).

Un ringraziamento particolare va al Sindaco della Città di Lugano, Giorgio Giudici (arch. dipl. ETH), al Segretario Comunale, Armando Zoppi (lic. oec. HSG) per il sostegno dimostrato, come al professore Renato Fiocca dell'Università della Svizzera Italiana per la disponibilità e la guida offerta nel lavoro di ricerca.

Un sentito grazie è rivolto a tutti i miei dipendenti e collaboratori che hanno saputo sostenermi nell'ottemperamento di tutte le mansioni professionali svolte durante lo svolgimento del dottorato, e a tutti gli amici che non hanno fatto mancare il loro affetto.

Lugano, luglio 2003

PARTE I - APPROCCIO AL TERRITORIO.
L'APPORTO DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE

CAPITOLO 1. TERRITORIO E CITTÀ

1. Territori

La lettura e l'approfondimento conoscitivo del territorio oggi tendono ad essere affrontati secondo un approccio interdisciplinare, come dimostrano i diversi contributi che spaziano dall'economia all'architettura, all'urbanistica, alla sociologia, alla pubblica amministrazione, alla comunicazione. Nella gestione della complessità che il territorio implica, oltre che una tendenza, l'interdisciplinarietà si rivela una necessità.

Tra i vari processi di gestione territoriale un'esemplificazione efficace è rappresentata dall'applicazione della pianificazione strategica, strumento spesso in grado di coinvolgere vari attori e varie discipline.

Sono molteplici e interessanti gli stimoli che giungono sia dalle varie discipline che dalle necessità, dalle condizioni di sviluppo, dall'obiettivo di molte città e regioni di distinguersi dalle altre, dalla progettazione urbanistica in sé (nell'ambito delle trasformazioni), dalla crescita della mobilità e del turismo, dal tentativo di consolidare e sviluppare il proprio valore ¹.

¹ In questo senso i tre Istituti Universitari presenti sul territorio ticinese, a Lugano e a Mendrisio, rappresentano proprio i tre approcci più vicini al fenomeno studiato: l'Accademia di Architettura, la Facoltà di Scienze della Comunicazione e la Facoltà di Scienze Economiche. Ad esempio l'Accademia progetta la nuova formazione dell'architetto territoriale, unendo in una figura l'urbanista, il pianificatore e il paesaggista, per corrispondere all'attuale esigenza di partecipare in modo efficace al lavoro interdisciplinare necessario per la costruzione del territorio (Galfetti A., "Benvenuti. Per gli studenti di 1° e 2° ciclo", www.arch.unisi.ch, '00-'01). Il ciclo di studi dedica ampio spazio alla cultura del territorio e della città). A dimostrazione di quanto ampio possa essere lo spettro d'azione del tema affrontato è sorprendente rilevare che a occuparsi di analisi urbana, oltre alle antiche opere filosofiche sulla 'polis' o il più recente dibattito sul post-moderno, sia la narrativa. Nel caso specifico, immagine letteraria e modello urbano non sono due poli distinti e incomparabili. La narrazione può aiutare gli altri studi a formare un'immagine della complessità e allo stesso tempo della vitalità della città e del territorio, inserendosi sul piano degli indicatori qualitativi. Tale argomento è stato oggetto di una tesi di ricerca che ha trattato in modo sistematico le immagini e le idee della città nella loro dimensione immateriale, estrapolandole dai testi letterari (Dalla Man S., *A proposito di immaginario*

I modelli di analisi territoriale che s'intendono percorrere in questa sezione partono da diverse condizioni originanti. Nei territori, in particolare quelli urbani, si registra una crescente mobilità di persone, capitali, servizi, attività produttive, a testimonianza di un clima di concorrenza e di competizione globale, di mutamenti tecnologici, sociali, culturali.

Le regioni e le città assumono un ruolo sempre più determinante in quanto, in relazione al loro assetto, alla loro organizzazione o coesione, possono reagire con maggiore rapidità ai mutamenti accennati. In diversi documenti si coglie l'evoluzione dal concetto di Stato-nazione verso i concetti di Stato-regione e di città-Stato. Si individua l'esistenza di entità geografiche definite Stati-regione, che costituiscono "zone economiche naturali"². Altre ricerche analizzano la città come una grande impresa o come un prodotto da „vendere“ per attrarre risorse. Si sviluppa quindi una lettura che pone l'accento sui vantaggi competitivi della città, che con la sua immagine e identità e le proprie capacità organizzative e competenze gestionali, cerca di cogliere le nuove sfide per affrontare gli scenari futuri. La competizione tra le città, tra le regioni si intensifica anche su un piano transnazionale, processo al quale ha senz'altro contribuito l'integrazione europea.

In generale quasi tutti i territori sono oggetto o sono stati oggetto di crisi e di riassetto. Esistono tuttavia alcune eccezioni riguardanti quei luoghi che si distinguono per una particolare stabilità finanziaria ed economica, dettata in particolare da privilegiate condizioni naturali o patrimoni artistici e storici³.

Se da una parte esistono quindi territori privilegiati che gestiscono vantaggi notevoli, da un altro lato si sviluppa l'adozione di logiche, tecniche e strumenti di gestione dell'impresa, in particolare di marketing per il recupero e in seguito per la "vendita" del

collettivo urbano. Una rivisitazione di immagini di città letterarie come metodo interpretativo per l'analisi urbana, Istituto Universitario di Architettura di Venezia, 1999, pubblicata su www.tesionline.it, con bibliografia ragionata).

² Ohmae K., „Verso un mondo di regioni economiche“, in Harvard Business Review, ed. it., n.4, 1995 (cfr. Ohmae K., *The end of the Nation State - The rise of regional economies*, London, Harper Collins, 1995; Ohmae K., "Putting Global Logic First", Harvard Business Review, 1995, 73 (1), pp. 119 – 125; Ohmae K., *Managing in a Borderless World*, Harvard Business Review, May-June 1989, pp. 152-161).

territorio, per conservare quanto creato all'interno e per attrarre nuove risorse dall'esterno. Tale fenomeno trae origine, come detto, dalla progressiva e crescente trasferibilità nello spazio delle risorse materiali e immateriali e quindi dalla competizione. I territori, con le differenti configurazioni, sono sempre più sollecitati ad adottare un approccio attivo nei confronti del mercato.

I binari su cui prosegue l'esposizione tracciano ora alcuni elementi della dimensione territoriale che saranno utili alla comprensione dell'oggetto di studio.

Non si intende certo percorrere la complessa evoluzione dell'economia regionale. Basti un accenno iniziale a rilevarne alcuni aspetti significativi, che portano alla luce il fenomeno-territorio quale importante fattore localizzativo o semplicemente quale fattore interpretativo dell'economia.

Innanzitutto, tra le origini della disciplina si annoverano sia i problemi derivanti dai differenziali regionali nei redditi e nell'occupazione, sia l'introduzione della variabile spazio nell'analisi economica (Aydalot 1985:10; Ciciotti 1993:11).

Il territorio è studiato nelle teorie generali del valore e della distribuzione. Le relazioni spaziali sono oggetto della teoria della localizzazione per determinare dimensioni e crescita attraverso l'interconnessione tra aree e fattori di sviluppo.

L'analisi degli aspetti territoriali acquista importanza in un'economia che muta strutturalmente attraverso la diffusione intersettoriale delle innovazioni tecnologiche e le innovazioni organizzative per migliorare efficienza (fattori di costo, capacità organizzative) ed efficacia (posizionamento competitivo).

A completare il quadro dei mutamenti influenti sul rapporto tra economia e territorio, notevoli conseguenze ha avuto la terziarizzazione dell'economia, così come la globalizzazione. Quest'ultima nell'era del post-fordismo è diventata paradossalmente fattore di regionalizzazione ⁴. Infatti nei processi di sviluppo odierni si osserva un

³ Si parla di *favorite few* come Venezia, Parigi, Vienna in Europa, o Santa Fe, California, New Mexico e San Francisco negli Stati Uniti.

⁴ Ad esempio, secondo Bonomi la modernità ha portato alla rottura dei processi olistici, producendo, in quanto globalizzazione, differenze. Ne conclude che la regionalizzazione è figlia della

crescente fenomeno di «bipolarizzazione» locale-internazionale (o globale) (Senn 1993:14).

In un'altra prospettiva questi cambiamenti hanno evidenziato – come confermano molti studi e convegni recenti – l'importanza del territorio nella sua accezione di capitale sociale, di patrimonio di relazioni, di tessuto di solidarietà, di credibilità delle amministrazioni locali ⁵. In quest'ottica si avverte un'insistenza crescente nei documenti programmatici sugli elementi immateriali quale principale ricchezza della riscoperta dimensione territoriale. Il Libro bianco della Commissione Europea sulla competitività (1995), ad esempio, auspicava – a garanzia di una crescita duratura – pari investimenti materiali e immateriali, identificando questi ultimi con servizi dedicati alla conoscenza, servizi di consulenza base per la nascita di imprese, servizi che aumentano le capacità organizzative e di pianificazione imprenditoriale, con l'innovazione, la formazione e l'assistenza all'uso dei risultati della ricerca applicata.

1.1 Competizione e cooperazione tra territori

Prima di affrontare la realtà della competitività territoriale occorre porsi qualche domanda per evitare di assumere in modo acritico un concetto dibattuto. L'occasione è offerta da un confronto con un noto economista. Si parte dalla questione se sia lecito «affermare che i territori competono direttamente fra loro, tentando di attrarre nuove imprese o aiutando le imprese esistenti a sopravvivere alle trasformazioni e a

globalizzazione. Bonomi A., *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999, pp.18-19.*

⁵ A titolo esemplificativo si cita il convegno tenutosi presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca dal 12 al 14 novembre 1998, organizzato dall'Agenzia Sviluppo Nord Milano, dal titolo *Il sostegno allo sviluppo locale. Strategie, metodi e strumenti*. La pubblicazione porta il titolo „Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999“. Altri convegni sono organizzati da numerosi enti o associazioni (cfr. ad es. § 6 - III capitolo).

prosperare?», e se sia «giusto ed economicamente corretto pensare, in termini di politiche di sviluppo, a rafforzare la “competitività” dei territori?»⁶.

Ora, il concetto di competitività dei territori è stato provocatoriamente messo in discussione da P. Krugman, il quale sostiene «che non sono i territori ma le imprese a competere fra loro, e che assumere una prospettiva di competitività dei territori per montare politiche di intervento può essere fuorviante e pericoloso»⁷ (Camagni, 1999).

Senza voler entrare nel complesso e articolato dibattito è interessante riprendere le osservazioni di Camagni, che commenta criticamente la posizione di Krugman, in quanto permette di precisare i diversi livelli e i differenti ambiti di valutazione della competitività.

Secondo Camagni infatti le obiezioni di Krugman si basano su un apparato concettuale di teoria del commercio internazionale applicato ai “paesi” e non alle “regioni”⁸: «a territori che non subiscono in prima istanza movimenti di fattori produttivi al di là dei confini, e che battono moneta, e che dunque non possono essere accostati alle condizioni

⁶ Camagni R., “Evoluzione dei modelli di pianificazione. La pianificazione strategica come strumento di competitività e di qualità territoriale: una riflessione sui concetti e sui metodi”, Convegno Trento 1999. Camagni interviene nel dibattito ponendo la questione “La competitività territoriale: “ossessione” o giusta preoccupazione?”.

⁷ Camagni riassume la posizione di Krugman che contesta la crescente “ossessione” per il tema della competitività internazionale, negando che, sul piano sia teorico che empirico, «le fortune di un paese dipendano largamente dal suo successo sui mercati internazionali» (Krugman, 1998:5). Egli afferma che «i paesi non competono fra loro nel modo in cui lo fanno le imprese»; essi «non possono fallire» («do not go out of business»), e «nel mentre vendono prodotti che competono fra loro, divengono contemporaneamente grandi mercati di esportazione e fornitori l’uno per l’altro delle necessarie importazioni» (*ibid.*:6 e 9). Seguendo il noto modello ricardiano di commercio internazionale, «un paese troverà sempre un insieme di beni in cui ha un ‘vantaggio comparato’, anche se non vi sono beni in cui abbia un ‘vantaggio assoluto’» (*ibid.*:91).

⁸ Krugman non si riferisce mai, secondo Camagni, alle regioni, parlando lui solo del confronto fra paesi; per questo i rilievi di Camagni si riferiscono principalmente «al dibattito successivo fra scienziati regionali, in cui i due livelli, quello nazionale e quello regionale o locale, non sono mai stati tenuti distinti come dovrebbero». Tale dibattito che inizialmente si riferiva al livello nazionale, recentemente si è allargato al livello regionale e territoriale (cfr. *International Regional Science Review*, n. 1-2, 1996 e *Urban Studies*, n. 5-6, 1999). Secondo Camagni, «data l’ampia differenziazione della formazione scientifica, delle logiche e dei linguaggi dei partecipanti (economisti internazionali, esperti di economia aziendale, scienziati regionali), nessuna sorpresa desta il risultato largamente inconclusivo del dibattito: i diversi argomenti si sono spesso sommati e giustapposti, quasi mai realmente confutati, e i diversi livelli territoriali sono sempre stati mescolati, come se le stesse “leggi” economiche valessero ugualmente per città, regioni e nazioni. I curatori del numero speciale di *Urban Studies* affermano: «Apparirà chiaro che gli autori che contribuiscono a questo numero della rivista generalmente credono che città e territori competano gli uni con gli altri. (...) Le conseguenze per le economie nazionali restano incerte» (Lever, Turok, 1999:792)».

delle regioni e tanto meno delle città. Questi ultimi territori competono effettivamente fra loro in modo più o meno diretto». Il confronto e la competizione fra territori locali non segue quindi necessariamente le stesse leggi dei livelli superiori. Lo stesso rapporto tra territori specifici e imprese locali è diverso rispetto logiche nazionali e internazionali. Ed è proprio il rapporto tra territori e imprese ad offrire a numerosi studi l'opportunità di approfondire i concetti di realtà e di sviluppo territoriale locale. Tra territorio e impresa è tracciata un'analogia che essenzialmente suggerisce un'interpretazione dei sistemi locali come soggetti attivi di politica territoriale, sebbene occorra fare attenzione a non ridurre la metafora a semplificazioni sommarie ⁹.

Tali sistemi territoriali locali o soggetti attivi ¹⁰ possono essere definiti secondo un'ottica di rilevamento statico o dinamico, come indica la relativa esemplificazione (tabella 1).

Quello che maggiormente interessa sottolineare in questa sede è quanto le due differenti ottiche, attraverso le possibili definizioni, permettono di intuire riguardo alla necessità di scegliere un modello di sviluppo. Tale modello, che implica per ogni realtà locale

⁹ L'argomento sarà approfondito nelle parti successive del lavoro. Preme ora ricordare che diversi autori invitano a tener presente la complessità che emerge dalle recenti riflessioni sui processi di trasformazione urbana e sui relativi modelli interpretativi, siccome la metafora del territorio locale come impresa rischia di ridurre il discorso a livello di logiche di marketing aziendale. Lo esige peraltro anche l'efficacia delle politiche di pianificazione. In ogni caso si può riconoscere come «sia il sistema locale che la grande impresa sono costruzioni sociali con una finalità simile, sia in ambito statico che dinamico. In ambito statico la finalità comune si esplicita nella riduzione dei costi di transazione in società ed economie caratterizzate dalla frammentazione crescenti dei centri decisionali. Nell'impresa essa si esprime nell'esigenza di ridurre i costi d'uso del mercato e si raggiunge attraverso l'elemento della gerarchia e dell'organizzazione; nella città, o nel sistema locale, è conseguita attraverso gli elementi della prossimità e dell'agglomerazione. In ambito dinamico, l'analogia si enuclea nell'esigenza di limitare l'incertezza che si accompagna di processi decisionali in ambiente evolutivo: nel caso dell'impresa, con il controllo sulle traiettorie di evoluzione degli assets innovativi; nel caso della città, o del sistema locale, con la differenziazione e complessificazione dei mercati interni (mercato del lavoro, mercato degli input intermedi, mercato dei beni finali)» (Gibelli 2001).

¹⁰ Territori non sono solo oggetti passivi delle decisioni localizzative delle imprese che utilizzano sempre più la localizzazione come strumento competitivo, e la mobilità sul territorio globale come strumento di ottimizzazione dei costi di produzione e di distribuzione. I territori sono costituiti «da collettività attente e da soggetti (economici in senso lato) che agiscono nel loro interesse cercando di trattenere o di attrarre attività economiche (...), che possono raggiungere il loro obiettivo non solo attraverso una competizione di prezzo, (...) ma soprattutto attraverso una crescente qualificazione dei servizi offerti, che richiede l'intervento diretto e indiretto attori locali e della pubblica amministrazione». Le localizzazioni quindi possono essere «oggetto di un mercato globale, dove si

l'importanza di disporre di una propria specificità e identità, cioè di quelle «caratterizzazioni locali nella capacità di combinare e far interagire le risorse, le attività e le decisioni dei soggetti protagonisti, pubblici e privati», deve tenere conto di tre elementi:

- a) l'identità: la sistemicità dettata dai tessuti relazionali (a determinare stabilità ed equilibrio della crescita);
- b) la specializzazione (es. distretti italiani);
- c) il grado di apertura verso l'esterno (oltre che prossimità e contiguità interne) ¹¹.

Tabella 1: classificazione delle unità di indagine circa i sistemi territoriali locali

Definizioni in <i>ottica statica</i>	Definizioni in <i>ottica dinamica</i>
Regioni Regione formale Regione funzionale Regione complessa (regione- programma) Cooperazione interregionale (strutture regionali a rete)	1) Milieu Innovateur (Gremi) attenzione ai processi innovativi quattro fasi (rapporti territorializzati, ristrutturazione del tessuto territoriale, connessioni extra-territoriali, rapporto <i>milieux/reseaux</i>) identificazione dei <i>milieux</i> (costellazione informale, costellazione pianificata)
Sistemi di produzione locale (Wilkinson 1983; Storper e Harrison 1991) Sistema produttivo locale (Garofoli 1983) Distretto industriale (Becattini 1991) Sottosistema urbano industriale (aree Metropolitane)	2) Reti di imprese (<i>networking</i>): rete globale rete locale integrazione quasi-verticale (<i>glocalization</i>)
Aree-sistema (Bianchi 1994, Garofoli 1981, Marelli 1989)	

Fonte: Guido 1999:254

confrontano una domanda (da parte delle imprese) e un'offerta (da parte delle collettività locali)» (Camagni 1999).

¹¹ Senn 1993:14.

Lo documenta, ad esempio, l'esperienza dei "distretti" italiani nell'ambito della attività produttive, dove imprese e sistemi economici locali hanno intessuto una rete di relazioni a partire dalle esigenze di apertura e di collaborazione ¹². Ma non solo l'ambito delle attività produttive si è mosso in questa direzione, infatti il processo ha coinvolto anche quelle commerciali e quelle tecnologiche, creando collaborazioni con altri settori come i servizi, le informazioni, le infrastrutture per la comunicazione e la mobilità, l'amministrazione pubblica.

Questa rete relazionale e questa apertura permettono ad un'economia locale di possedere una «pluriidentità territoriale e funzionale in quanto appartiene contemporaneamente a livelli territoriali diversi», infatti a livello locale «si possono registrare pressioni che superano i confini tradizionali ¹³, provenienti all'alto (dimensione sovraregionale) e dal basso (sistema sociale e istituzionale), di tipo trasversale (mercati, finanze, tecnologie...) o autonomamente emergenti (ambiente, grandi infrastrutture, grandi riequilibri territoriali, flussi migratori)» (Senn 1993:14).

Oltre alla contingenza del confine "mobile" e dei diversi tipi di pressione, nelle economie locali l'interesse ad operare in rete è dettato soprattutto dal fatto che esse non sono autosufficienti e quindi gli operatori economici attivano delle reti di collaborazione in favore di una maggiore stabilità ed efficienza.

Le reti di relazioni attorno alle quali può ruotare l'organizzazione delle attività economiche privilegiano «la struttura 'di fatto' della produzione e della creazione di valore economico, piuttosto che quella formalizzata e spesso più statica e burocratizzata» (Senn 1993:16-19). Reti interurbane e interregionali che coinvolgono imprese ed enti diventano "spazi di sostegno" ¹⁴ che stimolano le attività a rimanere o diventare competitive ¹⁵.

¹² Un altro esempio eloquente è fornito dai modelli organizzativi a rete delle piccole e medie imprese nella loro costellazione informale o in quella pianificata, a documentare che la competitività non si gioca solo sulla dimensione (Lorenzoni G., L'architettura di sviluppo delle imprese minori, Bologna, il Mulino, 1990; Rapporto 1996 sull'impresa e le economie locali: le strategie delle piccole e medie imprese, i collegamenti industria-distribuzione, l'evoluzione dei distretti industriali, Istituto Guglielmo Tagliacarne per la promozione della cultura economica, Unioncamere, Milano, Angeli, 1997).

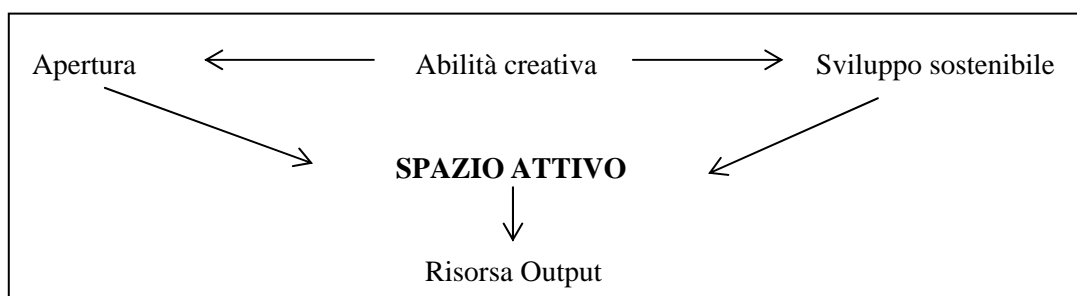
¹³ Si legga in proposito Delai N., Marcantoni M., Il giusto confine, Il Sole 24 ore, Milano, 1992.

¹⁴ Si creano spazi di sostegno per le imprese che favoriscono la dimensione innovativa dell'economia locale, cioè quell'«innovazione organizzativa che la singola impresa non è in grado o non ha

In questa ottica l'economia regionale giunge all'idea di territorio quale "spazio attivo", capace di sviluppare e applicare una strategia attiva per sfruttare le conseguenze dei cambiamenti e delle innovazioni. La capacità di attuare tale strategia (abilità creativa) è confrontata da una parte con il grado o la possibilità di apertura relazionale dell'area e dall'altra con il livello di stabilità e di equilibrio dello sviluppo (figura 1).

La risorsa "output" che ne risulta – rappresentata nella figura 1 – è la conclusione di un processo il cui risultato finale è superiore al valore della somma delle singole componenti.

Figura 1: Spazio attivo quale campo di forza



Fonte: Ratti R. (a), 1998 ¹⁶

A partire da queste prime riflessioni preme mettere in luce tre elementi di rilievo. Innanzitutto occorre sottolineare che dopo gli anni Ottanta si registra una crescente importanza della dimensione intermedia dell'economia territoriale (mesoeconomica). E'

comunque interesse a sviluppare, ma che una rete di imprese deve perseguire per la sua stessa sopravvivenza» (Senn 1993:19).

¹⁵ L'«espace de soutien» è il «terzo livello - dopo lo spazio di produzione e lo spazio di mercato - in cui l'impresa opera e da cui l'impresa trae alcuni input, spesso immateriali, decisivi per la propria competitività dinamica» Ratti R., "Globale e locale: una proposta d'analisi economico-funzionale-spaziale", in Galli R. (a cura di), Globale/locale, Isedi Petrini, Torino, 1991, p. 72.

¹⁶ L'autore ha sviluppato tale approccio soprattutto a partire dal punto di osservazione delle regioni di frontiera nei processi di cooperazione regionale e transfrontaliera. Così lo stesso tipo di idea di spazio bene si applica alle realtà di confine; confine che può essere concepito come semplice linea o come area di contatto tra realtà differenti. Il concetto di confine può essere inteso in modi assai diversi e, di conseguenza, altrettanto diversi possono essere secondo Ratti i tipi di collaborazione possibile (Ratti R. (b) 1998:35).

il livello intermedio dell'azione collettiva, di soggetti economici che agiscono congiuntamente.

In secondo luogo il concetto di competizione non basta a definire la dinamicità attuale dei territori. Esso infatti è in dialettica continua con la cooperazione ¹⁷; dialettica che permette di «cooperare per competere e competere per trovare le migliori forme ed i migliori interlocutori per collaborare» (Senn 1993:14).

Inoltre, la competitività tra singoli soggetti e attori, «un tempo prevalente, si è rapidamente spostata verso quella tra soggetti complessi e reti di attori a base territoriale». Sono mutati anche gli obiettivi di *policy*, il cui approccio dirigitico e pianificatorio *top-down* è stato soppiantato attraverso una «progressiva valorizzazione delle capacità endogene contenute nel sistema locale bottom-up». Così «anche i decisori hanno progressivamente colto la necessità di un coinvolgimento diretto degli attori implicati all'interno del processo decisionale» (Bramanti 1993: 221).

In terzo luogo, nella logica della competitività e della attrattività territoriale, emerge sempre più l'importanza del “capitale relazionale dei territori”, sia per quanto concerne le condizioni economiche che gli obiettivi di *policy*. Infatti certe condizioni territoriali caratterizzate da una particolare dotazione di interazioni fra imprese o «di *untraded interdependencies*, utilizzando la locuzione di M. Storper ¹⁸, possono facilitare la cooperazione fra imprese e attori sociali e generare un processo cumulativo di apprendimento che rafforza la capacità innovativa del sistema territoriale» ¹⁹. Un

¹⁷ Senn L., “La cooperazione pubblico-privata nel finanziamento dello sviluppo urbano”, in Bernareggi G.M., Samek Lodovici E., (a cura di), Pubblico e privato. Cooperazione finanziaria ed organizzativa fra privati ed enti locali nelle aree urbane, Milano, FrancoAngeli, 1990. A dipendenza del grado di intenzionalità a cooperare è possibile stabilire tre grandi classificazioni: a) la mancata cooperazione (autonomia); b) la cooperazione forzata (rimedio a comportamenti anticipatori di una delle parti); c) la cooperazione strategica (progettualità comune).

¹⁸ Storper M., *The regional World. Territorial Development in a Global Economy*, New York-London, Guilford Press, 1999; Storper M. and Harrison B., *Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance*, *Research Policy*, 1991, n. 20, pp.407-422.

¹⁹ Camagni R., a cura di, *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London, Belhaven-Pinter, 1991; Camagni 1999. L'autore concepisce il vero vantaggio competitivo, dell'impresa e dei territori, non tanto come stock di competenze, ma come «capacità di stare insieme, di mettere in relazione imprese diverse, interne ed esterne, pubblico e privato, imprenditori immobiliari e imprenditori industriali o finanziari», legato quindi al capitale relazionale («relazioni formali e informali, di contatti, di frequentazioni personali e istituzionali che creano fiducia, sinergia, cooperazione»). In questa direzione si incontra il concetto di *milieu innovateur* (cfr. Aydalot P., 1985) sviluppato dal GREMI -

esempio ne è il concetto di ambiente innovativo (*milieu innovateur*)²⁰. In parte spontanei e in parte frutto di una cooperazione fra attori locali, gli elementi di vantaggio competitivo derivanti da un simile processo «risiedono più all'esterno della singola impresa che al suo interno, più nel *milieu* locale che in una specifica impresa localizzata nel suo spazio geografico»²¹. Secondo questa logica soprattutto le città assumono un peso considerevole, «data la loro natura di concentrazioni di esternalità e di attivatori di interazione e di sinergia, e data anche la responsabilizzazione e la rappresentatività dei loro amministratori eletti nei confronti delle collettività insediate», tanto da poter essere considerate «come *milieu* e attori in competizione sulla scena internazionale» (Camagni 1999).

1.2. Accenni a modelli e politiche di sviluppo territoriale locale

Dopo aver esposto alcuni aspetti ritenuti rilevanti per la comprensione del territorio quale luogo in cui si concentrano realtà strategiche, si presentano diversi accenni significativi riguardanti lo sviluppo locale e lo sviluppo urbano.

Semplificando, in grandi linee, le principali teorie circa lo sviluppo territoriale distinguono tra uno sviluppo equilibrato e uno ineguale (squilibrato), come schematicamente indica la tabella 2.

Evitando di approfondire argomenti che richiederebbero maggior spazio, la descrizione si limita a proporre un'esemplificazione.

Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, rete internazionale di studiosi con sede alla Sorbona di Parigi, che analizza i contesti territoriali innovativi.

²⁰ Il *milieu innovateur* è definito come un insieme di relazioni che insistono su uno spazio limitato e che portano a unità un sistema locale di produzione, una cultura produttiva, un insieme di attori e di rappresentazioni, generando un processo localizzato di apprendimento collettivo.

Tra le determinanti essenziali del processo si trovano il capitale umano (dotazione e qualificazione della forza lavoro), il grado di informazione, la disponibilità finanziaria.

²¹ Camagni suggerisce i benefici di una visione “generativa” dello sviluppo economico, dove territori e *milieu* competono e cooperano fra loro, costruendo i propri vantaggi competitivi (determinati dal controllo organizzativo del capitale e dell'innovazione) e comparativi (dipendenti dall'accesso a mercati e risorse localizzate). La visione “generativa” attiva «un processo che evolve “dal basso”», contrariamente al «processo definito quantitativamente al livello macro e successivamente attribuito per quote ai singoli territori in una visione “competitiva”; solo in quest'ultimo caso le azioni realizzate dai singoli territori si risolverebbero in un gioco a somma zero».

Lo sviluppo equilibrato proposto dal modello neoclassico implica l'annullamento delle eventuali disparità regionali (le regioni sono unità economiche banali; la crescita si fonda solo sulle risorse locali: capitale, lavoro...).

Lo sviluppo ineguale (o squilibrato), dal canto suo, dà piuttosto risalto al progressivo aumento del divario tra i tassi di crescita regionali (la concentrazione prevale sulla diffusione).

Tabella 2: Modelli di sviluppo dei sistemi territoriali locali

<i>Sviluppo equilibrato</i>	<i>Sviluppo squilibrato (ineguale)</i>
1) Approcci di tipo neo-classico (A. Weber 1909, W. Christaller 1933, A. Predhöl 1925) - Teoria delle località centrali (Lösch 1939) - Regional science (W. Isard 1956) - Teoria della differenziazione territoriale (H. Hotelling 1929, T. Palander 1935, E. Hoover 1937)	1) Teorie dello squilibrio strutturale - Teorie neo-marxiste (es. A. Gramsci 1926) - Modelli centro-periferia (W.W. Rostow 1960, J. Friedmann e W. Alonso 1964, I. Wallerstein 1974)
2) Approcci di convergenza per tappe - Soddisfacentismo (D.M. Smith 1996) - Distretto industriale (Becattini 1991) - Adattamento localizzativo (A. Alchian 1950, R. Walker 1989)	2) Teorie della causazione circolare cumulativa (G. Myrdal 1957) - Funzionalismo (T. Parsons 1956/68) - Teorie dello sviluppo polarizzato (J. Friedmann e C. Weaver 1979, J. Friedmann 1961, P. Krugman 1995)
	3) Teorie della diffusione gerarchica dello sviluppo - Modello del polo di sviluppo (Perroux 1955, A.O. Hirschman 1957) - Modello del <i>filtering down</i> (B. Berry 1958)

Fonte: adattato da Guido 1999:277 e <http://faculty.washington.edu/krumme/450/traditions.html>

Per i sostenitori dello sviluppo ineguale lo spazio è alla base dell'ineguaglianza dello sviluppo economico e dello sfruttamento capitalistico (squilibrio strutturale); le differenze nello sviluppo economico tendono ad aumentare piuttosto che diminuire e i vantaggi delle regioni sviluppate aumentano i divari per effetto moltiplicatore e acceleratore (causazione circolare cumulativa). Secondo un'altra prospettiva si sostiene il

concetto di sviluppo polarizzato - inter e intraregionale – (diffusione gerarchica dello sviluppo).

Un'altra categoria di lettura dello sviluppo, alla radice di diversi modelli, è offerta dalla distinzione tra fattori endogeni e fattori esogeni.

Tra i modelli dello sviluppo esogeno, che fa leva sulle esportazioni, si trovano la teoria della base economica o delle esportazioni (sfrutta le risorse naturali) e il modello del reddito interregionale (le dimensioni ridotte della regione costringono ad appoggiarsi su un insieme economico più grande).

Lo sviluppo endogeno, maggiormente centrato sull'innovazione, muove le sue critiche agli altri modelli per la loro sostanziale "aspazialità", la scarsa considerazione dei fattori interni di sviluppo e dell'offerta, lo scarso peso dato alle economie di agglomerazione, la mancata considerazione del comportamento dei soggetti microeconomici (imprese), e infine, per l'approccio deterministico-gerarchico.

Il modello dello sviluppo endogeno assume sempre maggiore considerazione, anche grazie alla mutazione degli scenari globali quali:

- a) la trasformazione del capitalismo con ristrutturazione internazionale (segmentazione spaziale delle attività produttive);
- b) la crisi della produzione di massa (fordista), con declino della domanda di prodotti standardizzati e aumento della domanda di prodotti differenziati;
- c) i nuovi modelli organizzativi di impresa;
- d) i vantaggi comparati, dipendenti dall'accesso a mercati e risorse localizzate, soppiantati dai vantaggi competitivi, determinati dal controllo organizzativo del capitale e dell'innovazione (Ciciotti E., 1993:187, Carbonaro G., 1991).

Occorre comunque sottolineare che nella realtà sono difficilmente riscontrabili tipi puri di sviluppo endogeno o esogeno. La tabella 3, aggiungendo due variabili, aiuta a chiarire tale situazione, in quanto un tipo di sviluppo non avverrà in completa assenza di attori esterni o interni, o mobilitando risorse solo interne o solo esterne. I modelli di sviluppo individuati «segnalano quindi piuttosto la prevalenza di un tipo di attore o di risorsa

nell'ambito di mix variabili». E' possibile peraltro ravvisare un percorso virtuoso nel passaggio da uno sviluppo esogeno a uno accompagnato a uno endogeno ²².

Tabella 3: Le variabili di sviluppo endogeno ed esogeno

		Attori	
		Interni	Esterni
Risorse	Interne	<i>Sviluppo endogeno</i>	<i>Sviluppo indotto</i>
	Esterne	<i>Sviluppo accompagnato</i>	<i>Sviluppo esogeno</i>

Fonte: Pichierri 2001:251

Un'ultima tipologia di lettura dello sviluppo territoriale che si intende segnalare riguarda tre importanti indicatori: l'omogeneità, la morfologia e l'interdipendenza. Gli indicatori di omogeneità leggono le similarità in vari settori, quelli morfologici identificano i confini secondo la contiguità spaziale, mentre l'interdipendenza misura tipo e intensità di relazioni e di scambi. Quest'ultima aggiunge una dimensione dinamica alla lettura del territorio rispetto a quella 'spaziale' degli altri indicatori ²³. Tenere presente questi elementi aiuta a cogliere, ad esempio, se una strategia di sviluppo locale opera in una logica di complementarità (rispetto ad aree in relazione) o mira ad una crescita approfittando della pura contiguità.

Ora, le diverse rappresentazioni di unità locali e i vari modelli di sviluppo precedentemente accennati trovano nello spazio urbano una particolare caratterizzazione.

²² Pichierri A., "Concertazione e sviluppo locale", Stato e mercato, n. 62, ag. 2001, pp. 237-266. L'autore presenta il metodo della concertazione in favore di uno sviluppo locale, caratterizzato dal percorso virtuoso che giunge fa leva sui fattori endogeni. Mette in luce come gli ostacoli alla concertazione locale, dimostrati nell'esperienze territoriali si sono rivelati di tre tipi: «la presenza nell'area considerata – ma non nel meccanismo della concertazione – di *global players*; l'eccesso di istituzionalizzazione; l'inadeguatezza delle strutture di implementazione».

²³ Camagni R., Principi di economia urbana e territoriale, Roma, Nis, 1993.

Si possono definire le città in base al ruolo principale, alla propria struttura ed evoluzione e al tipo di rapporto intessuto con l'esterno (tabella 4).

Dalle definizioni generali – frutto di semplificazioni – si intuisce anche il processo di trasformazione che ha caratterizzato l'evoluzione dello sviluppo urbano degli ultimi decenni, documentabile in grandi linee con il passaggio dall'equilibrio territoriale degli anni Sessanta, alla reindustrializzazione degli anni Settanta, all'internazionalizzazione della città negli anni Ottanta per giungere all'idea di uno sviluppo sostenibile (duraturo – equità anche per le generazioni future) negli anni Novanta (Rossi A., 1999).

Tabella 4: Rapporti tra città e territorio nei diversi 'modelli' di struttura urbana

RUOLO CITTÀ	STRUTTURA URBANA	RAPPORTI INTERURBANI	RAPPORTI CON REGIONE DI RIFERIMENTO
Città commerciale (servizi commerciali)	Gerarchica	Gerarchici	Mercato dei servizi commerciali
Città industriale (beni industriali)	Armatura urbana	Dominazione	Diffusione dello sviluppo
Città post-industriale (servizi imprese)	Rete	Cooperazione (competizione)	Mercato dei servizi direzionali
Città internazionale (servizi internazionali)	Rete internazionale	Competizione (cooperazione)	<i>Leadership</i> e interfaccia con l'esterno

Fonte: Ciciotti 1993:144

Esistono alcuni aspetti da mettere in evidenza riguardo all'evoluzione e alla trasformazione dello spazio urbano: si tratta dell'idea di ciclo di vita delle città, dei fattori di crescita economica e dei principi soggiacenti nell'organizzazione urbana.

La città, come noto, offre vantaggi di natura agglomerativa. Esistono però anche diseconomie di urbanizzazione, storicamente registrate nei paesi industrializzati. Varie teorie spiegano la crescita, la crisi o il declino della città.

Si ipotizza un ciclo di vita della città costituito dalle quattro fasi di urbanizzazione, suburbanizzazione, disurbanizzazione e riurbanizzazione ²⁴. Centro e agglomerato mutano la composizione demografica in relazione alle fasi. La complessità di questo

²⁴ Van der Berg L., Drewett R., Klaassen L., Rossi A., Vijverberg C., *Urban Europe: a study of Growth and Decline*, Oxford, Pergamon, 1982.

fenomeno non deriva solo dall'evoluzione di un ciclo economico; è infatti alimentata dalla sovrapposizione del ciclo politico quale elemento «amplificatore delle tensioni che nascono dalla sfera dei fenomeni economico-territoriali».

I fattori che essenzialmente determinano il ciclo di vita urbano sono il progresso tecnico (innovazione tecnologica), la complementarità e la competizione tra i diversi livelli gerarchici nell'attuazione delle funzioni urbane ²⁵. Tra gli altri fattori economici di crescita si annoverano normalmente la crescita della popolazione, della dimensione di città, della domanda esterna, la natura dei cambiamenti nella specializzazione di produzione urbana e come anticipato i vantaggi di agglomerazione ²⁶.

I grandi principi di organizzazione territoriale, corrispondenti a modelli storici dell'economia urbana ²⁷, sono invece sintetizzabili nella riduzione schematica:

Tabella 5: Economia urbana e modelli storici di organizzazione territoriale

Principi	Descrizione	Obiettivo
Principio di agglomerazione	Sinergia	<i>Perché esiste la città</i>
Principio di accessibilità	Competizione spaziale localizzazione delle attività	<i>Dove nella città</i>
Principio di interazione spaziale	Domanda di mobilità e contatti (rapporto tra diverse parti e attività delle città)	<i>Come nella città</i>
Principio di gerarchia	Ordine delle città (organizzazione spazio inter urbano)	<i>Logica di dimensione localizzazione centri</i>
Principio di competizione	Base di esportazione	<i>condizioni/modalità sviluppo città</i>

Fonte: adattato da Camagni R., 1992

²⁵ Camagni P., Curti F., Gibelli M.C., Ciclo urbano: le città tra sviluppo e declino, in Bianchi, Magnani I., a cura di, Sviluppo multiregionale: teorie, metodi, problemi, Milano, FrancoAngeli, 1985.

²⁶ Rossi A., L'économie des villes et des agglomérations urbaines au début du XXIème siècle, 1999:27.

²⁷ I grandi modelli teorici, relativi ai principi generali di organizzazione economico-territoriale, a cui il saggio di Camagni R., Economia urbana. Principi e modelli teorici, Roma, Nis, 1992, p.39:

- principio marshalliano, di efficienza statica e di ottima allocazione delle risorse;
- principio schumpeteriano, di efficienza dinamica e di vantaggio competitivo raggiunto attraverso processi innovativi;
- principio, genericamente riconducibile alla filosofia marxista, del potere e del controllo economico sulle risorse. (Nel saggio è riportato uno schema sui grandi principi organizzatori dello spazio economico, derivanti dai principi esposti).

Ai vari tentativi di identificazione della città come ‘modello’ sono connesse l’idea di spazio relazionale (produzione e distribuzione del reddito), di sistema (meccanico o evolutivo) o di rete (informazione e transazione).

Tali tentativi si riflettono anche nella ricerca di metafore (tabella 6), il cui scopo è di rappresentare il più realisticamente possibile i tratti distintivi della città.

Tabella 6:

Metafore funzionaliste

Visioni parziali e riduttive del rapporto spazio-funzione		
Città-macchina: città come sistema organizzato e finalizzato	<i>Città-mercato del lavoro industriale</i> (tradizione marxista)	<i>Città-spazio della produzione</i> (Scott A.)
Città-fabbrica:	<i>Città-spazio del consumo e della riproduzione della forza del lavoro</i> (Castells)	
Rappresentazioni più solide		
	<i>Città-mercato, luogo di scambio</i> (Weber)	<i>Città-trasformatore elettrico e catalizzatore del nuovo</i> (Braudel)

Metafore organiciste

Metafore meno congeniali all’economista		
Città come organismo autonomo , con leggi interne e polo di soggettività territoriale:	<i>Città come organismo vivente</i> (Mumford)	<i>Città-machine informationnelle</i> (Fourquet, Murard) – sistema cibernetico

Fonte: adattato da Camagni 1992

Le metafore relative alla struttura urbana raffigurano tendenzialmente modelli dinamici distinguibili in due ampie categorie: la città come spazio aggregato, rappresentata piuttosto da modelli di derivazione macro-economica e la città come spazio disaggregato

(molte zone in una città o molti centri in uno spazio metropolitano o regionale) attraverso i modelli di derivazione biologica o ecologico-matematica.

Altro interessante paradigma di organizzazione spaziale, sono le reti di città - *réseaux de villes* – come strutture di rapporti e di flussi fra centri urbani, orientate al conseguimento di economie rispettivamente di complementarità o di sinergia per i centri urbani che ne fanno parte. Tra le reti del primo tipo (complementarità) si attestano ad esempio le città del Randstand Holland o il sistema urbano policentrico veneto, che configurano un processo di tipo spaziale del lavoro; appartengono invece al secondo tipo (sinergia) le reti fra città che svolgono funzioni simili come le città finanziarie (es. le prime tre piazze finanziarie svizzere, Zurigo, Ginevra, Lugano), le città direzionali mondiali (es. in Europa, Londra, Parigi...), le città d'arte riunite in circuiti turistici (es. musei in rete dell'Emilia-R.), o le città che cooperano esplicitamente su grandi progetti infrastrutturali (Camagni 1992:36) ²⁸.

Parallelamente al modello relazionale della rete si situa l'idea di città – precedentemente accennata - come *milieu innovateur* che svolge due grandi e fondamentali funzioni. Da un lato riduce «l'incertezza dinamica presente nei fenomeni di trasformazione» in quanto in tali situazioni gli «attori cercano agglomerazione e prossimità», e dall'altro, fornisce «un substrato persistente su cui ancorare i processi di apprendimento collettivo» ²⁹. Ma siccome la semplice agglomerazione non crea 'effetto città', le condizioni per la possibilità di sviluppo consistono sia nel preservare le reti sociali preesistenti dalla trasformazione sia nel ricavare un metodo dai casi di successo. La città diventa un territorio interessante in quanto contemporaneamente nodo di sistemi globali di relazioni e di infrastrutture e luogo del capitale relazionale, che si crea solo con il tempo. Le città

²⁸ "From City-hierarchy to city-network: Reflections on an Emerging Paradigm, 1992, trad. it. In Rosini R., "L'urbanistica delle aree metropolitane", Firenze, Alinea, 1992, pp. 87-114.

²⁹ Camagni R., "Lo sviluppo nelle aree urbane", *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999, p. 38. Camagni osserva che questo substrato favorisce le piccole imprese, siccome nella grande impresa l'apprendimento collettivo è garantito, «la piccola impresa non ha questo vantaggio, ma fruisce di processi di apprendimento che si incorporano nel mercato del lavoro locale, nel sistema di sinergie territoriali».

sono in questo senso «al centro della trasformazione ma ne subiscono anche i costi, in termini di riduzione di benessere collettivo, di problemi sociali» (Camagni 1992:39).

Oltretutto, la realtà della rete diventa basilare per le piccole e medie città che hanno il limite della massa critica e della centralità, e spesso soccombono nei confronti delle grandi. Soprattutto le funzioni più competitive esigono sia un'adeguata dimensione di mercato sia «una centralità forte e una facile accessibilità alle reti di comunicazione mondiale» (Camagni 1998). Dal canto loro le città medie hanno il grande vantaggio di una maggiore coesione possibile, quale «luogo effettivo di convergenza e rappresentanza degli interessi, di integrazione e condivisione di obiettivi e strumenti», e di una migliore dimensione per la soddisfazione della qualità della vita (Roma G. 1998).

Quindi, ai limiti di dimensione delle città risponde in parte l'idea di «reti di città» – della stessa dimensione e dello stesso sistema regionale –, che con una forte integrazione possono sfruttare una massa critica sufficiente. L'integrazione si declina, come accennato, in rapporti reticolari di complementarità e di sinergia. Qui l'elemento cooperativo gioca un ruolo determinante soprattutto per i progetti ambiziosi che superano le singole forze.

Sono le stesse politiche di sviluppo regionale che «si dirigono sempre più verso territori limitati e particolari (le città, i porti, i distretti produttivi, le periferie), analizzando le loro specificità micro-territoriali e costruendo “su misura” progetti integrati sulla base delle loro necessità e potenzialità». Le politiche promosse dai pianificatori cercano d'altro canto «di integrare nelle loro costruzioni spaziali una “visione” del futuro dei loro territori, costruita sulle loro vocazioni, la loro identità storica e le aspettative della collettività» (Camagni 1999).

Spostando il discorso dal piano dei modelli a quello delle politiche, quanto affermato poc'anzi apre una prospettiva significativa, riscontrabile in possibile tipologia dell'evoluzione di politiche di sviluppo territoriale (tabella 7).

La novità che si respira negli ultimi vent'anni nell'ambito delle politiche spaziali interessa la convergenza fra approcci economici e approcci territoriali ³⁰.

Tabella 7 – Tipologia delle politiche e degli obiettivi di sviluppo spaziale

<i>Politiche Territoriali</i>	<i>Obiettivi tradizionali</i>	<i>Nuovi obiettivi</i>
<i>Pianificazione Fisica</i>	- ottima allocazione delle risorse spaziali - qualità dell'ambiente urbano	- sostenibilità - competitività locale - “visioni” per città e regioni
<i>Predisposizione di risorse immobili</i>	- esternalità - accessibilità - integrazione luogo/ rete	- interconnessione - integrazione rete / rete - integrazione forma / funzione
<i>Gestione di risorse locali, parzialmente mobili</i>	- combattere le disparità di reddito - controbilanciare lo svantaggio localizzativi	- qualità delle risorse locali - capacità innovativa - capitale relazionale e apprendimento
<i>Attrazione di risorse mobili</i>	Idem	- attrattività dei territori - integrazione delle imprese esterne - partnership e costruzione congiunta di progetti territoriali

Fonte: Camagni 1999

In quest'ottica risultano fondamentali quegli elementi di attrattività territoriale su cui le politiche possono far leva, anche grazie a tale convergenza.

Nella precedente schematizzazione si rilevano – fra i diversi spunti aperti – due aspetti di gran peso. Il primo sottolinea da una parte come «l'efficienza delle strutture fisiche viene sempre più considerata elemento cruciale nel potenziale di sviluppo dei territori, non

³⁰ La ricerca di strumenti integrati – afferma Camagni - che realizzino pienamente la convergenza appare oggi un campo aperto alla riflessione e a pratiche innovative: essa «non è certo raggiunta ancora in termini di strumenti di intervento, metodologie, professionalità. Economisti, ingegneri dei trasporti, sociologi, pianificatori e architetti sono ancora formati in istituzioni differenti e largamente non comunicanti, e le amministrazioni pubbliche sono ancora organizzate verticalmente in settori separati» (Camagni 1999).

solo in quanto preconditione per il loro sviluppo ma come componente della loro competitività». Dall'altra parte occorre essere consapevoli della complessità dei sistemi spaziali (delle città in particolare), non disaggregabile in ambiti settoriali distinti, tanto che «una sua piena efficacia non può essere raggiunta senza gestire contemporaneamente forma e funzione, efficienza dei contenitori e economicità dei contenuti, strutture materiali e relazioni socio-economiche immateriali».

Il secondo aspetto considerato accentua le condizioni o gli obiettivi delle politiche che mirano a salvaguardare la competitività del territorio attraendo (e integrando) risorse esterne (es. imprese). Si sottolineano pertanto i seguenti punti (Camagni 1999 ³¹), a documentazione di una tendenza attuale:

- a) i fattori di localizzazione e di attrattività risiedono, sia per la domanda che per l'offerta, più nella qualità degli *asset* e delle relazioni territoriali che nei meri incentivi finanziari o fiscali (tali fattori vanno a vantaggio sia delle imprese esterne che delle imprese locali);
- b) la crescente prassi di negoziazione con le imprese esterne da parte delle amministrazioni locali (a proposito di impegni comuni sulle esternalità sia materiali che immateriali) propone progetti concepiti e realizzati in partenariato (ad esempio nella formazione professionale e sul lavoro, servizi logistici e infrastrutture, a vantaggio anche delle imprese locali);
- c) la sempre maggiore determinazione per ottenere un radicamento ³² dell'impresa esterna nel tessuto socio-economico locale, in modo da massimizzare gli *spillover* (professionalità, pratiche manageriali, cooperazione con università locali e istituti di ricerca).

³¹ Per l'autore tali elementi rappresentano la garanzia per «superare il rischio che la competizione si risolva nella semplice e banale sottrazione di attività da una regione all'altra»; rischio derivante dalla possibilità di una competizione «a somma zero» fra territori e regioni.

³² Si reputa necessario trasformare la semplice localizzazione delle imprese in vero e proprio radicamento (Varaldo 1999). Si rileva come problema chiave la capacità dei territori di avviare processi endogeni di accumulazione industriale e tecnologica, di realizzare un «innesto» effettivo degli effetti di insediamento di una impresa su uno sviluppo industriale e tecnologico del tessuto locale (Zimmermann J.B., «La prossimità nelle relazioni imprese-territori: nomadismo e ancoraggio territoriale», L'industria, n.3, 1998).

1.3 Nuovi metodi di governance dello sviluppo territoriale ed ente pubblico

Gli odierni obiettivi di competitività delle politiche territoriali implicano nuovi metodi di *governance*, come dimostrano le esperienze di molti paesi ³³.

Emergono modelli “contrattuali”, negoziati e partenariali, in cui tutti gli attori e le parti sociali coinvolte da un progetto territoriale sono presenti simultaneamente al tavolo decisionale ³⁴, come ad esempio per la realizzazione di grandi progetti, di infrastrutture urbane e relativi finanziamenti.

Si parla, più in generale, di gestione strategica del territorio. Strumenti come lo *strategic planning*, mutuati dall’organizzazione aziendale, sono utilizzati da molte città europee come nuove forme di governo e di *management* per l’ottenimento di una maggiore competitività. Si mira alla realizzazione di una *governance* territoriale capace di agire per obiettivi, cercando di produrre coalizioni di più attori orientati allo scopo ³⁵. La pianificazione strategica fornisce quindi anche un metodo per la costruzione del capitale relazione di cui si è detto.

Diverse città, data la complessità dei loro problemi, la frammentazione delle unità decisionali, private e pubbliche, applicano lo strumento del piano strategico ad obiettivi mirati. Al percorso virtuoso disegnato dai piani spesso si oppongono fattori come la frammentazione decisionale appunto, che prevale sulla sinergia; la giustapposizione di attività urbane, in una pura logica di localizzazione, che prevale sulla loro integrazione; i

³³ La Commissione dell’Unione Europea ha insistito nei documenti di indirizzo e di regolamentazione dei Fondi Strutturali, sulle nuove parole d’ordine di: integrazione intersettoriale negli strumenti di *policy*, integrazione verticale fra livelli di governo, partenariato fra pubblico e privato, partecipazione dei cittadini alle decisioni che li riguardano (Curti F., M.C. Gibelli, Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano, Firenze, Alinea Editrice, 1999).

³⁴ La procedura consente di ottenere «contemporaneamente l’accordo delle diverse amministrazioni pubbliche coinvolte, che in genere si esprimono in successione temporale, aumentando l’efficienza temporale della decisione; un migliore ascolto dei bisogni della collettività; un coinvolgimento più trasparente del settore privato». Il limite della procedura sta nella necessità di adeguare i modi di comportamento e di contrattazione delle diverse parti durante la negoziazione «alle nuove caratteristiche (cooperative e non più gerarchiche) e ai nuovi obiettivi (migliorare la qualità e l’utilità complessiva ottenibile dai progetti) del metodo di decisione» (Camagni, 1999c).

³⁵ La valorizzazione delle specificità del contesto territoriale richiede che l’autorità che presiede alla gestione del territorio elabori un disegno manageriale complessivo (*business idea* – Normann R., Management for Growth, Chichester, Wileyand, 1977), che se condiviso e diffuso, rappresenta la risorsa primaria per la nascita di un sistema di offerta territoriale di successo.

singoli progetti che si oppongono al piano, cercando di superarlo senza sottostare alle sue verifiche di coerenza territoriale; il senso di appartenenza a una *civitas* che spesso si dimostra assente (Camagni 1999).

Espressioni e metodi molto utilizzati, anche se più particolari rispetto ai precedenti, sono “*benchmarking*” e “imitazione delle *good o best practices*”, che ricorrono spesso nel linguaggio di dirigenti e consulenti, «indicatori della credenza in una sorta di *one best way* organizzativa»³⁶. Ma come qualcuno opportunamente osserva, in presenza di ambienti locali «che sono per definizione vari e variabili, sembra difficile pensare che la formulazione e l’implementazione delle politiche possa avvenire sempre nel modo più efficace usando strumenti analoghi». Risulta quindi importante riuscire a conciliare «l’indispensabile razionalizzazione amministrativa e delle procedure con la diversificazione degli strumenti di intervento resa necessaria dalla loro prossimità al locale» (Pichierri 2001:262-263)

Il processo di orientamento strategico di cui si è detto, tocca inevitabilmente anche l’ente pubblico. Infatti «la complessità ambientale e la dinamica sociale e politica dei sistemi (politico istituzionali) rendono sempre più inevitabilmente necessarie strategie di “riorganizzazione economica” degli assetti istituzionali»³⁷. Evidentemente, anche nel settore pubblico, spesso le politiche di intervento trovano ostacoli a livello esecutivo, sia per le resistenze al cambiamento, sia per la complessità delle relazioni politiche e interistituzionali.

Affrontando il livello del settore pubblico è doverosa una premessa per evitare possibili confusioni. E’ fondamentale comprendere infatti che, «scopo del governo di ogni città è la creazione di “valore pubblico”, non nel senso limitativo secondo cui sarebbe “pubblico” il valore creato dalla pubblica amministrazione, bensì quello

³⁶ Soprattutto, rileva Pichierri, in quello dei documenti dell’Unione Europea sulle politiche territoriali e sullo sviluppo locale. Tale credenza – continua – sembrava superata «almeno da quando le critiche allo *scientific management* sono divenute senso comune».

³⁷ Airoldi G., Brunetti G., Coda V., Economia aziendale, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 380- 381.

generato per il “pubblico”, cioè per i cittadini e le imprese, che sono i beneficiari e i destinatari del buon governo delle città»³⁸.

Dopo questa premessa si può ricordare come a partire dagli anni Novanta nell’ambito della pubblica amministrazione vengono introdotti principi e tecniche manageriali del *New Public Management*³⁹. Tra i criteri e gli strumenti si annoverano la *customer satisfaction*, il *benchmarking*, l’*e-government*, il *management by objectives*, l’*outsourcing*, la contabilità analitica, ecc. Si introducono gli indicatori di *performance*, di efficienza e di efficacia, la gestione flessibile del personale, l’attenzione alle sollecitazioni del mercato. Si traducono modelli di gestione d’impresa, adattandoli alla realtà e alle esigenze pubbliche.

Rispetto a quello del *public management*, legato alla logica di *gouvernement*, un approccio più evoluto è rappresentato dal paradigma della *public governance*, legato a quanto presentato all’inizio del paragrafo (1.3). I suoi tratti distintivi sono la guida flessibile, la co-partecipazione e il lancio di impulsi attraverso la gestione strategica del cambiamento. In quest’ottica l’operatore pubblico attiva e gestisce i «processi di coordinamento e di influenza delle interazioni sociali, politiche ed amministrative che si producono ai diversi livelli della società» (Meneguzzo 1995)⁴⁰. I principali connotati risultano essere simili a quanto generalmente finora affermato⁴¹:

- a) la centralità dell’interazione con gli attori presenti ai vari livelli nel contesto politico e sociale;

³⁸ Senn L, *Il capitale della città*, Corriere della sera, martedì 25 febbraio 2003. Senn riprende l’intervento del prof. Mark Moore (J.F. Kennedy School of Government) alla seconda edizione della Fiera della Città svolta a Milano.

³⁹ Storlazzi A., *L’Azienda Comune. Orientamenti strategici, organizzativi e di marketing*, Padova, Cedam 1998; Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996; Castelli Ch., *Esperienze di successo nelle amministrazioni pubbliche: un’analisi internazionale comparata*, Lugano, Arthur Andersen Worldwide, 2000.

⁴⁰ Meneguzzo M., “Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull’amministrazione pubblica”, in *Azienda Pubblica*, n. 3 1995; Meneguzzo M. “La gestione strategica del cambiamento verso la città metropolitana milanese”, in *la transazione verso la città metropolitana. Esperienze e proposte di gestione a cura di Borgonovi E. e Meneguzzo M.*, Quaderni AIM, n.9, Milano 1991 (p.22).

⁴¹ «Governare una città significa favorire e creare un tessuto di relazioni – una *network capacity* – efficace, efficiente ed equo. Questo compito non può essere adempiuto solo “dall’alto”, interpretando i bisogni dei cittadini e delle imprese, ma chiamando i beneficiari a partecipare creativamente e a esprimere, oltre che a cogestire, la risposta ai bisogni» (Senn L., *Il capitale della città*, Corriere della sera, martedì 25 febbraio 2003).

- b) il governo e il coordinamento di network e reti complesse nel sistema sociale (il sistema degli attori pubblici con ruolo di propulsione dello sviluppo e del benessere);
- c) l'orientamento all'esterno, verso l'ambiente economico e sociale (sensibilità alle esigenze della domanda e relativi adeguati sistemi di offerta) ⁴².

Dentro questa dinamica, una nuova figura si affaccia sul panorama della gestione pubblica, quella del *city manager*. Il *city management* prevede un'accentuazione del ruolo della conduzione operativa in città e comuni rispetto alla conduzione politica, utilizzando sistemi di mandati di prestazione, budget globali. Tale figura si può distinguere da quella dell'*urban manager* maggiormente orientata agli aspetti pianificatori e alle *public utilities*. In realtà non sono molte le esperienze conosciute relative a tale figura ⁴³, anche se spesso le sue funzioni sono rivestite, in modo parziale (es. *project management, marketing*) o in modo completo (es. dirigenti, coordinatori, segretari...), da altre figure professionali.

Questi ultimi elementi relativi alla gestione pubblica possono iscriversi nella logica della teoria dei "co-makers" (co-partecipazione) ⁴⁴. Essa dichiara come temi centrali del confronto sul futuro assetto istituzionale e organizzativo del settore "pubblico":

⁴² Storlazzi A., "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing", in *Economia e diritto del terziario*, n.2 1997, p. 607. pp.605-627 e Meneguzzo M. 1995. Oltre all'impegno per monitorare costantemente i bisogni e le aspettative dei cittadini il settore pubblico dovrebbe evitare "la tendenza all'auto-referenzialità tipica dei sistemi chiusi agli stimoli ambientali e delle organizzazioni di tipo burocratico" (Cesari M., Garofani A. 1991, p.28). Aiuta, in quest'ottica, l'introduzione del marketing, come si vedrà in seguito. Borgonovi E. „Processi di cessione dei servizi e concetti di marketing dell'azienda pubblica“ in op. cit., 1996, ed. 2002, pp. 341-365.

⁴³ Il city management è parallelo al concetto di *city marketing* come si vedrà in seguito. In Italia il dibattito è vivo da una decina d'anni (www.citymanagement.it, cfr. cap. 3, § 6), mentre in Svizzera una simile iniziativa è stata attuata da una cittadina di Basilea-Campagna (Gysin J., Ferrari M., NPM. Nuova gestione pubblica. Concetti-Obiettivi-Pratica. Vademecum per politici, amministratori, funzionari pubblici. Lugano, Casagrande, 2002:23).

⁴⁴ Negri R., "Co-makership, comunicazione e strategie istituzionali delle aziende pubbliche", in Brondoni S., *La comunicazione nell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Torino, Giappichelli, 1999, pp. 119-159. La sintesi di Negri prende spunto dall'analisi di Drucker P.F., *La società post-capitalistica*, Milano, Sperling&Kupfer 1993 (orig. Post-Capitalist Society, New York, Harper Business, 1993) e "La società della conoscenza", in *Rivista Aspenia*, ge-giu 1995: «la società organizzata sulle conoscenze si caratterizza naturalmente (e quindi implicitamente) per un elevato

- a) l'affermazione del principio della responsabilità sociale delle organizzazioni (co-makership);
- b) l'affermazione del principio di sussidiarietà;
- c) la valorizzazione delle competenze e della specializzazione professionale all'interno di processi di snellezza organizzativa.

Si possono distinguere diversi tipi di “co-makers”:

- a) co-makers strutturali (direttori generali, *city manager*, segretari generali, dirigenti di funzioni, ombudsmen);
- b) co-makers formali ⁴⁵ (concessionari, società di *project financing*, *franchisees*, imprese in forma societaria, consorzi, organizzazioni non-profit);
- c) co-makers informali (associazioni, di categoria e/o professionali, culturali, sportive, ricreative e sociali, fondazioni).

Negli ultimi due casi si è anche parlato di una nuova popolazione organizzativa, “le organizzazioni dello sviluppo locale”, sviluppatasi soprattutto negli USA tra gli anni '60 e gli anni '90.

Per concludere, prima di passare all'approfondimento delle relazioni tra management, marketing e territorio si menziona un aspetto importante delle politiche di sviluppo che coinvolge più attori e include le amministrazioni pubbliche. Le strategie non sono unicamente riconducibili a componenti puramente economiche o territoriali.

Infatti in molti casi l'elemento chiave della rigenerazione urbana è la cultura. Una serie di esperienze internazionali hanno posto lo sviluppo dell'industria culturale e del consumo di cultura al centro del processo di rivitalizzazione delle grandi città ⁴⁶.

grado delle competenze specifiche di ogni soggetto sociale, o classi di soggetti sociali (organizzazioni); per una estrema specializzazione conoscitiva e per una fondamentale soggettività (autonomia) di fondo che nel loro complesso costituiscono un sistema di principi e di relazioni tali da configurare organicamente un quadro unitario che può più propriamente essere osservato e definito come “teoria dei co-makers”» (p.123).

⁴⁵ In quest'area si trovano le diverse tipologie di strategie contrattuali: imprenditoriale, redistributiva, garantista, contrattuale, volontaristica. Per un approfondimento: Rebora G., Meneguzzo M., Strategie delle amministrazioni pubbliche, Torino, Utet, 1990, p. 111.

Gli investimenti in infrastrutture legate alla produzione e al consumo di cultura risultano particolarmente remunerativi in termini di immagine della città (quindi turismo, investimenti), di creazione di nuove opportunità di impiego e di potenziamento di attività indirettamente collegate al consumo di cultura (bar, ristoranti, negozi), di miglioramento della qualità della vita degli abitanti, di senso di integrazione sociale.

E' generalmente ritenuto apprezzabile coordinare le iniziative in un progetto complessivo e, soprattutto, «collocare ognuna di esse in una prospettiva culturale che dia a essa significato. E' proprio la sua capacità di conferire un significato sociale e simbolico alle scelte pragmatiche che fa della cultura un aspetto chiave della rigenerazione urbana» (Giaccardi 1995).

2. Management e Territorio

La presente sezione, tesa ad approfondire il rapporto tra management e territorio a partire dalle precedenti sollecitazioni, trova in un noto autore americano diversi spunti allo scopo di individuare strumenti e chiavi di lettura che avvicinino alle prossime tappe dell'esposizione ⁴⁷.

La necessità di fondare un nuovo paradigma che spiegasse, dopo i tanti tentativi, i mutamenti della concorrenza (normalmente descritto con il cambiamento tecnologico, la dotazione di fattori simili tra nazioni, la globalizzazione, l'emergere di vantaggi effimeri) ha spinto Porter ad approfondire il ruolo del contesto nazionale ai fini del successo competitivo per le imprese. Le differenze nelle strutture economiche nazionali,

⁴⁶ Per interessanti spunti cfr. Giaccardi C., *Quale cultura per la città: pianificazione culturale e rinascita urbana*, Impresa & Stato n° 29, Rivista della camera di Commercio di Milano, marzo 1995.

⁴⁷ Non si intende infatti eseguire una trattazione critica e sistematica dell'argomento, opera che richiederebbe maggiore spazio. Si tratta piuttosto dell'individuazione di elementi e temi che mettano in luce l'importanza per il territorio di strumenti come il marketing e la comunicazione, trattati nei

nei valori, nelle culture, nelle istituzioni e nella storia contribuiscono fortemente al successo competitivo. La sua domanda all'origine è: perché determinate imprese scelgono strategie migliori di quelle di altri paesi ?

L'approccio sviluppato da Porter ha avuto considerevoli conseguenze sul piano della concezione del territorio al di là dell'economia aziendale.

Gli obiettivi di partenza propongono di articolare la concorrenza attraverso la segmentazione dei mercati, la differenziazione dei prodotti, le differenze tecnologiche e le economie di scala, il miglioramento e l'innovazione continui favoriti dalla tempestività del muoversi per primi e sfruttare i cambiamenti strutturali.

L'applicabilità non pone limitazioni a unità politiche più piccole di una nazione. Partendo dalla constatazione che spesso città o regioni (stati) all'interno di una nazione ospitano la concentrazione di imprese di successo, si afferma che la politica del governo a livello regionale e locale ha un ruolo importante da svolgere nel dar forma al vantaggio nazionale. Il vantaggio competitivo si mantiene e si consegue grazie a un processo fortemente localizzato ⁴⁸.

Nella nuova introduzione (1998) a "Il vantaggio competitivo delle nazioni" Porter sottolinea alcuni aspetti che hanno conosciuto un'evoluzione e una conferma rispetto alla prima edizione del 1990:

- a) l'importanza del livello regionale e urbano dello sviluppo, l'evidenza che le città hanno un ruolo nella competitività;
- b) il maggior peso da attribuire alla microeconomia rispetto alla macro; spesso il governo sbaglia concentrandosi su elementi di macroeconomia, sottovalutando invece che la microeconomia è reale via al progresso;
- c) l'accento posto sulle imprese (*companies*), con la loro produttività e competitività, rispetto al governo;
- d) il vantaggio dei cluster, quali gruppi di imprese interconnesse non solo dal punto di vista dei costi di transazione ma anche nel miglioramento attraverso incentivi e

prossimi capitoli. In questo senso Porter, con la sua notorietà e la sua capacità di divulgazione, offre segnali chiari. Non vi è quindi spazio e interesse a riprendere il dibattito scaturito dalle sue tesi.

⁴⁸ Si è già visto nei precedenti paragrafi quanto l'argomento sia discusso e come sia necessario distinguere tra i vari livelli di scala territoriale che rispondono a leggi e influenze anche differenti.

- creazione di valori collettivi (tramite diffusione dell'informazione, istituzioni specializzate e reputazione);
- e) l'idea vincente di cluster che aggrega "*gouvernement entities, companies, suppliers and local institutions*" intorno ad un agenda costruttiva e praticabile;
 - f) la sintonia di localizzazione e globalizzazione;
 - g) il crescente ruolo del "*marketing of location*", con l'applicazione del "vantaggio competitivo" a città, quartieri ("*inner-city*"), regioni metropolitane;

Porter stesso, a metà degli anni '90, si è interessato alla problematica delle "*inner-cities*" di grandi metropoli, in termini di risorse e di attrattività di alcuni quartieri.

Interessanti e stimolanti strumenti interpretativi del nuovo paradigma sono la catena e il sistema del valore quale descrizione delle fonti del vantaggio competitivo ⁴⁹, e la teoria del 'diamante' (*diamond*), relativa ai fattori determinanti del vantaggio nazionale ⁵⁰. Il punto di partenza consiste nel superamento della nozione di vantaggio comparato derivante dal minor costo dei fattori o dalla dimensione.

La catena del valore, che disaggrega le attività d'impresa, spiega i fondamenti del vantaggio competitivo mettendo in luce da una parte la possibile strategia vincente e dall'altra l'efficacia operativa per il raggiungimento del risultato. Infatti, se ben formulate, le attività permettono di definire forza, competenze, capacità e risorse di un'impresa e creano un valore. Esse sono alla base di un vantaggio competitivo che sfrutti sia il costo che la capacità di differenziazione. La catena del valore «mette a disposizione gli strumenti essenziali per delineare i problemi specifici della strategia globale», soprattutto nelle importanti scelte di localizzazione e della concorrenza globale (Porter 2001:328).

⁴⁹ Sviluppata da Porter in *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 1985, pp. 33-61 (Il vantaggio competitivo, Milano, Ed. di Comunità, pp. 43-65).

Il vantaggio competitivo, che non può basarsi solo sul basso costo dei fattori o sulle grandi dimensioni, è sostenuto da un uso più produttivo dei fattori e sfrutta fondamentali fattori che risiedono nell'ambiente circostante. La localizzazione ⁵¹ è messa in risalto nella proposta di Porter il cui 'diamante' scaturisce dall'interazione e dall'interdipendenza di «quattro caratteristiche che rendono un ambiente nazionale (regionale o locale) contesto ideale per la crescita, le innovazioni e la produttività» (Porter 2001:338):

- a) le condizioni dei fattori della produzione;
- b) il contesto strategico e competitivo (nell'edizione del '90: strategia, struttura e rivalità delle imprese): presenza di concorrenti capaci e combattivi;
- c) le condizioni della domanda (presenza di una domanda qualificata e sofisticata);
- d) i settori collegati e i settori di supporto (stretto tessuto di legami intersettoriali locali).

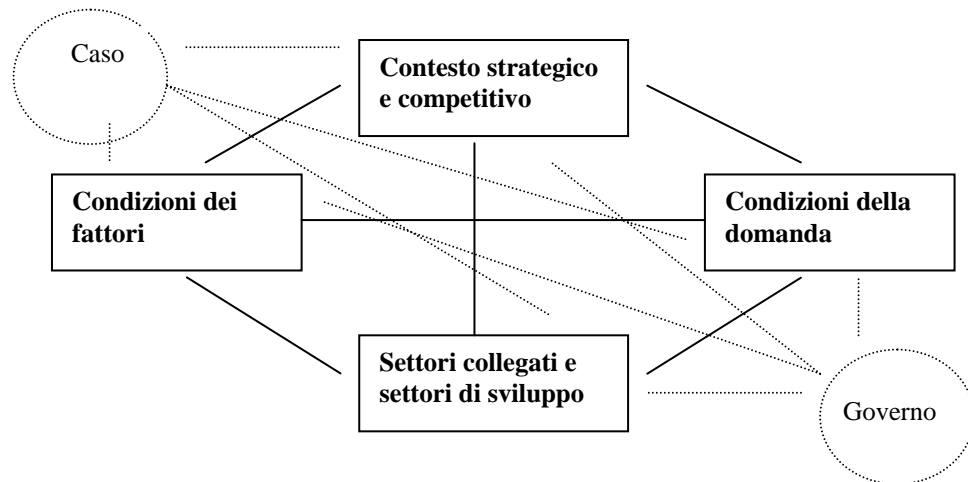
Il diamante è un sistema i cui elementi si influenzano e si rafforzano vicendevolmente, in una condizione di sviluppo positivo, grazie alle interrelazioni dei vantaggi dei singoli determinanti. I benefici che ne risultano sono difficilmente annullabili o imitabili (Porter 1990:97). Ma per completare la teoria sono necessarie due ulteriori variabili in grado di influenzare il sistema nazionale, rappresentate dal governo e dal caso. Infatti gli eventi casuali possono provocare discontinuità e variazioni e la politica governativa intervenire sulle condizioni della domanda cambiando ad esempio le condizioni dei fattori.

⁵⁰ Entrambi i concetti sono ripresi nel saggio „La concorrenza delocalizzata“, in *Strategia e competizione*. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni, Milano, Il Sole 24 ore, 2001 – trad. it. Di On Competition, 1998, pp.321-366.

⁵¹ Diversi studi hanno gradualmente attribuito maggiore enfasi ai fattori di competitività dei contesti territoriali, proponendo i *locational factors* o i *country specific advantages*. Ci si riferisce in particolare al contributo di Buckley P.J. e Casson M., *The future of multinational Enterprise*, London, MacMillan, 1976, all'approccio dei costi transazionali di Teece (1981), alla teoria eclettica di Dunning (1993), ai quali si aggiunge il modello del diamante nazionale di Porter (1990). In Italia: Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Milano, Guerini e ass., 1999.

Altri contributi giungono da studi di geografia industriale che propongono i fattori di localizzazione che maggiormente incidono sulla scelta dell'impresa impegnata nella crescita internazionale (Watts D., *Geografia industriale*, Bologna, Zanichelli, 1993, che riferisce gli importanti risultati degli studi di

Figura 2: Determinanti del vantaggio competitivo nazionale



Fonte: Porter 1990:162.

Le condizioni dei fattori – costo e disponibilità per il vantaggio comparato – determinano il livello della concorrenza. Dai fattori avanzati e specializzati si distinguono i fattori di base quali la localizzazione geografica, il clima, la manodopera... Alcuni fattori della produzione non specifici (rete stradale, porti, lavoratori diplomati), evitano gli svantaggi competitivi, tuttavia non garantiscono un vantaggio competitivo di localizzazione, più favorito da fattori di alta qualità quali l'insieme di competenze, la tecnologia applicata, le infrastrutture fisiche, i regimi normativi e la disponibilità di investimenti (Porter 2001:339): qualità e specializzazione dunque ⁵². I fattori sono in generale risorse naturali, umane e finanziarie e infrastrutture fisiche, amministrative, informative e scientifico-tecnologiche. Le istituzioni per la formazione e l'informazione

Schmenner '83 e Moriarty '84). Cfr. anche Napolitano M.R., "Competizione territoriale e vantaggio competitivo", *Economia e diritto del terziario*, n. 3, 1999, pp. 779 – 809.

⁵² Si riportano alcune osservazioni critiche che segnalano alcuni limiti di tale approccio, dovuti alla natura statistico-comparativa dei fattori e al loro orientamento sulla produttività. Occorrerebbe infatti tenere conto anche del fattore occupazionale, che garantisce una stabilità dinamica nel tempo (Steinle W.J., „Regional competitiveness and the single market”, *Regional Studies*, Vol. 26, N. 4, 1992). Senn osserva, ad esempio, che il «vantaggio competitivo legato all'esistenza di fattori localizzativi per le imprese non è tanto perseguito in vista dell'attrattività relativa di imprese a livello internazionale... bensì in vista di garantire innanzitutto stabilità e sviluppo occupazionale per i propri residenti» (Senn L., *Introduzione*, in Bramanti A., Ratti R. (a cura di), *Verso un'Europa delle Regioni*, Milano, FrancoAngeli, 1993).

assumono un ruolo fondamentale nel vantaggio di localizzazione, in quanto consentono di creare i fattori.

Il contesto strategico e competitivo è rilevabile dalle tipologie di investimento, dall'assetto proprietario, dalle norme di governo delle imprese. Il tenore degli investimenti in una localizzazione è influenzato dal sistema fiscale, dalla stabilità dell'ambiente macroeconomico e politico, dalle politiche ambientali.

Le condizioni della domanda sono favorevoli, in clima di produttività, in relazione alla qualità della domanda stessa. Sono infatti una risorsa preziosa i consumatori locali che riescono ad esprimere bisogni che anticipano o lanciano le tendenze, segnalano segmenti di settori prima ignorati. Si afferma l'importanza di avere consumatori sofisticati ed esigenti e che esprimono bisogni "anticipatori".

Il vantaggio relativo ai settori collegati e ai settori di supporto deriva dalla massa critica di fornitori locali specializzati e capaci di ridurre i costi di transazione e dalla presenza di distretti con imprese in settori collegati ⁵³.

2.1 Il valore urbano

L'economia della competitività e l'organizzazione aziendale orientata al vantaggio competitivo e al 'valore' sono diventati occasione, grazie allo sviluppo delle strategie di localizzazione, di applicazione di tecniche manageriali alle aree urbane. La metafora città – impresa trova in questo contesto tutta la sua potenza espressiva, dilatandosi anche al ruolo del marketing come si delinea nella prossima sezione.

⁵³ A complemento di quanto affermato nella precedente nota si segnala tre interessanti osservazioni critiche di Senn a proposito degli ultimi tre fattori. Il secondo fattore «mantiene su scala regionale, ma diventano rilevanti i settori di attività a cui si esplica la concorrenza; occorre vedere se si tratta di settori sensibili alla concorrenza internazionale». A livello regionale il fattore "presenza di domanda qualificata e sofisticata" assume «un suo connotato "più" specializzato o quantomeno spazialmente concentrato; vale di meno per i sistemi nazionali che si possono accontentare di una distribuzione territoriale più diffusa». Per il quarto fattore «non basta che un sistema sia interrelato a livello regionale, ma deve essere sufficientemente diversificato e composto di un mix di imprese di diverse dimensioni: il fattore è più garantito da forme di integrazione orizzontale del sistema produttivo che da forme di integrazione verticale, a forte dominanza di poche grandi imprese» (Senn 1993).

Assumono un ruolo capitale due strumenti concettuali provenienti dalla gestione strategica dell'impresa e applicabili al territorio, come la *stakeholder theory* e la *resource based view*.

Nella prima, il territorio come l'impresa è rappresentabile quale «costellazione di interessi espressi da una moltitudine di pubblici di riferimento che partecipano alla definizione dell'offerta territoriale». Tale approccio delinea un modello originale che si articola su tre livelli e che ben sintetizza quanto esposto nei paragrafi precedenti (cfr. 1.2 e 1.3):

- a) il livello razionale: identificazione dei portatori di interessi (*stakeholder map*);
- b) il livello organizzativo / di processo (gestione relazioni e definizione strategie);
- c) il livello transazionale o negoziale (implementazione strategie) ⁵⁴.

Dal canto suo, la *resource based view (rbv)* identifica nel patrimonio di risorse e competenze la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa. Tale approccio pone l'enfasi proprio sul tema 'porteriano' della capacità del territorio di acquisire un vantaggio competitivo attraverso la valorizzazione delle risorse esistenti, trasformando le specificità locali (o fattori di base) in fattori competitivi (o fattori avanzati). Occorre pertanto trasformare le risorse in competenze.

Risorse e competenze sono distinte, ma allo stesso tempo interrelate, al punto da indurre alcuni sostenitori della *rbv* a qualificare le risorse quali fonti delle competenze e le competenze, a loro volta, quali fonti del vantaggio competitivo dell'impresa ⁵⁵.

L'applicazione di tale modello al territorio mira a costruire una strategia di successo, attraverso un processo che è già stato definito come pianificazione strategica, ma non solo. Infatti così come per l'impresa «la gestione strategica di un territorio è un sistema di valori, di capacità di pianificazione e di responsabilità organizzative che combina il

⁵⁴ Freeman R.E., *Strategic Management, A Stakeholders Approach*, London, Pitman, 1984.

⁵⁵ Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Application*, Oxford, Blackwell, 1991; trad. it. *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.) Affinché esse diano luogo ad una posizione di superiorità competitiva esse devono possedere quattro requisiti fondamentali: l'effettiva appropriabilità da parte delle imprese, la difficile trasferibilità, la durevolezza e la difficile riproducibilità.

pensiero strategico con il processo decisionale operativo a tutti i livelli di sistema (management strategico)»⁵⁶.

Si dettagliano ora le implicazioni di tale approccio alla generazione del 'valore' territoriale e urbano.

Innanzitutto, oltre a quello della competizione, le analisi mettono in luce l'approccio dell'economia della conoscenza. Infatti, il vantaggio competitivo delle imprese e dei sistemi economici, sociali e territoriali si gioca sempre di più anche a livello di risorse immateriali, cosicché i "differenziali" di conoscenza e la fiducia, motori dell'attrattività e del valore, diventano risorse critiche di territori e città.

Il processo e la strategia di generazione del valore urbano si fondano sulla declinazione di alcuni termini chiave:

- a) si parla di 'strategia urbana' per indicare il posizionamento di una città rispetto ai cittadini, alle altre città, alle associazioni cittadine, ai fornitori privati di servizi e beni. Si tratta di una strategia applicata e derivante allo stesso tempo dall'area.
- b) si riferisce di un 'ambito competitivo': ambiente di competizione definito da clienti, fornitori, concorrenti attuali, potenziali. Si usa il modello delle cinque forze competitive componenti il mercato di Porter:

Concorrenti	← →	Attori operanti nel medesimo ambito
Clienti	← →	Beneficiari delle operazioni, residenti o esterni
Fornitori	← →	Generano le risorse, spesso coincidono con i clienti
Potenziali entranti	← →	Attori esterni che possono insidiare gli equilibri esistenti
Prodotti sostitutivi	← →	Possono cambiare orientamenti del cliente

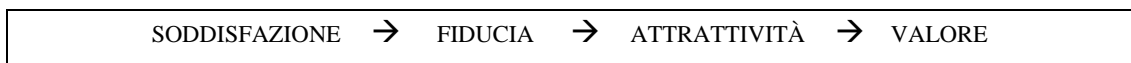
- c) si focalizza sulle proprie 'leve di competizione', da cui deriva la vocazione che un sistema organizzativo sviluppa a partire dalle risorse interne;
- d) la 'vocazione' è la traduzione dell'intenzione strategica, equivale alla nozione di

⁵⁶ Napolitano M.R., op. cit., 1999; Sicca L., La gestione strategica dell'impresa, Padova, Cedam, 1998.

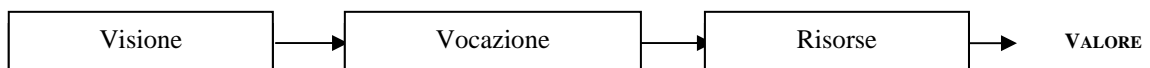
missione per un'impresa, indirizza le scelte in termini di acquisizione e sviluppo delle risorse, di investimenti strutturali e infrastrutturali, di potenziamento del capitale umano;

- e) le 'risorse' sono quelle disponibili, quindi il proprio stock di capacità, e quelle qualificate e finalizzate, derivanti dalla capacità di attrazione. Tali risorse possono essere fisiche, immateriali, umane (Salvemini 2000:20).

In sintesi, il territorio è studiato allo stesso tempo quale fonte, base di valore, da cui partire per competere e oggetto, luogo dove si concretizza e si misura un risultato. Compito delle strategie di sviluppo è innescare un circolo virtuoso ⁵⁷ che incrementi questo valore:



Il valore urbano rileva le categorie di quello aziendale, quando lo si presenta come il risultato della positiva implementazione di una strategia urbana, che in modo intenzionale o meno, coordina risorse, strutture e investimenti in funzione di una missione e di valori (Salvemini 2000:35).



La visione o la capacità strategica deve saper individuare una vocazione specifica del territorio e le relative risorse, presenti e mancanti, da attivare per ottenere il posizionamento strategico perseguito. Ambito competitivo o scenario d'azione e leve di competizione orientate ad una vocazione rappresentano il nodo di precise scelte relative alla strategia urbana da adottare (Porter 1985). Il vantaggio competitivo nelle aree urbane può essere certamente costruito attraverso il patrimonio di risorse accumulate, ma con l'avvento della globalizzazione e della mobilità delle risorse, oltre che attrarle occorre saperle organizzare (Grant 1994 e 1996).

⁵⁷ Tale percorso sarà meglio approfondito nella prossima sezione (3), siccome rientra in uno dei principali obiettivi del marketing territoriale.

L'organizzazione aziendale in chiave competitiva offre un'altra utile applicazione al sistema organizzativo urbano: una «catena del valore urbano» che dettaglia le funzioni specifiche, trasformando la catena del valore delle grandi imprese.



Fonte: Salvemini 2000:54

Nello schema della catena del valore urbano le tre aree superiori sono le attività di supporto che sostengono le funzioni o le attività primarie. Il posizionamento rispetto alle reti strategiche riguarda la capacità di situarsi rispetto ai flussi decisionali e di risorse. La gestione di risorse umane qualificate implica la capacità di attrarre ‘cervelli’ o evitare la loro fuga. Per gestione di infrastrutture tecniche-sociali si intende servizi di ospitalità e supporto alle attività dei clienti urbani.

La metafunzione direzionale è considerata come una meta-attività, nel senso che possiede la capacità di coordinare le altre attività e di gestire la complessità dell’area. In essa trovano spazio l’efficienza decisionale e l’azione strategica intenzionale.

Tra le funzioni appartenenti alla dimensione economica si situano le attività per l’intermediazione commerciale e la logistica, quelle relative ai processi manifatturieri e per l’attrazione di capitale finanziario e la relativa efficiente locazione. Si aggiungono la duplice funzione sociale e culturale, con i servizi offerti al cittadino e lo sviluppo dell’attrattività culturale dell’area, e la funzione tecnologico-innovativa.

Seguendo lo schema proposto, l'identificazione delle funzioni riscontrabili in un territorio si basa sulle risorse presenti. Così la funzione tecnologico-innovativa annovera risorse quali la quantità di richieste di brevetto, la percentuale di occupati presso imprese ad alta tecnologia, del numero di iscritti a facoltà universitarie, del numero di periodici scientifici pubblicati. Per le risorse commerciali conta il numero di visitatori a fiere campionarie e specializzate, di *trading companies* di grande dimensione, di sedi delle principali società di pubblicità con relativo fatturato. Per le risorse produttive vale il numero di occupati nell'industria. Le risorse finanziarie si basano sulla presenza di borse valori principali e/o secondarie, sul numero di sedi delle principali cinquecento banche mondiali, di sedi delle duecento principali società di assicurazione, finanziarie e immobiliari e alle loro relative dimensioni finanziarie. Eventi, luoghi di ritrovo e produzione culturale, immagine e reputazione costituiscono le risorse socio-culturali. La funzione direzionale dipende dal numero di sedi delle prime mille aziende europee, dalla presenza di associazioni sindacali, industriali e di camere di commercio, di organizzazioni internazionali, dal numero di quotidiani e periodici e relativa tiratura, dal traffico di passeggeri negli aeroporti.

In funzione del tipo di territorio la catena del valore assume una specifica configurazione, variando per dimensione e importanza delle diverse aree. Il profilo di un'area vede prevalere certe funzioni e le relative attività di supporto. Qualità e livello delle funzioni possono variare anche per ambito competitivo, tanto che si può eccellere per una funzione in un ambito regionale e per un'altra a livello internazionale.

Le funzioni e le risorse introducono il concetto di vocazioni specifiche per l'area. Infatti sono le risorse specifiche, la capacità di attrarle e di gestirle che fanno di una funzione sviluppata una vocazione per l'area. Per le città più grandi, sfruttando le economie di dimensione, è possibile sfruttare la vocazione direzionale. Nelle graduatorie Londra e Parigi sono reputate aree direzionali complete. Si tratta di grandi aree metropolitane. A titolo esemplificativo tra le aree metropolitane europee Stoccarda e Lione sono considerate centri a vocazione tecnologica-innovativa-produttiva, Francoforte centro a

vocazione commerciale, Barcellona centro privo di una vocazione specifica univocamente identificabile, ma certamente centro di eccellenza nella gestione dei network orizzontali. In Svizzera Zurigo conta su una vocazione finanziaria molto sviluppata, alla quale si affianca certamente in ambito nazionale una dimensione direzionale; mentre a Ginevra oltre a quella finanziaria spicca la connotazione di città internazionale ⁵⁸.

Le città minori spesso sono costrette – proprio per le risorse a disposizione – ad orientarsi su di una vocazione definita.

La seguente tabella riassuntiva indica bene quali siano tendenzialmente le risorse necessarie per realizzare le differenti vocazioni.

Tabella 8: Quali risorse per le vocazioni

Vocazioni Risorse	Direzionale	Finanziaria	Tecnol.- innovativa	Socio- culturale	Commer- ciale
Posizione reti strategiche	5	4	1	2	4
Risorse umane	5	5	5	5	5
Infrastrutture tecniche	5	3	4	1	3
Infrastrutture sociali	5	1	1	5	1
Risorse finanziarie	4	5	1	1	2
Risorse tecno/innovative	2	1	5	1	1
Risorse produttive	1	1	5	1	1
Risorse socio-culturali	5	1	1	5	1
Risorse commerciali	2	1	1	2	5

Legenda livelli: 5 ottimo; 4 molto buono; 3 buono; 2 abb. buono; 1 sufficiente (adattato)

Fonte: Salvemini 2000:57

⁵⁸ Il caso di Milano, città che occupa le prime posizioni nelle graduatorie, a cui risulta difficile

2.2 Città e impresa per uno sviluppo duraturo

Un'interessante studio svolto presso l'Istituto europeo di ricerche urbane di Rotterdam approfondisce il rapporto tra città e impresa al di là della metafora che trasla le funzioni aziendali all'area urbana. Il rapporto tra aziende, servizi e città offre così nuovi spunti soprattutto in merito ad una possibile comunanza di interesse da parte dei soggetti. Parte chiedendosi in che modo le imprese contribuiscono alle sfide e allo sviluppo urbano? Se questo contributo è integrato nella strategia dell'azienda?

Le imprese aprono sedi o filiali in determinate zone della città, possono investire in particolari progetti per lo sviluppo dell'occupazione, ma lo studio conferma l'impressione che la maggior parte di queste iniziative sia realizzata *ad hoc*, tanto che gli obiettivi di imprese e governi tendono ad essere realizzati senza una precisa connessione. L'azienda è un elemento portante della società: permette alla popolazione di acquisire un reddito, di mantenere contatti sociali e di impiegare il proprio tempo in modo utile. Oltre ad obiettivi economico-finanziari ha propri obiettivi sociali (*corporate social responsibility*).

Bisogna oltretutto tener conto di alcune influenti differenze tra le aziende. Un'impresa con radici fisse in una città sarà più disposta allo sviluppo locale di quanto non lo sia un'azienda originalmente fondata in un'altra città. Un'impresa orientata al mercato dei consumatori sarà più incline a costruire una buona relazione con la popolazione locale. Le imprese locali hanno un forte obbligo nei confronti della città rispetto ad aziende nazionali o internazionali. Le aziende organizzate centralmente offrono meno possibilità alle locali iniziative rispetto alle imprese organizzate in modo decentrato. La cultura societaria con le proprie norme e i valori interni influisce sull'inclinazione ad intraprendere iniziative sociali o a cooperare con altri gruppi. Allo stesso modo contano il tipo di *management* e i fattori umani quali lo stile della *leadership*, le reti informali, gli interessi personali e gli obiettivi.

riconoscere una vocazione specifica, è presentato in modo particolare nel secondo capitolo.

La città, da parte sua, opera sempre più in un ambiente competitivo segnato dal dinamismo e dalla complessità, i governi locali si confrontano in modo competitivo a livello regionale, nazionale e perfino internazionale. Le città sono quindi stimulate ad investire sulla qualità della vita e sul livello dei servizi, devono essere attrattive (*urban appeal*).

Come si incontrano allora gli interessi di business e città? Il punto di convergenza o divergenza è dettato, come accennato in precedenza, dalla presenza dei diversi *stakeholders* (portatori di interesse) ⁵⁹. Uno sviluppo urbano, che sia stabile e che duri, richiede un approccio integrale e questo significa uno sforzo combinato di attori pubblici e privati. Occorre l'apporto e lo sviluppo di *partnership* delle aziende, del governo, dei gruppi di interesse e dei governi locali. Un'azione di questo tipo è molto difficile e complessa da realizzare, richiede che tutti i gruppi riconoscano una reciproca interdipendenza, siccome quasi sempre ogni parte difende il proprio particolare punto di vista. Per mettere insieme il settore pubblico e quello privato e formare una coalizione sono fondamentali le reti informali, la solidarietà, la lealtà e la fiducia. Non è un risultato che si ottiene senza un'ampia partecipazione.

E' possibile individuare interessi convergenti tra città e impresa in funzione di progetti e azioni concrete. La conversione di impegni locali in azioni concrete differisce a seconda della natura dei progetti. Una forma attiva di impegno locale implica un input di sapere e manodopera, una partecipazione attiva ad un progetto particolare, mentre le forme passive sono ristrette alla sponsorizzazione finanziaria.

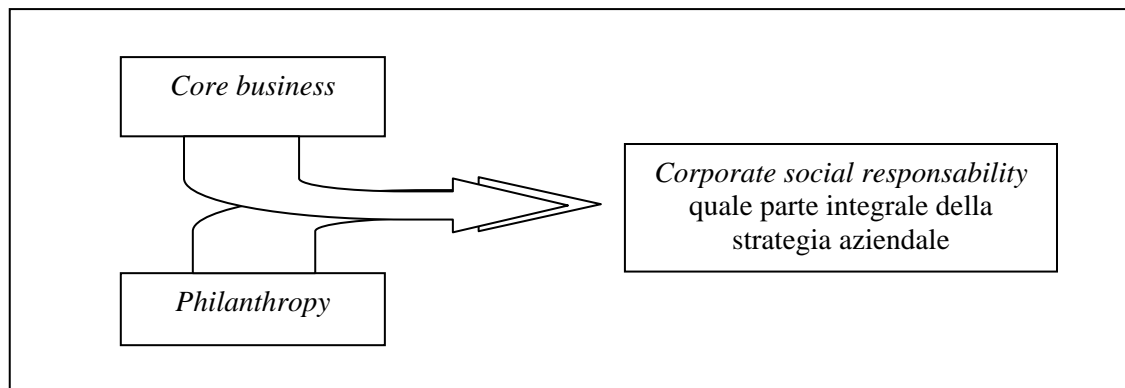
Le aziende sembrano avere sempre più interesse nell'investire in funzione dell'attrattività della città e della regione in cui operano ⁶⁰. Investire in progetti e

⁵⁹ Il moderno *management* urbano intende proprio identificare inizialmente gli *stakeholders* e i loro interessi. Gli *stakeholders* più rilevanti sono i residenti, gli impiegati; i fornitori; le autorità pubbliche; le istituzioni di educazione (chi termina scuola o università è un potenziale dipendente); i gruppi di pressione e le organizzazioni non governative.

⁶⁰ La ricerca olandese ha evidenziato come ciò accada in particolare con le imprese più grandi, e assai di più negli Stati Uniti (casi studiati: Chicago e St. Louis) che non in Europa (casi studiati: Olanda e Germania), dove imprenditori e politici mostrano comunque un crescente interesse verso questo argomento.

iniziative tesi a rendere attrattiva la regione può dare un contributo strutturale al successo dell'azienda.

Figura 3: Integrazione della *corporate social responsibility* nella *corporate strategy*



Fonte: L. Van der Berg, E. Braun, A. Otgaar, City and Enterprise. Corporate social responsibility in European and US Cities, Rotterdam 2000, Euricur (European Institute for Comparative Urban Research; www.euricur.nl)

Generalmente un'azienda può contribuire allo sviluppo della società attraverso il suo *core business* (occupazione, tasse, valore aggiunto) e attraverso donazioni (*philanthropy*). L'indagine suggerisce la visione di una “*corporate philanthropy*” connessa al *core business* dell'azienda, tanto da renderla parte integrante della *corporate social responsibility* (figura 3).

Quanto le aziende attuino un certo tipo di *corporate social responsibility* dipende dalla loro natura e dal contesto in cui operano. Ne consegue che le iniziative e i progetti intrapresi dalle aziende possono essere classificati in base alla loro relazione con quattro diverse comunità:

- a) *fanceline community*: le aziende che reclutano dipendenti e consumatori nelle zone vicine hanno un grande incentivo a costruire buone relazioni con i “vicini”;
- b) *employee community*: in questo caso (azienda che assume dipendenti nella regione) il volume della comunità varia di molto a seconda della necessità dell'impresa. Avere

uno staff altamente qualificato tende ad aumentare la domanda sulla qualità della vita;

- c) *customer community*: per molte aziende la comunità dei consumatori è molto più grande della regione urbana che ospita il loro stabilimento. L'impegno locale con la comunità dei consumatori dipende dal tipo di affari e dal tipo di stabilimento dell'azienda. Ad esempio, nel caso delle banche la sede centrale non avrà a che fare con tutti i clienti della banca, compito che spetta alle rispettive filiali, per le quali si sarà adottata una linea politica particolare che conferisce ad esse una maggiore libertà (decentralizzazione);
- d) *regional community*: le aziende che hanno un forte obbligo con i locali *stakeholders* sono più propense delle altre ad impegnarsi con la situazione economica e sociale della regione, sono quindi maggiormente interessate a rendere attrattiva la regione. Generalmente le compagnie che hanno la sede centrale in una determinata regione o città tendono ad investire su di essa (es. BMW-Monaco, Philips-Eindhoven, Pirelli-Milano, Benetton-Veneto, Ratti-Como).

Dagli Stati Uniti giungono segnali che la “*corporate philanthropy*” è in declino per delle ragioni non difficili da comprendere. Le aziende sono sempre più prese nella morsa tra crescenti esigenze di “*corporate social responsibility*” e spietate pressioni degli investitori che vogliono massimi profitti in brevi termini. Ma ciò che si definisce “*strategic philanthropy*” oggi non è quasi più strategico e neanche efficace come “*philanthropy*”. Lo sostengono gli autori di un recente articolo ⁶¹, Porter e Kramer, discutendo le tesi dell'economista Milton Friedmann, accusando la *philanthropy* di essere troppo legata alla forma delle pubbliche relazioni o della pubblicità, che promuovono la marca o l'immagine aziendale attraverso azioni di *marketing* o di *sponsorship* di alto livello. Finché rimarrà tale, quindi concentrata intorno al “*public relations benefit*”, le aziende sacrificheranno opportunità di creare “*social value*”. Porter e Kramer concludono affermando che non esiste contraddizione tra il tentativo di migliorare il proprio contesto competitivo e l'impegnarsi sinceramente per migliorare la

società. Infatti, sulla scorta di vari esempi riportati nell'articolo, si osserva che quanto più la *philanthropy* delle compagnie è connessa al proprio contesto competitivo, tanto maggiore sarà maggiore il proprio contributo alla società. Solo nel caso in cui un'area non fosse oggetto del valore aggiunto delle aziende o dei benefici derivati, sarebbe più appropriato lasciare l'iniziativa all'impulso caritatevole di donatori individuali (come asserisce M. Friedmann). Si suggerisce pertanto di perseguire più sistematicamente la massimizzazione del valore creato, solo così la *philanthropy* correlata al contesto potrà offrire alle aziende un nuovo set di strumenti competitivi che ben giustifica l'investimento di risorse ⁶².

Occorre sottolineare, come osserva l'indagine di Euricur, che negli Stati Uniti le autorità tendono a intervenire il meno possibile sulla società, così le imprese sono tradizionalmente abituate a intraprendere e supportare iniziative sociali, differentemente che in Europa ⁶³.

Ad ogni modo le conclusioni che si traggono, nonostante la diversità dei punti di partenza, evidenziano come punto fondamentale la necessità di una visione integrata tra interessi pubblici e privati alla base di strategia territoriali organizzative (figura 4).

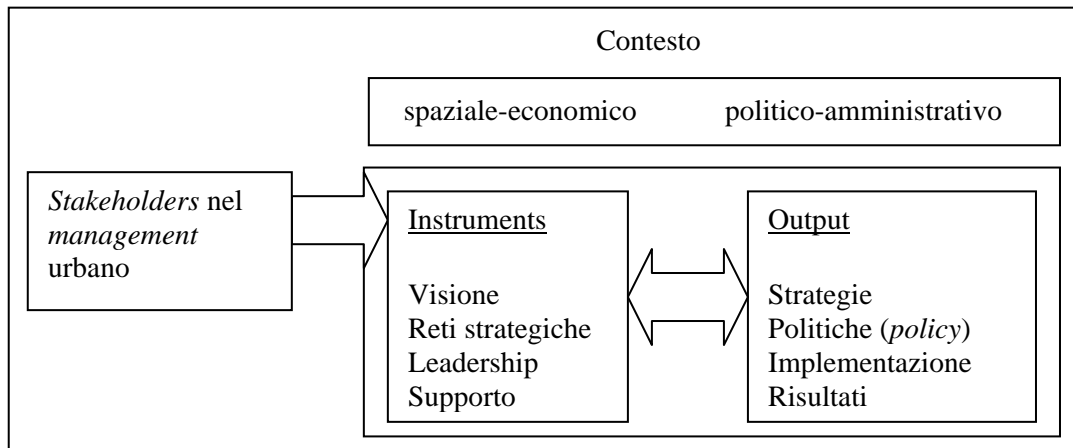
L'incremento della rilevanza di reti strategiche (*strategic network*) conferma l'esigenza di un approccio che trascenda i limiti dei vari settori in favore di uno sviluppo duraturo.

Nel groviglio delle varie iniziative c'è inoltre un urgente bisogno di una leadership che tracci il profilo, le linee generali del processo, che favorisca il collegamento tra il settore pubblico e quello privato. Un sufficiente supporto del governo può garantire o promuovere la sinergia delle iniziative del settore pubblico e di quello privato.

⁶¹ Porter M., Kramer M., „The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy“, in Harvard Business Review, Dec. 2002, pp. 57-68.

⁶² “Philanthropy can often be the most cost-effective way for a company to improve its competitive context, enabling companies to leverage the efforts and infrastructure of nonprofits and other institutions” (p.61).

Figura 4: *management* e contesto urbano



Fonte: idem, Euricur 2000

⁶³ La ricerca di Euricur afferma che in Europa la situazione è diversa, l'*urban management* è primariamente un compito del settore pubblico.

CAPITOLO 2.

MARKETING E TERRITORIO

Il marketing ha seguito vari mutamenti di approccio nel corso degli ultimi cinquant'anni secondo l'evoluzione dei comportamenti dei mercati e delle imprese. Significativa è stata la nuova svolta degli anni Ottanta dello *strategic marketing*, derivante soprattutto dalle analisi dell'economia industriale. Sono gli anni in cui si è cercato di leggere l'ambiente competitivo attraverso il paradigma „struttura-condotta-performance“.

Il dinamismo con cui l'ambiente muta ha messo alla prova tale paradigma, mentre lo sviluppo tecnologico insieme all'evoluzione della domanda e all'allargamento dei mercati ha spinto il marketing verso una 'rifondazione scientifica', che ne implica una concezione più estesa ⁶⁴. Il marketing è chiamato ad un profondo cambiamento passando «da strumento di adattamento dell'offerta alla domanda a modalità di gestione del cambiamento sia nella domanda sia nell'offerta, da motivo di soddisfazione della clientela a logica di co-evoluzione interattiva dell'impresa e del suo mercato» (Guatri, Vicari, Fiocca 1999:10).

In tale evoluzione, con la crescente trasferibilità di risorse materiali e immateriali e la competizione tra aree attente a conservare quanto creato e ad attrarre nuove risorse esterne, è maturata l'adozione di logiche di marketing nella gestione del territorio. Nasce dunque una nuova applicazione disciplinare, genericamente definibile marketing territoriale, che sviluppa un approccio attivo del territorio al mercato. La nascita recente della disciplina rende difficili i tentativi di fissare definizioni, e infatti, non sono pochi a sostenere che non esiste 'un' marketing del territorio, ma un marketing di ogni singola componente coinvolta. Da qui deriva l'attenzione di molti studiosi che sottolineano la necessità di integrare diversi attori, sviluppando un sistema condiviso di valori ed obiettivi ⁶⁵.

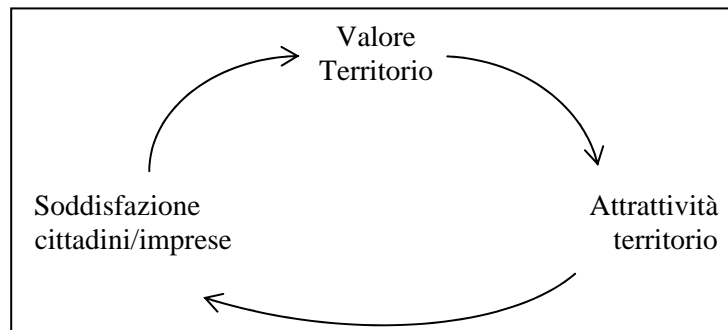
⁶⁴ Guatri L., Vicari S., Fiocca R., Marketing, Milano, McGraw-Hill, 1999, pp. 5-10.

⁶⁵ «La complessità ed incertezza scaturenti dal generale processo di apertura dei mercati e di globalizzazione dell'economia, fanno sì che il territorio non sia più una mera esternalità per l'impresa

1. Definizione e origini

Anche se una definizione univoca appare difficile, è possibile partire dalla constatazione generale che vede il marketing far leva su uno scambio tra due soggetti, sull'interscambio tra impresa e ambiente, svolgendo «un ruolo centrale nel continuo processo di creazione del valore economico per l'impresa» (idem:11). Applicato al territorio si potrà sinteticamente definire il marketing – in un primo momento – come «l'analisi dei bisogni degli *stakeholder* e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder* (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore» (Ancarani, Valdani 2000:35).

Figura 5: circolo virtuoso del valore del territorio



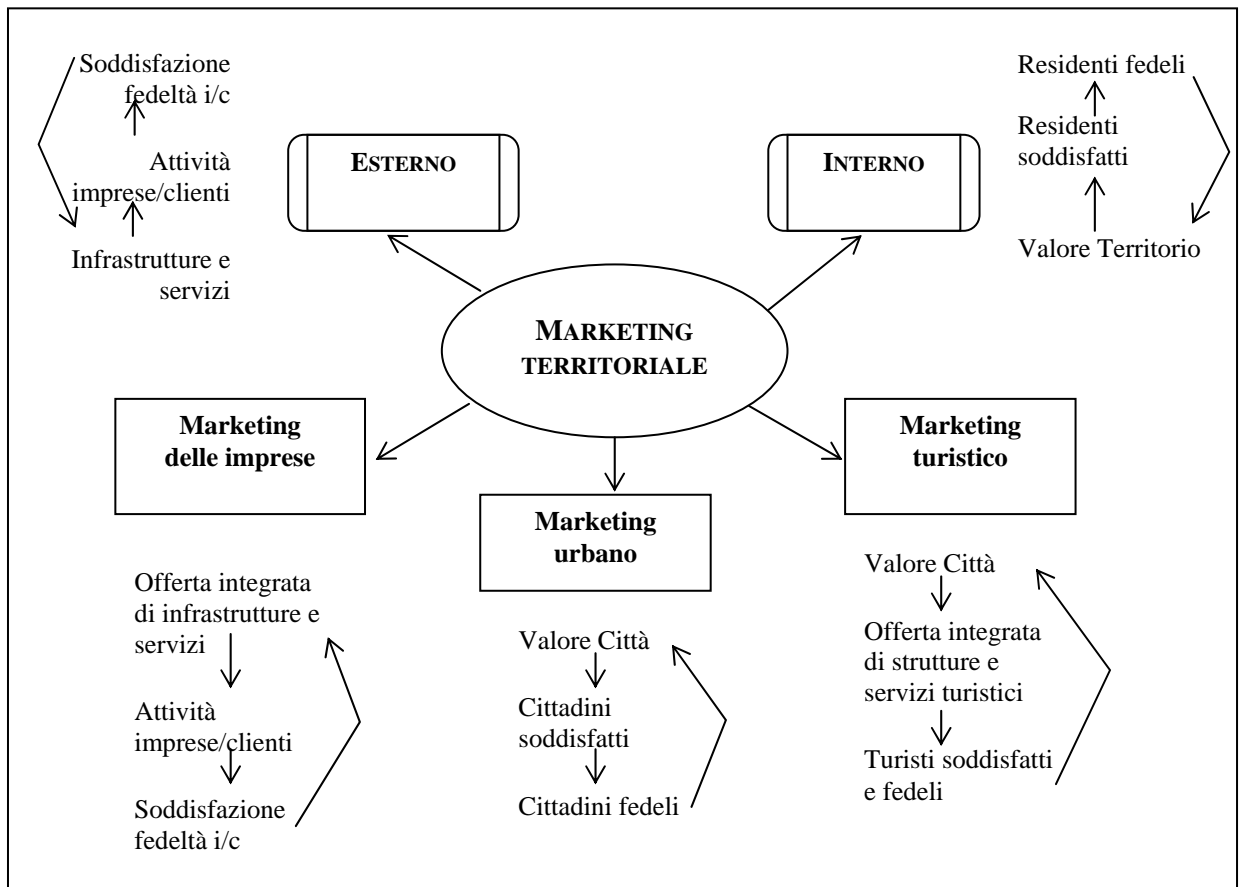
Fonte: Valdani, Ancarani 2000:49

L'apporto di questa prima definizione stabilisce la distinzione – pur dentro una circolarità – tra marketing territoriale esterno ed interno. Gli *stakeholder*, cioè i portatori di interessi rilevanti sono i pubblici interni, divisi in due grandi categorie, i residenti

ma diventi una “necessità” competitiva e a volte di sopravvivenza. La qualità, l'innovazione, i collegamenti telematici sono tutti processi che fuoriescono dalla singola impresa ed il cui risultato dipende dal sistema nel suo complesso. Non possono essere più ricondotti unicamente all'impresa.....

(lavoratori e non) e le imprese insediate; i clienti/mercati si riferiscono ai pubblici definiti esterni. Occorre però osservare che i clienti/mercati si situano anche all'interno del territorio stesso, e le categorie possono quindi invertire i propri ruoli. Tra i pubblici esterni si registrano ad ogni modo i fruitori di servizi e beni, gli investitori e i turisti. Oltre alle due categorie menzionate esiste quella dei *policy maker*, soggetto che pianifica e gestisce il territorio.

Figura 6: Le suddivisioni del marketing territoriale



Fonte: adattato da due grafici in Valdani, Ancarani 2000:51

Gli attori territoriali divengono allora elementi “diretti” del processo produttivo. Interni e non esterni ad esso» (L. Poma, 1999).

L'obiettivo dichiarato nel circolo virtuoso da innescare è l'aumento del valore del territorio, della città, della loro capacità di sviluppo, grazie alla crescita della soddisfazione (Vicari-Mangiarotti 1999:87).

La definizione suggerisce un'ulteriore distinzione rilevabile a partire da tre possibili ambiti che orientano gli obiettivi ricercati: le imprese, la città, il turismo.

I tre termini a cui si riferisce il marketing territoriale sono il frutto di semplificazioni atte a mettere in risalto il diverso tipo di pubblico. Tuttavia la declinazione "urbana" del marketing è spesso inclusiva delle altre due accezioni, in quanto si giocano anch'esse nel tessuto urbano. Quando si parla di marketing urbano è possibile ci si riferisca a tutti i settori in campo ⁶⁶.

Un affondo sulle origini e sulle radici del marketing territoriale permetterà di allargarne la definizione includendo le acquisizioni del breve percorso evolutivo che la disciplina ha effettuato.

Guardando all'origine si osserva che, collocandosi tra economia regionale e marketing a carattere aziendale, il marketing territoriale ha trovato nel tema degli investimenti esteri il suo nucleo centrale. Il concetto è andato ampliandosi approfondendo cosa fosse opportuno attrarre e quali fossero i fattori d'attrazione di un sistema urbano, fino ad arrivare ad un'idea di pianificazione attraverso l'attenta analisi del posizionamento

⁶⁶ E' utile ricordare che il concetto di marketing urbano inizia ad essere espressamente utilizzato alla fine degli anni Ottanta in Germania (1989) e in Olanda (1990), quando nel clima ascendente di concorrenza tra le città si intravede l'occasione di sviluppo della capacità di sapersi "vendere" sul mercato delle agglomerazioni europee (Meffert H., "City Marketing: Duty or Free Exercise", paper per Simposio "Stadtvisionen und Stadtmarketing in der Zukunft", marzo 1989 Monaco; Van den Berg L., Klaassen L., Van der Meer J., Strategische city marketing, Schoonhoven 1990; Ashworth G.J., Voogd H., Selling the City: marketing approaches in public sector urban planning, Belhaven Press, London 1990; in Italia: Camagni R., "il marketing urbano come strumento di competizione fra le città", Sviluppo e organizzazione, n. 132, 1992).

Il marketing urbano, per diversi autori olandesi, pone proprio l'accento sulla relazione tra offerta e domanda proveniente dalle diverse tipologie di utenti della città o dai clienti "obiettivo" (Van der Meer J., The Role of City Marketing in Urban Management, Euricur, Erasmus University, Rotterdam, 1990; Ashworth e Voogd, op. cit., 1990).

E' un marketing che non si presenta soltanto nel suo orientamento economico, ma che mira bensì anche alla promozione «di tutti gli aspetti che determinano il bene delle persone» nell'ottica di una "città armoniosa" (Van den Berg L., Klaassen L.H., Marketing Metropolitan Regions, Euricur, Erasmus U., Rotterdam, 1990, p. 3). Si inizia a riferirsi all'idea di sviluppo sostenibile, duraturo.

strategico in modo da evidenziare gli elementi costitutivi dell'identità locale (Bramanti 2002).

Gli interventi per l'attrazione di capitale esterno, di investimenti esogeni restano sempre uno degli obiettivi del marketing territoriale (Paoli 1999, Casella 2000). In questo ambito si è sviluppato il discorso degli investimenti diretti esteri (*Ide*) delle imprese transnazionali (*It*), e dei loro vantaggi, che sebbene di natura complementare rispetto a quelli prodotti dalle collettività e dalle imprese locali, contribuiscono al successo della strategia competitiva e di sviluppo duraturo di un territorio (Fujita, 1995). Pertanto la capacità sviluppata da un territorio nel fornire le risorse che le *It* ricercano può costituire la condizione della chiave di attrazione di *Ide* e quindi di successo e sviluppo ⁶⁷.

Lo sviluppo dell'idea di attrattività del territorio e delle città ha fatto leva, come già osservato, sulla metafora del territorio locale come impresa. Ma i processi di trasformazione urbana e territoriale con i relativi modelli interpretativi insieme alle riflessioni sull'efficacia delle politiche di pianificazione hanno messo in evidenza il rischio di ridurre al marketing aziendale una complessità stessa del territorio ⁶⁸.

Ciò non significa che il marketing territoriale non abbia strette relazioni con il marketing aziendale. Sul piano delle radici concettuali il marketing del territorio trae infatti origine nella prospettiva relazionale del marketing dei beni industriali e del marketing dei servizi. Dal marketing relazionale (di industria e servizi) si desume la natura "sistemica" dell'offerta, l'interazione tra acquirente e fornitore complessa e di medio-lungo termine, il ruolo attivo dell'acquirente, l'importanza delle relazioni anche con soggetti diversi da

⁶⁷ Le *It* oltre a cercare la disponibilità di un mercato di sbocco ampio e ricco, ricercano in maniera crescente: infrastrutture di livello elevato, forza lavoro produttiva e qualificata, capacità innovative, *clusters* di fornitori efficienti e di imprese concorrenti, istituzioni di supporto e servizi; "risorse create" sul territorio da imprese competitive locali (marchi, strutture commerciali/distributive, strutture di R.&S). «Il basso costo del lavoro rimane ovviamente un fattore di attrattività, ma la sua importanza è in declino e peraltro non fornisce alle città-regione una base solida e duratura di attrazione dato che la crescita del reddito locale tende inevitabilmente a far lievitare i salari, portandoli a livelli non troppo dissimili a quelli di altre aree geografiche» (cfr. *tabella 19*).

⁶⁸ Gibelli M.C. e Paolillo P.G., (a cura di), *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese*. Una strategia di marketing territoriale, Firenze, Alinea, 2001.

Accade anche che alcuni autori applichino la stessa logica aziendale privata alle organizzazioni pubbliche con un'operazione di semplice trasposizione, senza approfondire le profonde differenze esistenti tra imprese e territorio (Meffert H., op.cit., 1989; Walsh K., *Marketing in Local Government*, Harlow, Longman, 1989; Schmydt H., *Marketing the City*, Londra, E&Fn Spon, 1994).

quelli direttamente impegnati nella transazione ⁶⁹.

Oltre a questi apporti basilari è possibile intravedere un sostegno teorico anche nel marketing sociale e nel marketing delle organizzazioni non-profit, orientati al superamento dei soli obiettivi economici e finanziari. Al marketing sociale si affianca per la ripresa di finalità di benessere generale, per l'accento sul rilievo di fattori di tipo extraeconomico e per l'orientamento di lungo termine. A questo termine "sociale" è possibile accostare quello di "pubblico" – non nella sua accezione riduttiva di "statale" – in ragione della numerosità degli interessi presenti in un territorio e della conseguente difficoltà di farli convergere. Con il marketing non-profit la relazione si ricava dalla natura dei suoi obiettivi e delle sue strutture organizzative.

Gli elementi che contribuiscono a completare la definizione di marketing territoriale sono ben sintetizzati dalla constatazione che a guidare e caratterizzare la domanda attuale di territorio, divenuta più selettiva, siano i beni immateriali e relazionali e non più la sola «presenza di infrastrutture fisiche (ormai talmente importanti che la loro assenza elimina alla radice qualsiasi importanza di attrazione)» (Bramanti 2002).

Ciò significa che l'offerta delle città non è riducibile, ad esempio, ai puri termini «di individuazione di insediamenti industriali o terziari (ma anche di parchi tecnologici o di università), ma deve formulare un'offerta più complessiva (o globale); quella che con una formula efficace è stata definita offerta di inquadramento (Casella 1996, Nasar, 1990). L'offerta di inquadramento è un concetto più ampio e flessibile dell'offerta di insediamento», dai contenuti fondati su numerosi e diversificati elementi ⁷⁰.

⁶⁹ Caroli 1999:44. Lo confermano le tendenze più recenti secondo cui «il marketing territoriale andrebbe connesso al marketing industriale piuttosto che al consumer marketing. Nel marketing territoriale il prodotto (il territorio) si piega spesso alle singole esigenze di compratori e investitori; si ha una stretta relazione fra il marketing di una zona e il suo contenuto tecnico; il rapporto tra investitore e agente venditore è lungo e assume i caratteri negoziali di un contratto e non di un semplice acquisto portando alla luce anche le differenze culturali delle due controparti (Bellini N., (a cura di) Il marketing territoriale, Milano FrancoAngeli, 2000). Il marketing industriale si concentra sulla complessità tecnica del prodotto, su un elevato grado di interdipendenza funzionale tra marketing e altre funzioni aziendali, su uno stretto rapporto tra acquirente e venditore sul complesso processo decisionale dell'acquirente. Nel consumer marketing questi elementi sono meno accentuati e il processo di acquisto è molto meno complesso» (Bramanti 2002).

⁷⁰ Bramanti 2002; l'offerta di inquadramento comprende fattori diversificati quali la vicinanza ad altre imprese che attuano possibili sinergie, l'accessibilità dell'area, l'opportunità di trovare forza lavoro

Se da un lato il marketing territoriale, soprattutto quello urbano, sviluppa un'attenzione particolare all'evoluzione dei diversi fattori di attrazione di cui è costituita la domanda di territorio, dall'altro sottolinea la necessità dell'identificazione di competenze distintive tipiche dell'area. Queste ultime determinano l'identità del territorio, la sua riconoscibilità, al di là di un'immagine astratta, rivolta a clienti indifferenziati. Stimolano una strategia che renda differente l'area, ponendola sul mercato in quanto portatrice di «risorse complesse di una società che non è imitazione di qualcosa d'altro, ma è approfondimento di una differenza in un'ottica globale» (Bramanti 2002; Rullani 1998:28). Tale ottica costringe oltretutto a superare l'individuazione puramente amministrativa di un territorio.

Si fa leva sulle risorse o su ciò che potrebbe essere definito capitale di posizionamento del territorio, distinguendone vari tipi: capitale economico (investimenti attività produttive); capitale finanziario (risorse finanziarie); capitale terziario (attività ad alto valore aggiunto e di supporto); capitale di conoscenza (creazione e diffusione interna di conoscenza); capitale culturale (produzione culturale e maturazione intellettuale); capitale sociale (condizioni di vita) ⁷¹.

Sulla scorta di tale capitale il marketing punta al rafforzamento del tessuto economico esistente, allo sviluppo di nuova imprenditorialità, alla diffusione di competenze e innovazione (spin-offs dalle strutture di ricerca o dalle aziende – trasferimento di conoscenze...) e all'attrazione di utenti potenziali (Varaldo 1999).

Esistono tre tipi di approcci, scelti tra i vari possibili, che ben documentano il tentativo di rendere sistemico l'uso dei nuovi elementi in una definizione di marketing territoriale. Innanzitutto lo stesso marketing mix dell'azienda, trasposto all'offerta territoriale, conosce un allargamento di concezione ⁷².

qualificata, le occasioni ricreative, la qualità della vita per le famiglie dei dipendenti, ecc. (Golfetto 1996:107).

⁷¹ Vicari G. "Il marketing delle grandi città", in Sinergie, quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno "Il marketing dello sviluppo locale", Luiss Guido Carli Roma, 5.3.1999.

⁷² Kotler Ph., Haider D.H., Rein I., Marketing Places, New York, Free Press, 1993; Textier L., Valle J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", in Revue Française de Gestion, janvier-fevrier 1992, pp. 44-57.

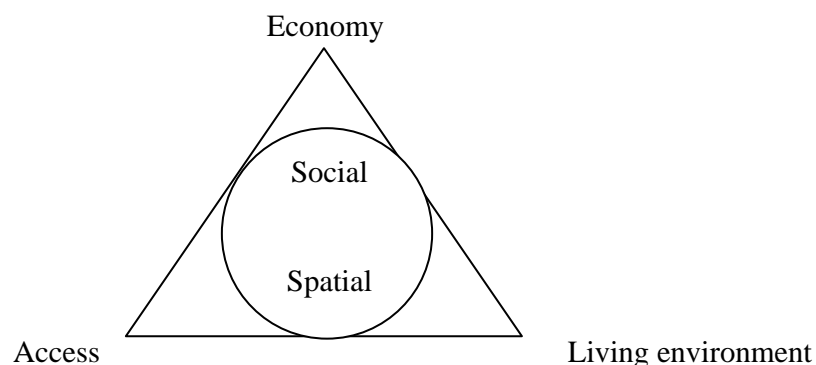
Un'esemplificazione è rappresentata – anche se non in una definizione sistemica – dalle leve operative del marketing territoriale che riprendono le basi del marketing mix (Van den Berg L., Bramezza I., Van der Meer J., 1994):

- a) progettazione del mix più adeguato di beni e di servizi territoriali (prodotto /sviluppo);
- b) creazione di incentivi per gli utenti di detti beni e servizi (prezzo);
- c) miglioramento dell'accesso ai prodotti e ai servizi territoriali (distribuzione / organizzazione);
- d) promozione dei valori e dell'immagine del territorio, affinché i potenziali utenti siano informati dei vantaggi (promozione / sostegno).

Un approccio più sistemico è prodotto dal tentativo di legare il marketing territoriale (urbano soprattutto) allo sviluppo duraturo (o sostenibile), attraverso l'idea che la competitività non sta solo in fattori economici, bensì anche in determinanti sociali-ambientali.

L'approccio olandese, che ipotizza l'idea di città armoniosa, né è un esempio. L'armonia suggerisce alla città di non essere votata alla monofunzionalità e di dedicarsi ad un unico target, ciò che la renderebbe debole di fronte agli eventi; sprona inoltre a evitare la concentrazione di problemi sociali in uno o più quartieri della città.

Figura 7: sviluppo urbano duraturo



Fonte: Van den Berg L., Braun E., Otgaar A.H.J., 2000:24

L'approccio integrale dello sviluppo urbano duraturo richiede di tener conto delle relazioni tra economia, accessibilità e ambiente di vita (figura 7). I tre elementi sono strettamente legati tra loro: lo sviluppo di uno di essi ha inevitabilmente effetti sugli altri. Ad esempio una crescita economica può essere ottenuta a costo della qualità dell'ambiente di vita, ma può anche generare reddito nell'ottica di incrementarla.

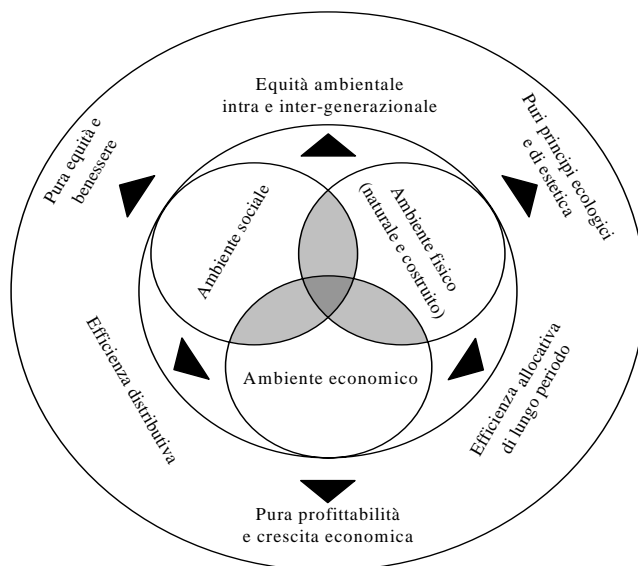
Secondo gli autori, in una città attrattiva, perché ci sia uno sviluppo urbano che dura nel tempo, i gruppi residenti (*social*) e tutte le zone (*spatial*) dovrebbero tendenzialmente trarre profitto dallo sviluppo economico.

Si tratta di una posizione molto difficile da raggiungere e si toccano peraltro argomenti molto critici che sono già stati sollevati nelle parti precedenti del lavoro. Del resto molte città attrattive, soprattutto quelle più grandi o quelle in forte evoluzione difficilmente toccano questo stato di armonia. Ad ogni modo da questo modello a tendere si rilevano le tre classiche varianti dello sviluppo sostenibile nella loro accezione sistemica: i criteri economici, ambientali e sociali dal cui rispetto reciproco dipenderebbe il vantaggio competitivo duraturo e la coerenza globale della competitività territoriale. Si parla di competitività sociale per la capacità di coinvolgimento delle diverse forze sociali e di cooperazione tra i vari livelli istituzionali; si parla di competitività ambientale per il grado di rispetto e di rinnovo delle risorse e del patrimonio territoriale. La competitività economica di cui si è già ampiamente trattato mira a realizzare e consolidare il massimo valore aggiunto nel territorio (quando l'interesse è indirizzato al territorio come per il marketing)⁷³. In questa direzione si parla anche di marketing urbano sostenibile⁷⁴, in parallelo ai principi e alle politiche per la sostenibilità urbana (figura 8).

⁷³ Osservatorio europeo Leader, La competitività sociale. Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza Leader, Fascicolo n.2, 2000.

⁷⁴ Il principio della sostenibilità applicato alla città o a un territorio densamente antropizzato, coinvolge trasversalmente ogni aspetto della realtà territoriale: risorse, consumi e naturalità, ma anche modelli di vita e valori urbani. Il termine sostenibilità, ampiamente elaborato a livello nazionale e internazionale (Rapporto Bruntland, 1987; World Conservation Union, ONU 1991; CEE Libro Verde sull'ambiente urbano, 1991; ICLEI (International Council of Local Environmental Initiatives, 1994, Daly and Cobb, 1990) in estrema sintesi evoca un equilibrio dinamico bilanciato tra andamenti dei consumi e tassi di riproduzione delle risorse nel lungo periodo. Applicato alla città tale concetto auspica che la dinamica evolutiva continui a produrre e mantenere la qualità specifica della vita urbana, attraverso la conservazione o la rigenerazione delle sue proprie risorse naturali ed artificiali, materiali e immateriali (Camagni, 1996; Diappi, 1998). Il concetto sistemico di sostenibilità è

Figura 8: I principi e le politiche per la sostenibilità urbana (Camagni, 1996)



La terza proposta presentata sviluppa altre categorie di lettura – già sollevate nella sezione del management – tentando una relazione adeguata tra concetto di marketing territoriale e azienda. Per tali autori il rapporto tra imprese e territori è segnato da una coevoluzione «nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri» (Ancarani, Valdani 2000:23). La nuova fonte di vantaggio competitivo per territori e imprese sta nella «capacità sia individuale che organizzativa di accesso, utilizzo e sviluppo di conoscenza». Il territorio stesso è letto in chiave postfordista come «*learning organisation* che compete nell'economia della conoscenza» superando la concezione meccanicista in una sistemica (Ancarani Valdani 2000:40). Nei cambiamenti dell'economia globale, le cui risorse critiche immateriali diventano determinanti, le “infrastrutture delle relazioni”, fiducia e conoscenza, completano le infrastrutture fisiche.

generalmente inteso in termini di positiva coevoluzione dei tre sistemi: sistema sociale, economico e fisico-ambientale.

In questo senso attraverso l'apporto dell'economia della competizione e dell'economia della conoscenza le nuove dimensioni del marketing territoriale si alimentano con il potenziamento delle componenti immateriali dell'offerta e con le politiche di comunicazione/interazione con i diversi pubblici obiettivo ⁷⁵. Ne risulta il ruolo fondamentale attribuito alle conoscenze distintive possedute e all'opportunità di tradurle in fattori strategici di sviluppo: una strategia di sviluppo del territorio quindi basata sulla conoscenza ⁷⁶.

Al di là del grado di adesione riservato al nuovo orizzonte dell'economia della conoscenza (o della coevoluzione sistemica territorio-impresa), che sistematizza elementi precedentemente richiamati nell'evoluzione del concetto di marketing territoriale, si può quantomeno apprezzare la descrizione dei punti critici di sviluppo:

- a) il superamento del marketing mix tradizionale attraverso il marketing relazionale per un'ottica di „prodotto territoriale allargato“, dove la componente *hard* dell'offerta si ricompone con quella *soft* degli *assets* immateriali, differenziante e ricca di vantaggi competitivi: accesso all'informazione, servizi all'imprenditorialità, know-how, immagine... (Ashworth J.G., Voodg H., 1988:65-79). Non solo offerta di insediamento, ma anche offerta di „inquadramento“ (Golfetto F. 2000:126).
- b) passaggio da *product oriented* a *resource based* per le strategie di marketing: le specificità, le risorse, le capacità e le conoscenze di un territorio sono la più solida garanzia per la costruzione di vantaggi duraturi.
- c) la configurazione di un maggior assetto reticolare dell'impresa territorio.
- d) l'attuazione di strategie coevolutive sia tra territori/impresa-rete sia tra soggetti in essi presenti per vincere confronti competitivi (Valdani, Ancarani 2000:40).

Per concludere la parte relativa alle possibili definizioni e introdurre quella delle strategie e degli strumenti a disposizione del marketing territoriale si tenta ora di

⁷⁵ Costabile M., Lanza A., „Il marketing dei contesti territoriali: Il potenziale di differenziazione del capitale sociale“, in Valdani Ancarani, op. cit., 2000, p.56.

⁷⁶ Knight R.V., „Knowledge-based Development: Policy and Planning Implications for Cities, in Urban Studies, 32, 1995, pp. 225-260.

sintetizzare, senza pretese esaustive, alcuni punti ritenuti determinanti ai fini della presente ricerca.

Senz'altro il marketing territoriale assume un ruolo importante nell'analisi, nella pianificazione e nell'implementazione di piani «che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento di obiettivi politico-organizzativi di interesse, quale l'incremento della popolazione produttiva (imprese e attività di servizi) e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente e migrante» (Kotler, Heider, Rein, 1993; Van den Berg, Bramezza, Van der Meer, 1994; Golfetto 1996; Valdani Jarach 1998).

Esistono pertanto diversi elementi che portano a considerare il marketing territoriale non come semplice applicazione di schemi aziendali, ma come «uso critico di metodologie di analisi in cui le già note ricerche socio-economiche sulle città possano essere integrate da approcci più quantitativi, a supporto di decisioni che mirano a risolvere i punti di debolezza e a sostenere i punti di forza» (Bramanti 2002).

Soprattutto nei sistemi complessi si riconoscono al marketing territoriale ampi ruoli e diversificate funzioni da cui derivano strategie e politiche applicabili, a dipendenza delle mutevoli situazioni, delle relative necessità, dei limiti e delle opportunità.

2. Strategie e compiti

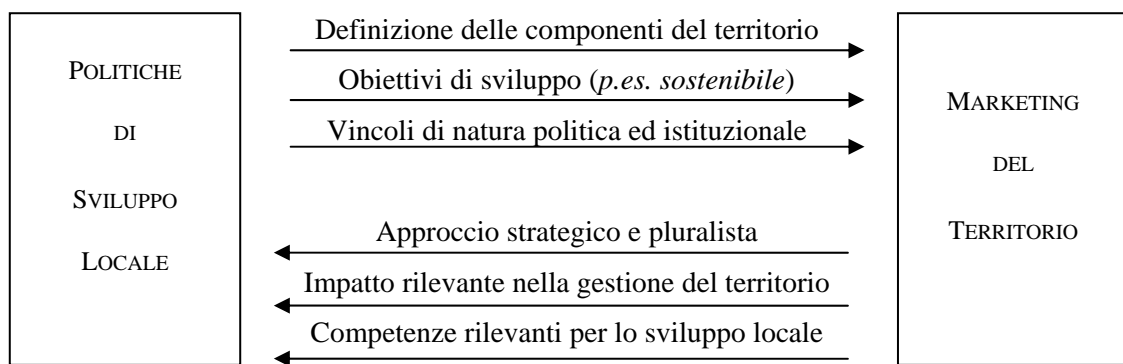
Il marketing è vincolato nella sua operatività dalle politiche di sviluppo locale ⁷⁷ e dalle condizioni politiche e istituzionali. Recepisce e traduce una *vision* derivante dagli indirizzi stabiliti dagli attori che decidono. Siccome il territorio è una realtà molto complessa che vede coabitare componenti diverse, bisogni eterogenei, spesso

⁷⁷ Tra le politiche si ricordano: politiche regionali o politiche per lo sviluppo regionale, con l'obiettivo di superare gli squilibri interregionali; politiche regionali di sviluppo o politiche locali di sviluppo, con obiettivo la promozione e lo sviluppo del potenziale endogeno delle singole aree. Tra le altre politiche: macroeconomiche, industriali, innovative, del lavoro... con obiettivi esplicitamente nazionali ma forti impatti territoriali (Ciciotti 1993:217).

contrastanti, può accadere che tra vecchi e nuovi interventi, tra azioni di soggetti diversi si creino sovrapposizioni di ruoli o interessi relative a diverse strategie.

Il marketing territoriale può da parte sua contribuire a sollecitare scelte e strategie che evitino circoli viziosi negativi. La seguente figura mette in evidenza il tipo di relazione di dipendenza e allo stesso tempo di influenza (figura 9).

Figura 9: Le relazioni tra la politica di sviluppo locale e il marketing territoriale



Fonte: Caroli 1999:105

Partendo dagli strumenti a disposizione per attuare le politiche di marketing territoriale se ne riscontrano sostanzialmente due tipologie, riconducibili a (Golfetto 1996):

- a) programmi di sviluppo dei sistemi infrastrutturali dell'accessibilità, dell'urbanistica e dell'accoglienza;
- b) interventi volti alla promozione e alla comunicazione della città (immagine) ⁷⁸.

Molti sforzi sembrano votati oggi al secondo tipo, alle strategie comunicative, per cui secondo alcuni studiosi un'area può risultare attrattiva se si mostra ed è riconosciuta come tale (immagine) indipendentemente dai valori economici che possiede e trasmette.

⁷⁸ Le attuali politiche di marketing territoriale si sono sviluppate attraverso l'evoluzione complessa dell'economia e della società e sono quindi molto lontane da quelle attività di promozione territoriale che sono in qualche modo sempre esistite. Si pensi ad esempio, in Europa e nel Nord America nella seconda metà dell'Ottocento, alle iniziative finanziarie (esenzioni fiscali, finanziamenti agevolati, riduzioni del costo del lavoro), alla promozione del territorio per lo sviluppo delle ferrovie, per il

Il problema è che se l'immagine non riflette l'identità specifica e la realtà dell'area, può innescare nel lungo periodo un circolo vizioso di «discredito di quella localizzazione nella comunità degli investitori» (Bellini 2000).

Le azioni che potenziano il sistema economico e le condizioni sociali dell'area forgianno una politica di promozione dello sviluppo locale attraverso il potenziamento dell'offerta interna (immobiliare, servizi a popolazione e imprese, accessibilità fisica e alle informazioni...); il miglioramento della qualità complessiva dell'ambiente di vita (massimizzare le esternalità positive e ridurre quelle negative, individuare i concorrenti potenziali o i preziosi alleati...); l'ampliamento della propria sfera di influenza economica ⁷⁹.

Le attività di promozione comprendono in generale, la costruzione di un'immagine territoriale (conveniente per investimento produttivo); l'attrazione di investimenti (soggetti imprenditoriali individuati in classi precise); la fornitura di servizi (dalle agenzie agli sportelli...).

Una strategia di marketing efficace deve scegliere inoltre una scala territoriale appropriata, pertanto l'esistenza di un coordinamento cooperativo del sistema locale a tale scala costituisce un fattore competitivo (anche per l'attrazione di investimenti esterni) ⁸⁰.

Suddividendola operativamente in fasi una strategia di marketing urbano implica:

- a) l'analisi del mercato, esaminando la corrispondenza dei prodotti ai bisogni dei segmenti di clienti;
- b) la formulazione di obiettivi (di sviluppo) e di strategie necessarie per realizzarli;
- c) la definizione di opportune operazioni di marketing;

turismo. Nel campo turistico spiccavano le attività di propaganda per attrarre il turismo internazionale.

⁷⁹ «Ora fare marketing territoriale «ha significato nelle migliori esperienze internazionali in primo luogo rispondere al meglio alle aspettative dei destinatari finali interni (la popolazione residente, i *city users*, le attività economiche già insediate) e, in parallelo, concorrere ad individuare nel breve, medio e lungo periodo le azioni più idonee per migliorare la qualità, la competitività (e quindi l'attrattività) del territorio... » (Gibelli 2001)

⁸⁰ E' un approccio di marketing (e, in prospettiva, di pianificazione strategica) che veicola «una concezione reticolare delle strategie promosse da una collettività, la quale dovrebbe in maniera cooperante e sinergica interrogarsi su quale identità locale si intende valorizzare (a partire dalla situazione reale) e/o promuovere (come visione strategica condivisa)» (Gibelli 2001).

d) la realizzazione delle misure e controllo della loro efficacia.

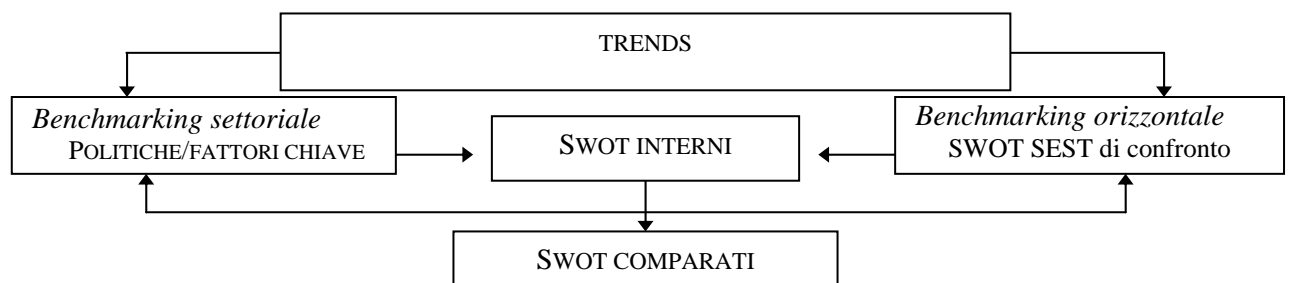
Per analisi di mercato si intende l'analisi delle categorie di domanda territoriale e di offerta, incluse le offerte concorrenti. Si tratta di analizzare le componenti del territorio e in seguito di scegliere gli obiettivi che mirano ad un posizionamento. Gli ostacoli maggiori che si presentano in questa fase sono rappresentati dalla difficoltà di traduzione di obiettivi di sviluppo in obiettivi di marketing, dall'incertezza della gerarchia degli obiettivi o ancora dalla rigidità nella scelta di obiettivi e posizionamento.

Nell'analisi la strategia trova elementi utili nello studio delle aree geografiche concorrenti grazie alla definizione di criteri di confronto derivanti dal *benchmarking* territoriale, e grazie alla presa di coscienza dei propri vincoli o delle opportunità. Gli indici e i parametri di confronto sono oggetto di molte analisi comparate che mettono a confronto le varie città a livello nazionale e anche internazionale.

Le operazioni di *benchmarking* sono rilevatrici di sviluppo, delle strategie migliori, delle condotte più efficaci, del "best in class". Attraverso un'analisi settoriale dei fattori critici congiunta al rilevamento di situazioni territoriali di riferimento giungono a costruire uno strumento di confronto utile alle logiche di posizionamento (swot comparato).

Il *benchmarking* – come ormai associato a livello aziendale – può essere inoltre applicato a vari livelli, da quello competitivo (intrasettoriale) appunto, a quello sui processi (ad es. logistico, di customer satisfaction, ecc.) a quello funzionale (marketing, comunicazione).

Figura 10: *benchmarking* politiche e sistemi urbani e territoriali di riferimento



Fonte: Ciciotti 1999

SEST: sistemi economici-sociali-territoriali

Nell'ambito della dimensione concorrenziale tra le città lo strumento permette a volte di annullare le conseguenze negative della competitività se vengono considerate le distanze spaziali tra città simili.

Uno degli altri strumenti di analisi è costituito dall'*audit* del territorio, che sfrutta proprio le metodologie tipiche della *swot* (acronimo di *strength*, *weakness*, *opportunity*, *treath*) *analysis* (Andrews 1971) dove i punti di forza e di debolezza del sistema locale sono messi a confronto con le minacce del contesto globale (figura 11). Con interviste, *focus group*, questionari e valutazioni collettive, che coinvolgono gli attori decisivi e di riferimento dell'area, è possibile così costruire una *vision* del sistema locale, fissare «obiettivi e traguardi di sviluppo incardinati nella vocazione specifica del territorio» (Romano A., Passiante G. 2000:110).

Figura 11: L'analisi Swot

	Opportunità	Minacce
Forze	Sfruttamento dell'opportunità	Possibilità di perdita della possibilità di vantaggio
Debolezze	Necessità di costruire prima dei concorrenti nuove capacità per cogliere l'opportunità	Grande opportunità per la concorrenza di costruire un solido vantaggio competitivo

Fonte: Guatri, Vicari, Fiocca 1999:327

In seguito all'analisi, le strategie attuabili mirano, a dipendenza delle scelte, alla differenziazione, alla standardizzazione o alla focalizzazione dell'offerta. Queste tre opzioni operano attraverso l'integrazione e la valorizzazione delle componenti territoriali attuali, oppure sviluppano le opportunità di cambiamento o, infine, creano progetti speciali.

Il processo avviato dalla strategia porta alla composizione di un marketing mix che investirà le politiche operative. Si tratta della fase maggiormente impegnativa, considerati i forti vincoli nella definizione del prodotto.

Figura 12 : Strategia di marketing del territorio



Fonte: adattato da Caroli 1999:113, 122

Una delle fasi più importanti dopo l'analisi riguarda evidentemente i criteri di scelta per la segmentazione, che – come è già stato più volte sottolineato – non dipendono soltanto dall'aspetto economico o dalla domanda esterna. Esistono inoltre delle scelte provocate da situazioni non ricercate come dimostra il caso di un certo tipo di domanda che si rivolge alle città e si manifesta 'spontaneamente' (da una parte immigrati, richiedenti d'asilo, dall'altra turismo di passaggio ad esempio)⁸¹.

Al fine di comporre una possibile matrice di segmentazione si suddividono le tipologie dei diversi soggetti presenti in città in persone giuridiche e persone fisiche da una parte e protagonisti di domanda interna ed esterna dall'altra. Alle categorie presenti sul territorio si aggiungono quelle potenziali.

⁸¹ Caroli G., op. cit., 1999, pp.123-137; Paoli M., Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni, Milano, Guerini e ass., 1999, pp. 121-122.

Figura 13: Ipotesi di segmentazione della domanda di territorio

		NATURA DELL'UTENTE	
		Persone giuridiche	Persone fisiche
PRESENZA NEL TERRITORIO	Domanda interna	<i>Imprese sul territorio</i> ... <i>Organizzazioni economiche locali</i>	<i>Cittadini</i> ... <i>Lavoratori locali</i>
	Domanda esterna	<i>Imprese esterne</i> ... <i>Investitori finanziari</i>	<i>Turisti</i> ... <i>Nuovi residenti</i>

Fonte: adattato da Caroli 1999:124

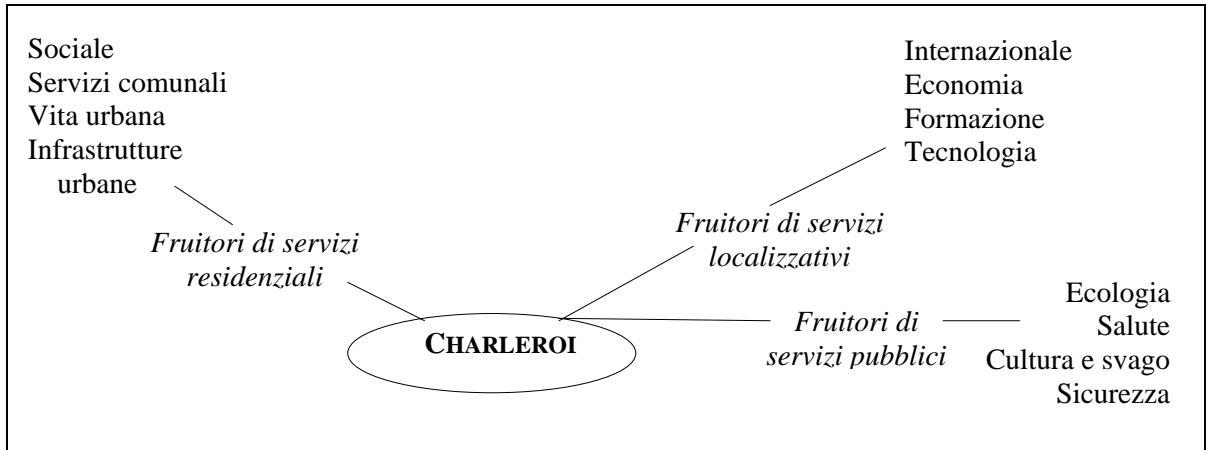
Le categorie qui presentate nell'ambito di una possibile segmentazione possono essere oggetto di un altro tipo di lettura, che deriva dalla segmentazione tipica delle pianificazioni strategiche di città:

1. i *customer*, gli utilizzatori dei prodotti/servizi: tra cui i fruitori di servizi residenziali, di servizi pubblici e di servizi localizzativi;
2. gli *stock-holder*: proprietari di terreni urbani, immobili, infrastrutture;
3. gli *stake-holder*: portatori di interesse e possibili beneficiari per le proprie attività;
4. i *policy-maker*: manager, o comunque chi gestisce delle attività urbane e dei circuiti tecnici e politici tra i vari soggetti urbani ⁸².

Un'esemplificazione di progettazione attraverso una strategia di segmentazione dei servizi è suggerito dal caso di Charleroi, cittadina belga di circa 200'000 abitanti.

⁸² A queste quattro categorie la pianificazione normalmente aggiunge la burocrazia (struttura tecnica e amministrativa) e i partner esterni (cfr . piano strategico, figura 29).

Figura 14: segmentazione per gli obiettivi della città di Charleroi



Fonte: Cercola 1999:69

Le operazioni di segmentazione sono da inserire nel contesto del posizionamento strategicamente ricercato.

Le caratteristiche fondamentali, su cui gli obiettivi di posizionamento fanno leva, coincidono con la scelta della vocazione strategica, il rilevamento della dotazione ambientale, le capacità di ottenimento dei risultati attraverso gli elementi che danno valore all'offerta territoriale e, infine, devono tener conto della coerenza. Occorre infatti che le singole componenti rappresentate dai diversi prodotti territoriali siano coerenti sia tra loro che nell'offerta territoriale complessiva.

La strategia di marketing rispetto alla valorizzazione dell'offerta locale, di cui la vocazione è punto di riferimento, prevede due strade, quella delle opportunità esistenti all'interno o quella della radicale innovazione.

Nel primo caso normalmente si punta su fattori locali di forza quali le infrastrutture eccellenti per lo sviluppo di attività economiche, le filiere produttive o i comparti molto competitivi, la tradizione storica e culturale e i meccanismi di auto-produzione della conoscenza e di scambio con l'esterno. In alcune situazioni questa strategia troverebbe difficoltà e renderebbe necessario pensare all'ipotesi dell'innovazione. Accade con il declino strutturale di attività economiche che ha colpito molte città negli ultimi

vent'anni. Accade per quelle aree o città minori con poche caratteristiche differenzianti o infine per i centri che gravitano intorno a grandi metropoli ⁸³.

E' importante per la crescita individuare tra le risorse locali i fattori ad alto livello aggiunto. Come d'altra parte risulta fondamentale riuscire ad inserirsi nel quadro di globalizzazione degli scambi economici e sociali integrando nel territorio forze di crescita esogene ⁸⁴.

Le principali opportunità di intervento per il consolidamento o l'incremento della posizione competitiva della città sono ad esempio le azioni che convertono risorse e fattori d'attrazione in servizi strategici o gli investimenti in infrastrutture avanzate di trasporto e comunicazione. Per entrambe le misure occorre una politica urbana innovativa, che sappia inoltre promuovere il territorio curandone l'immagine e la corretta percezione da parte della domanda.

E' possibile dunque definire il marketing territoriale, dal punto di vista strategico, «un'intelligenza di integrazione e di fertilizzazione». L'intelligenza orienta le opportunità competitive in strategie e idee per interventi, sviluppa, con un procedimento di integrazione dei vari elementi, una visione dell'offerta territoriale. Suscita inoltre l'azione "fertilizzatrice" degli strumenti di marketing, in grado di valorizzare ogni singolo segmento dell'offerta territoriale (Caroli 1999:101).

Dal punto di vista operativo il marketing territoriale intende creare le condizioni per una migliore fruizione del territorio e comunicare i fattori di attrattività. Nella prima azione si interviene sulle componenti tangibili e intangibili e si assistono gli investitori che si insediano. Nella seconda si opera per il rafforzamento e la diffusione della percezione del posizionamento, si promuovono le opportunità offerte.

Dopo aver menzionato diversi elementi delle strategie di marketing territoriale è utile soffermarsi sul loro orientamento generale.

⁸³ Si richiamano i casi di città medie che scelgono strategie cooperative integrandosi in reti relazionali.

⁸⁴ Uno degli esempi citati sono gli *Ide* e le *It*.

I tratti finora esposti hanno accentuato la differenziazione dell'offerta, la segmentazione e l'ottenimento di un posizionamento. Diventa interessante osservare quali tipi di marketing sono attuabili incrociando questi elementi.

Figura 15: Combinazione delle principali scelte di marketing

<i>Clienti obiettivo</i>	Tutto il mercato	Marketing indifferenziato	Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato
	Un solo segmento	Marketing concentrato geograficamente	Marketing di nicchia
		Basso	Alto
		<i>Grado di differenziazione dell'offerta</i>	

Fonte: Guatri, Vicari, Fiocca 1999:36 e Kotler Ph., Marketing Management, 1998

Il marketing indifferenziato è spesso caratterizzato dall'obiettivo di attrarre nuove attività economiche attraverso gli incentivi economici e la comunicazione.

Per contro il marketing differenziato – attraverso la segmentazione e il posizionamento – tende maggiormente ad attrarre nuovi investimenti in specifici settori o attività economiche, non senza sostenere e sviluppare il benessere dei soggetti residenti.

Un'ulteriore scelta è rappresentata dal marketing focalizzato (es. di nicchia, o concentrato geograficamente), che spesso legandosi alle linee guida del piano di sviluppo locale (interdipendenza con le altre aree di intervento) mira a raggiungere la leadership in attività o settori specifici, sulla base dei fattori di vantaggio competitivo.

E' da sottolineare in questo caso che la scelta di segmenti elettivi è più facilmente

orientata per le imprese nei confronti del territorio, soprattutto dalla presenza di cluster produttivi.

Secondo questo tipo di classificazione resta da menzionare il marketing sistemico, che si produce o si riscontra con l'attivazione di processi interni per l'attrazione di risorse esterne e per la valorizzazione delle risorse acquisite⁸⁵.

Tali strategie di marketing sono legate a precise linee e scelte di politica di sviluppo. Infatti obiettivi di bassa conflittualità decisionale, generati da complesse situazioni economiche, politiche o sociali, possono entrare in conflitto con efficacia delle politiche stesse⁸⁶.




Quindi certe scelte o politiche selettive rappresentano da una parte un rischio, ma dall'altro dimostrano, come in molti casi, un ampio successo. Si citano le città-regione ad "economia forte" più importanti d'Europa e del mondo: Barcellona, Lione, Parigi, Monaco, Stoccarda, Francoforte, Berlino, Bruxelles, Londra; New York, Montreal, Los Angeles, Tokio, Osaka, Sydney, Melbourne, Auckland, che hanno adottato «politiche di progettazione competitiva del territorio più selettive, focalizzate, in via prioritaria, rispetto ad un numero limitato di settori produttivi, nonostante esse tendano a generare maggiori conflitti decisionali» (Coppola 2001:285).

⁸⁵ Focus di tale strategia sono quelle che Caroli ha definito l'integrazione e la fertilizzazione delle varie componenti territoriali (Caroli 1999:120). I quattro tipi di strategie esposte corrispondono anche all'evoluzione storica dell'approccio di marketing nelle aree urbane e nelle città degli Stati Uniti a partire dagli anni Trenta, che mette appunto in risalto i passaggi dal marketing indifferenziato a quello differenziato, al focalizzato, al sistemico, con le loro peculiarità di obiettivi e strategie messe in atto (Kotler, Haider, Rein, 1993:77).

⁸⁶ Coppola riporta l'esempio di Milano, nello studio commissionato dalla Camera di Commercio di Milano: si potrebbe pensare – afferma – «di evitare conflitti profondi fra i diversi interessi in gioco, com'è forse il caso di Milano, componendoli intorno ad interventi che presentino benefici diffusi: interventi infrastrutturali particolari, marketing territoriale per l'attrazione di investitori esteri indifferenziato, cioè non focalizzato su alcun settore o comparto produttivo, politiche indifferenziate per l'innovazione e la R&S, politiche indifferenziate per la formazione tecnico-professionale, finanziamenti indifferenziati per la ricerca universitaria...». Ma – continua – «con l'adozione di politiche di progettazione competitiva a beneficio diffuso si rischia, per non "scontentare" nessuno, di non "accontentare" concretamente alcuno, di impiegare, cioè, volumi considerevoli di risorse pubbliche senza che queste producano forme davvero efficaci di rafforzamento del vantaggio competitivo delle imprese che operano sul territorio, all'interno della divisione internazionale del lavoro» (Coppola V., "Marketing territoriale e attrazione di investimenti" in Lecca S., Paone R. (a cura di), Milano produttiva 2000, Camera di commercio Milano, 2001, pp. 279-302, p. 285).

La rappresentazione grafica delle aree strategiche di intervento per lo sviluppo economico della città statunitense di Detroit traccia un esempio di politica selettiva e mirata.

Figura 16: Tipi di intervento per lo sviluppo. Il caso della città di Detroit.

<i>Azione</i> <i>Settore</i>	ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI	SVILUPPO IMPRENDITORIALE	SOSTEGNO ALLE IMPRESE ESISTENTI
AGRICOLTURA			
TURISMO			
INDUSTRIA TRADIZIONALE			
TERZIARIO AVANZATO			

Fonte: Cercola 1999:75  Progetti di intervento territoriale (Master Plan su matrice)

Un altro ostacolo o quantomeno un'altra difficoltà con cui il marketing territoriale e le politiche di sviluppo sono confrontate è la focalizzazione o la concentrazione delle scelte strategiche su determinati territori. Alcune esperienze passate hanno ad esempio dimostrato che la soluzione di parcellizzare il territorio in sub aree e di assegnare a ciascuna di queste strategie specifiche, ha «condotto inevitabilmente ad un impoverimento delle potenzialità offerte dal contesto». Così, può accadere che nelle strategie di marketing urbano si suddividano in due categorie le città studiate: città produttive e città ricreative. «Nelle prime le strategie di marketing dovrebbero focalizzarsi sullo studio dei settori produttivi strategici, nelle seconde sull'offerta di servizi di accoglienza e per il tempo libero. Nella realtà una divisione così drastica è spesso impossibile e rischia anzi di impoverire le capacità attrattive di un sistema urbano.»⁸⁷ (Bramanti 2002:9)

⁸⁷ Bramanti A., "Linee guida per la definizione di un'Agenzia di marketing territoriale per la Provincia di Milano", Milano, Bocconi-Certet, 2002.

3. L'approccio strategico all'offerta (prodotto-territorio)

Le analisi mettono frequentemente in luce l'evidenza che la scelta del territorio si opera in base a criteri quali i vantaggi di costo o i benefici monetari, le condizioni di uso di beni o l'efficienza dei servizi, la qualità degli stimoli per lo sviluppo, la rapidità di fruizione, il contesto ambientale e le condizioni di vita (Ashworth, Voogd, 1990).

La lista di fattori di cui è composto il territorio quale prodotto è lunga:

- 1) l'insieme di elementi definitori del prodotto territorio, tangibili e intangibili, le sinergie tra le componenti, le relazioni di sistema;
- 2) la posizione geografica e le caratteristiche morfologiche;
- 3) la struttura urbanistica e il patrimonio immobiliare;
- 4) il patrimonio culturale e scientifico;
- 5) le infrastrutture pubbliche;
- 6) le attrazioni;
- 7) la qualità delle risorse umane;
- 8) le strutture di formazione, tra cui l'università;
- 9) il livello di competenze del tessuto produttivo e sociale;
- 10) il tessuto industriale locale e le caratteristiche del mercato;
- 11) l'intensità degli scambi economici e culturali con l'estero;
- 12) la leadership economica o culturale;
- 13) l'efficienza e l'efficacia dei sistemi amministrativi e giuridici;
- 14) il sistema di valori civili e sociali;
- 15) il sistema dei servizi pubblici, le istituzioni intermedie (governo locale, ass. di categoria, ecc.) importanti per l'efficienza complessiva del territorio;
- 16) il grado di maturazione sociale, la distribuzione del benessere, l'equilibrio sociale e la sicurezza.

Ma una città attrattività non è il risultato di una lunga lista di fattori (sebbene alcuni di essi per alcune città o regioni siano dei vantaggi difficilmente imitabili), bensì di un processo strategico. E, l'apporto dell'attrazione urbana, ha una diretta influenza sulla posizione competitiva della città, sia dal punto di vista dei cittadini che delle aziende o dei turisti.

Sempre più la qualità della vita determina le scelte di localizzazione per le persone e per le aziende. Valorizzare la qualità della vita significa innanzitutto migliorare la prosperità e la sicurezza della città al fine di far crescere l'economia. In questa direzione gli investimenti puntano maggiormente allo sviluppo della cultura, dello sport, dello svago, del relax e dello shopping, tutti campi che contribuiscono a migliorare la qualità della vita. Il settore pubblico e quello privato sono chiamati a cooperare perché sono interessati allo stesso modo all'attrattività della città.

La qualità di uno 'spazio' è riconosciuta sempre più come fattore di attrazione di valore (prezioso) con positivi effetti sull'ambiente sociale e sulle strutture economiche. Ad esempio i luoghi urbani d'affari richiedono un ambiente animato (anche dopo l'orario di lavoro).

L'attrattività si orienta a dipendenza del gruppo di riferimento, cittadini residenti, aziende o turisti.

CITTADINI RESIDENTI	AZIENDE
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di case • Educazione • Relax • Shopping • Religione • Sicurezza • Sanità 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di spazio • Prezzi del terreno • Tasse • Disponibilità di lavoro • Concorrenti presenti sul territorio • Domanda di mercato • Presenza sul territorio di vie di comunicazione

La città non è un organismo omogeneo, ma è una collezione di localizzazioni (figura 17), e quindi persone e aziende per decidere di visitare, vivere o sistemarsi sul territorio tengono conto di un'ampia gamma di fattori. Inoltre l'attrattività di un luogo dipende anche dall'attrattività dei luoghi più vicini.

Figura 17: esemplificazione di segmentazione dell'attrattività territoriale

Attrattività ambiente di vita Qualità e accessibilità - dei servizi - dell'ambiente di vita - della natura circostante	Attr. localizzazione ambiente aziendale Qualità del lavoro potenziale fornito Tecniche a disposizione (techn. provisions) Infrastrutture tecniche Situazione geografica rispetto ai centri economici
Attrattività del luogo rispetto a turisti e visitatori Reperibilità e presenza di - prodotti primari quali attrazioni, musei, eventi, paesaggio e clima - prodotti complementari: alberghi, ristoranti, negozi e centri congresso	

Fonte: L. Van der Berg, J. Van der Meer, A. Otgaar, The Attractive City, Euricur 2000.

La gamma di fattori, oltre ad essere oggetto di segmentazione, può essere letta e composta in diversi modi.

L'offerta del territorio si legge infatti nella sua dimensione orizzontale, nella sua dimensione verticale e in quella interconnessa tra le due. Nella prima sono distinguibili tutti gli elementi tangibili e intangibili di cui è composta l'area ⁸⁸. Il loro rilevamento da una parte mette in luce punti forti e punti deboli, e dall'altra indica le opportunità dettate dalla visione del territorio, attingendo da tradizione e vocazione (anche definito "lo spirito del luogo").

La dimensione verticale descrive i diversi livelli di interazione nell'ambito geo-politico: le città, le aree, le regioni, le nazioni e i relativi governi, con le reciproche, complesse influenze.

Di importanza non minore, oltre alla loro coerenza e compatibilità, sono le interconnessioni tra i vari elementi. Infatti, una somma di singoli elementi a se stanti non crea un vantaggio competitivo e duraturo. A titolo di esempio, la domanda di turismo non è appagata dall'offerta individuale di strutture alberghiere o di opportunità ricreative o culturali. Spesso neanche dalla semplice cornice orografica o dalle favorevoli

⁸⁸ A livello di importanti elementi intangibili abbinati ad altri tangibili, si ricorda, ad esempio, il rilievo dato dal *milieu innovateur* alle opportunità di apprendimento e di innovazione, all'area locale quale "accumulatore di conoscenze" determinato assetto territoriale.

condizioni topologiche. E' l'insieme di ricettività alberghiera, di impiego del tempo libero, di stimoli culturali, ecc. collegati tra loro e offerti in un luogo a esaudire il bisogno del turismo. Occorre per giunta che il relativo nucleo dell'offerta sia caratterizzato da elementi percepiti in modo corretto.

Un'ulteriore categorizzazione all'interno delle diverse dimensioni descritte ha assunto notevole rilevanza nell'ambito delle politiche di marketing. Si discute infatti delle componenti dell'offerta territoriale che si distinguono in elementi hard e elementi soft. Come consolidato nell'economia delle imprese, anche nella valorizzazione della città/territorio si registra un'evoluzione che conferisce maggiore importanza ai fattori soft (intangibile) rispetto a quelli hard (tangibile). Le esternalità dimostrano ad esempio che un fattore hard presente in un luogo vicino (es. città molto strutturate) sia un fattore soft per il territorio circostante (disponibilità dei servizi connessi) senza doverne sopportare costi e svantaggi.

I fattori ritenuti chiave nel *rating* relativo alla localizzazione di un'attività economica di rilievo sono a volte soppiantati da fattori in termini assoluti ritenuti di supporto. Accade che dirigenti o manager si muovano in un luogo piuttosto che in un altro, scegliendo una tranquilla cittadina 'media', anziché una metropoli più caotica, in ragione delle offerte del tempo libero o di formazione (scuola internazionale) o in generale per la qualità di vita (apprezzata dalla famiglia).

Gli elementi intangibili (es. qualità della vita) si qualificano dunque come fattori soft, che, se fedeli e coerentemente abbinati all'assetto territoriale, diventano artefici imprescindibili di successo nelle nuove configurazioni di città.

Il prodotto territoriale è oggetto di politiche di marketing e di sviluppo. Oltre al mix di elementi tangibili e intangibili, agli investimenti in infrastrutture (base indispensabile) le politiche sfruttano i progetti innovatori che normalmente sfruttano risorse e vantaggi competitivi sia per la nuova produzione di beni o servizi sia per creare luoghi di consumo di attività culturali, ricreative o sportive. Grande risalto in questi progetti è dato alla centralità dell'innovazione tecnologica. E' molto diffusa la

percezione secondo cui la capacità di gestire e stimolare l'innovazione tecnologica rappresenti «una condizione essenziale affinché si potenzino anche gli altri aspetti che possono permettere all'area di conquistare un primato» ⁸⁹.

Un'altra opportunità di notevole impatto è l'acquisizione e lo sviluppo di funzioni direzionali, che si attua attirando importanti sedi di attività ad alto valore aggiunto.

Anche i grandi eventi sono in fondo una sorta di “progetto innovatore”. A pari titolo si collocano manifestazioni culturali o sportive, fiere commerciali e congressi scientifici. Essi favoriscono la notorietà e l'immagine, ma gli effetti possono essere contingenti in relazione all'occasionalità o alla ricorrenza nel tempo. Alcune piccole città riescono ad esempio a farsi conoscere internazionalmente grazie all'organizzazione periodica di festival e rassegne culturali e artistiche (*es. Estival Jazz, Festival del Cinema di Locarno*). L'evento è in grado di attivare delle connessioni con le risorse territoriali puntando a un segmento preciso della domanda, cercando elementi di differenziazione rispetto alle manifestazioni concorrenti, a cui si aggiungono gli effetti moltiplicativi generati dai media.

Infine, tra gli importanti tasselli del marketing territoriale, oltre agli aspetti strategici che evidenziano la prospettiva della creazione di valore (prodotto), si distinguono gli aspetti organizzativi che esaltano l'ottica di processo e la componente relazionale e gli aspetti operativi che puntano su strumenti specifici (*es. “piano”, cfr. sez. 4 del presente capitolo*) e sull'apprendimento continuo (Cercola 1999:65) ⁹⁰.

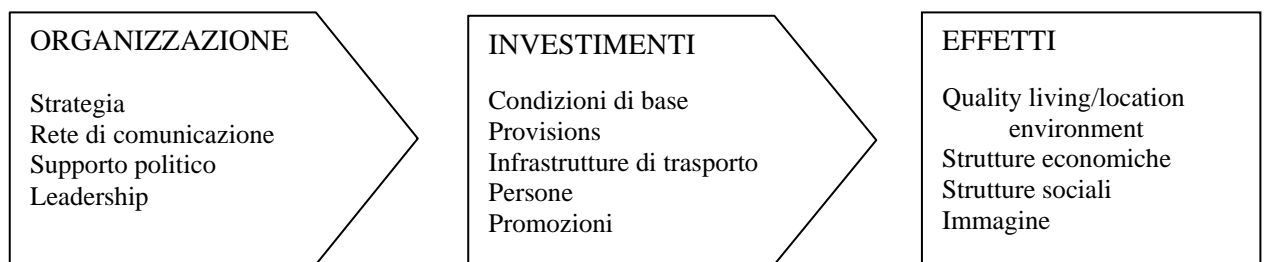
⁸⁹ De Maio A., *Per un “sistema” regionale avanzato: professionalità e cultura come motori di sviluppo*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano. Il rettore del Politecnico di Milano asserisce: «non esiste categoria che non sia condizionata dalle scoperte e dall'evoluzione tecnologica per cui si può affermare che chi è in grado di primeggiare, o almeno di non farsi eccessivamente distanziare, in questo settore, più facilmente potrà anche essere competitivo globalmente. L'innovazione tecnologica premia tutti i settori, anche quelli più tradizionali e coinvolge le imprese anche di medie e piccole dimensioni.»

⁹⁰ A. Rossi (1999:49-50) cita alcuni esempi di alcune possibili misure di marketing urbano: a) tra le misure di sviluppo quelle creare impulsi per nuove attività (ad esempio ridurre i tempi necessari per la decisione in merito a permessi di costruzione); b) tra le misure organizzative quelle per migliorare il coordinamento e l'efficacia delle azioni pubbliche; c) tra le misure promozionali, quelle pubblicitarie per migliorare l'informazione sulla città (l'autore annovera tra i primi esempi svizzeri in questo campo Zurigo e Winterthur).

Infatti, creare una città attrattiva non è solo un problema d'investimenti o di sfruttamento delle risorse, ma anche e soprattutto un problema d'organizzazione. Oltre a questo, come sarà approfondito nelle prossime sezioni (cfr. sez. 5), occorre saper comunicare l'attrattività all'esterno attraverso un'immagine positiva (*image building and communication*).

E' una determinata capacità organizzativa, che indirizza gli investimenti a favore di una città attrattiva, tenta di ottenere effetti quali l'aumento della qualità dell'ambiente di vita e di localizzazione, il rafforzamento delle strutture economiche e delle strutture sociali e il miglioramento dell'immagine (figura 18).

Figura 18: processo per il raggiungimento della città attrattiva



Fonte: Van den Berg, Van der Meer, Otgaar 2000:19.

Alla capacità organizzativa è riconosciuto l'attributo di «risorsa (*orgware*) non meno importante del capitale fisso sociale (*hardware*) e di quelle finanziarie e consociative (*software*)»⁹¹.

Gli elementi della capacità organizzativa della città attrattiva sono efficacemente rappresentati in due tipi di approcci.

Uno esalta la qualità del governo delle città⁹² (*city governments*) secondo i fattori⁹³:

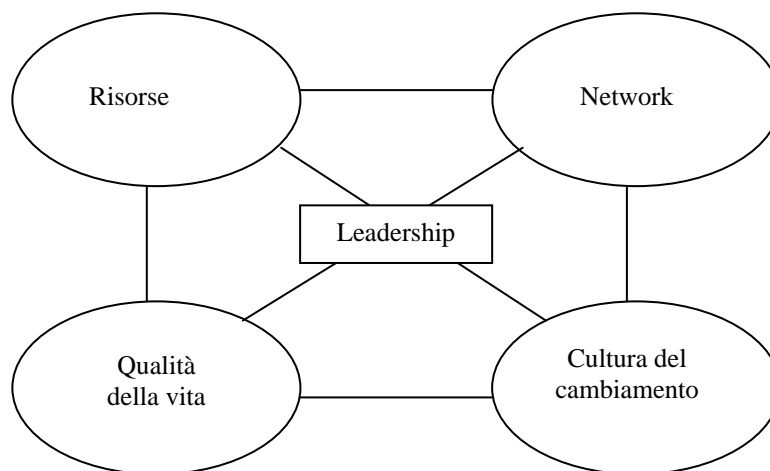
⁹¹ Dematteis G., „Il fenomeno urbano: lineamenti generali“, in AAVV., *Geografia urbana*, Torino, Utet, 1998:19.

⁹² In un sito governativo americano, nella sezione “*Government Performance (Measures / Benchmarking)*” si trova una graduatoria delle città statunitensi basata sulle capacità di ottenere risultati (*leading / results driving*): *financial management, human resource management, information*

- a) autonomia, risorse, giurisdizione (*jurisdiction*), capacità;
- b) flessibilità;
- c) imprenditorialità;
- d) pluralismo politico.

L'altro considera i punti chiave di una capacità di leadership ⁹⁴, evocati nella figura 19.

Figura 19: Ingredienti di successo per una strategia di sviluppo locale



Fonte: Coppola 2001:302

technology, capital management, managing for results. Si consulti in proposito il sito www.financenet.gov.

⁹³ Vidler E., *City Economic Growth, paper*, International Development Department School of Public Policy-University of Birmingham, 1999, 48p.; il documento riprende anche il tema delle politiche di ‘city government’ soffermandosi sul mantenimento del livello competitivo, sulla produttività e sulla crescita locale. Offre un’ampia bibliografia sull’argomento.

⁹⁴ Una breve analisi del “modello” di Singapore suggerisce i nove imperativi per un territorio aspirante *leader*, la massima aspirazione di un’area, a meno di non poter superare i limiti delle regioni complementari o focalizzate su specifici distretti (Valdani, Ancarani 2000:29-34): lo sviluppo delle risorse umane, la promozione cultura del consenso e del *teamwork*, l’orientamento all’internazionalizzazione, la creazione di un clima fertile per l’innovazione, lo sviluppo di distretti industriali e di regioni digitali, la generazione di competenze catalizzanti per regione “digitale”, lo sviluppo della competitività internazionale, la riduzione della vulnerabilità, la rivitalizzazione costante del progetto economico.

4. Il territorio e il piano di marketing interno ed esterno

Con meno pretese rispetto alla pianificazione, ma con molte similitudini, si presenta il piano di marketing territoriale, che mira a dei problemi più specifici, in parte descritti nel paragrafo precedente e ampiamente approfonditi nel primo capitolo.

Lo scopo di questa sezione è quindi dettato dalla semplice necessità di presentare una plausibile applicazione del piano di marketing al territorio, di cui si riportano due schematizzazioni efficaci, applicabili in contesti differenti, a seconda del “cliente” mirato, interno o esterno all’area.

Figura 20: il piano di marketing territoriale interno



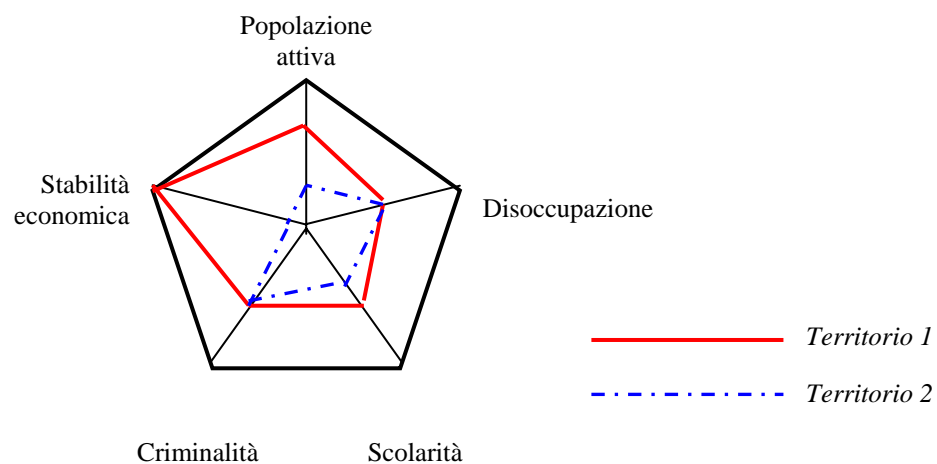
Fonte: Ancarani 2000:153

La soddisfazione del residente, del cliente interno (cittadino, impresa...) viene perseguita

attraverso il miglioramento dei processi di scambio a cui mira il piano di marketing interno. Le attese sono sempre più sofisticate ed elevate mettendo alla prova il *management* del territorio soprattutto in termini di servizi erogati. La comunicazione assume un ruolo centrale nell'incremento delle risorse di conoscenza e fiducia, motori della soddisfazione, superando ampiamente la sua riduzione al puro flusso di informazione o al dovere d'ufficio.

Il piano di marketing dimostra un'attenzione ai bisogni e ai benefici ricercati, all'individuazione della soddisfazione e delle aree critiche. Si propone di analizzare il territorio con le sue risorse, i servizi e le infrastrutture. Infine, con l'ausilio di strumenti come il *benchmarking* è possibile operare un confronto con i potenziali concorrenti o con le pratiche eccellenti di altre realtà nazionali ⁹⁵.

Figura 21: Esempio di benchmarking quantitativo



Fonte: Mangiarotti 2000:183

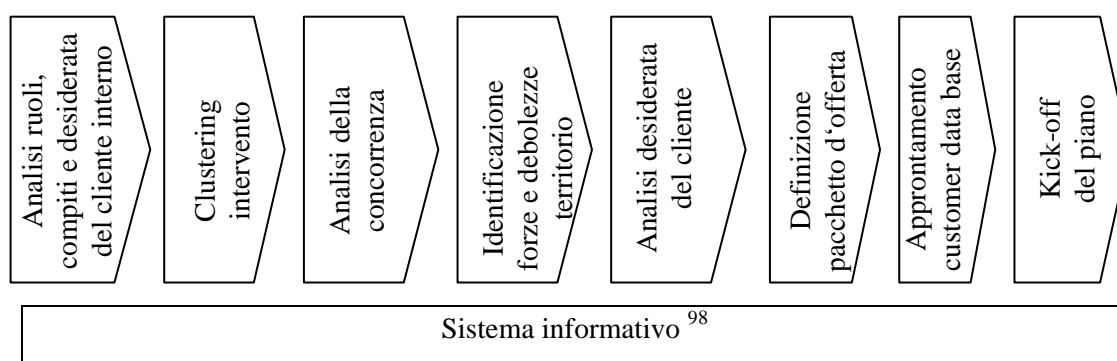
Al *benchmarking* si accosta la tecnica innovativa del *geomarketing*, che sovrappone le rilevazioni del territorio alla verifica dello stato di avanzamento dei progetti territoriali dei diversi soggetti, in campo politico, economico e sociale. Altro strumento menzionato nelle ricerche è il *geomanagement*, che tende ad analizzare la domanda, per modulare

⁹⁵ Ancarani cita l'esempio dell'attività di *benchmarking* condotta da Milano nell'ambito dei *security programs* con New York e altre città europee (Ancarani 2000:151).

l'offerta di un settore in un'area identificata, attraverso il rilevamento di elementi distintivi e di gap colmabili o difficilmente risolvibili ⁹⁶. Quest'ultima è più comunemente nota come *gap analysis*, applicata per individuare gap esistenti tra le esigenze dei clienti interni e le risorse territoriali, tra prima e seconda fase del piano. Esse sono spesso riconoscibili nell'erronea percezione dell'attesa da parte del management territoriale, nei problemi stessi del prodotto interno, nelle carenze di erogazione o di comunicazione del prodotto o del servizio, nelle attese tradite dall'esperienza propria o dalle altrui percezioni (Valdani 1995:435).

Passando al piano di marketing territoriale esterno si osserva una dinamica che mira a creare e rinsaldare relazioni vantaggiose con il mercato esterno attraverso nuove *locations*, l'erogazione di prestazioni di servizio e le relative ricadute positive in termini di impiego e economico-redditali (Jarach 2000:132). Il piano prevede la selezione e l'analisi del territorio strategico, la creazione del consenso (*clustering* intervento), l'analisi della concorrenza (*benchmarking* internazionale), l'analisi dei punti di forza e debolezza, l'analisi del cliente, la definizione del pacchetto d'offerta e infine la promozione (*customer data base*) e la comunicazione ⁹⁷.

Figura 22: Il piano di marketing territoriale esterno



Fonte: Jarach 2000:133

⁹⁶ Mangiarotti D., „Il geomanagement e il geomarketing“, in Valdani, Ancarani, 2000:179-187.

⁹⁷ Valdani E., Jarach D., „Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica“, in Perrone V., (a cura di), L'occupazione possibile, Milano, Etas Libri, 1998, pp.113-130.

⁹⁸ Per approfondimenti sul sistema informativo del piano cfr.: Guatri, Vicari, Fiocca 1999:249-289.

Di particolare interesse è l'idea di clusterizzazione dell'intervento, a significare l'importanza della ricerca di una base progettuale comune di discussione tra le parti (*analisi ruoli, compiti e desiderata del cliente interno*). Tra i possibili metodi si utilizzano varie tipologie di consultazione, da quelle specialistiche a quelle popolari e tavoli di concertazione, spesso usati *ex post* rispetto alle iniziative intraprese. La "clusterizzazione" svolge oltretutto la funzione di intervento correttivo alle asimmetrie di mercato legate alla debolezza del prodotto-territorio sul mercato di sbocco. Una delle sue operazioni tipiche si verifica attraverso l'adeguamento del patrimonio infrastrutturale dell'area target.

Alla "clusterizzazione" dell'intervento segue l'analisi della concorrenza, attenta alle *best practice*, uno dei principali oggetti di interesse delle agenzie di promozione territoriale, di qualsiasi natura esse siano (nazionali, regionali, cittadine, dipartimentali).

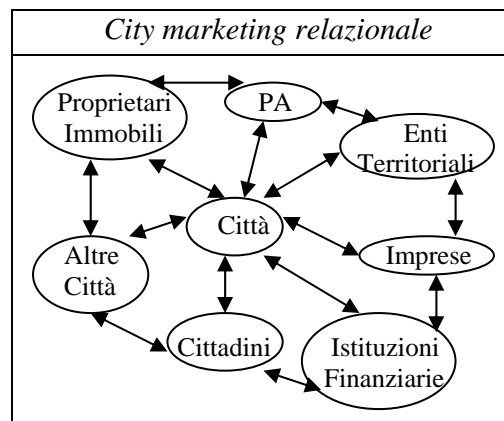
A lato dell'analisi interna e dei *desiderata* del cliente esterno, il monitoraggio e il confronto con le aree territoriali *best-in-class*, permettono di fissare gli elementi per confezionare i migliori pacchetti di offerta (Jarach 2000:139-144). L'area target da promuovere, identificata come area elettiva d'azione, diventa oggetto di comunicazione e di commercializzazione sul mercato attraverso i contatti, che prendono avvio grazie al proprio *customer data base*, sfruttando i canali indiretti (enti rappresentanti), i canali diretti (filiali o delegazioni) o i canali telematici.

5. La comunicazione del territorio

La comunicazione partecipa con varie modalità ai programmi di sviluppo territoriale che coinvolgono il marketing. La complessità dell'ambiente territoriale e della tipologia degli interlocutori implica la presenza di processi e di flussi di comunicazione multiformi e variegati (Fiocca, Ostillo, 1997), dando ampio rilievo allo scambio e alla dimensione relazionale (figura 23). L'eterogeneità dei settori e la diversificazione dei

target (interni, esterni...) suggeriscono pertanto una visione interfunzionale e integrata della comunicazione territoriale (Fiocca 1993), che deve tenere conto dei flussi comunicativi interni ed esterni, verticali ed orizzontali; delle forme e delle modalità comunicative con le specifiche caratteristiche; dei messaggi e dei media con i diversi livelli di impatto; delle diverse aree di comunicazione (interna, esterna, istituzionale, commerciale, gestionale, economico-finanziaria).

Figura 23: Comunicazione: flussi e scambi di relazione



Fonte: Filosa Martone 1996:22

Una dato significativo di come sia evoluta nel tempo la funzione della comunicazione e di come oggi assuma un ruolo centrale - oltre che in seguito ai grandi cambiamenti 'esterni' - è documentato dal suo rapporto con l'evoluzione dell'organizzazione aziendale. Se dalla comunicazione di tipo normativo degli anni Cinquanta (reindustrializzazione) si passa a quella di tipo coinvolgente degli anni Sessanta-Settanta (espansione), gli anni Settanta-Ottanta vedono la crisi e la ristrutturazione della comunicazione, fortemente vincolata ai vertici. Dall'era dell'integrazione sociotecnologica ('80-'90) dove la comunicazione è partecipativa e integrativa nel lavoro, coinvolgendo le diversità in obiettivi comuni si passa agli anni dell'integrazione organica ('90-'00), che sanciscono la comunicazione interna come integrativa nel sistema, come orizzonte e orientamento culturale generale. Non è difficile

tracciare un parallelo tra l'evoluzione della comunicazione aziendale interna e quella del territorio. Infatti i cittadini, i lavoratori che abitano e animano un'area, vivono sempre più nel loro ambito un'interattività, un'interfunzionalità, in cui la comunicazione è fattore integrato dei processi di miglioramento, della qualità dei risultati (Invernizzi 1999). Quindi, oltre alle mutazioni dell'ambiente esterno, come l'evoluzione, la velocità del cambiamento, l'imprevedibilità e la complessità, il territorio avverte al suo interno nuove esigenze comunicative che accompagnano una domanda vieppiù sofisticata o quantomeno informata.

Tracciando un altro parallelo con l'impresa, caratterizzata da un sistema complesso e immersa in un ambiente incerto e turbolento, emerge l'importanza della comunicazione per la corretta gestione delle relazioni. A fronte della complessità e dell'incertezza ambientali, la «comunicazione della fiducia» (Fiocca 2001) può restituire sia all'impresa che al territorio una dimensione gestibile, anche se con modalità diverse. Come per l'impresa la comunicazione diventa patrimonio di conoscenze e di fiducia nel tentativo strategico di stabilire relazioni durature e stabili, non sporadiche o «basate esclusivamente su una dimensione negoziale» (Fiocca 2001; Snehota 1990). Va così ad incrementare il patrimonio di risorse (intangibili) del territorio, diffondendo e creando valore.

Oltre a prefiggersi gli obiettivi di ottenere fiducia, credibilità strategica e reddituale, legittimazione o consenso sociale a sostegno della soddisfazione degli interlocutori, la comunicazione tenta di suscitare un'adesione emozionale (Corvi, Fiocca, 1996:14). In particolare lo sviluppo della risorsa fiducia quale forma di conoscenza consente un minor numero di dati necessari per effettuare un qualunque tipo di scelta (Vicari 1992:143).

Per spingere all'azione e alla scelta, una comunicazione convincente si fonda sulle tre dimensioni costitutive: conoscitiva, affettiva (o delle preferenze) e comportamentale. In questo senso il ruolo fondamentale lo giocano i messaggi e le percezioni che caratterizzano il processo cognitivo dei pubblici target. Tale processo detta i momenti

della comunicazione territoriale ⁹⁹:

total set → awareness set → consideration set → choice set → decision

La comunicazione del territorio cerca di suscitare nei confronti dell'area il riconoscimento, l'adesione e l'azione (Ashworth, Voogd, 1995:106). Se da una parte puntando al riconoscimento la comunicazione può insistere sulla quantità e sul dettaglio delle informazioni, dall'altra dovrà garantire un forte coinvolgimento emotivo. L'adesione implica la comunicazione di un'immagine sufficientemente legata alla vocazione del luogo, basata su elementi credibili. Mira alla differenziazione comunicando pochi ed efficaci elementi chiave, supportati da un'adeguata presa emozionale. L'azione, infine, si focalizza su precisi oggetti utilizzando strumenti più operativi.

La comunicazione raggiunge un pubblico di riferimento ed è, a sua volta, costruita o influenzata dagli utenti a cui si rivolge. E' possibile distinguere tra acquirenti, attuali o potenziali, e influenzatori. Nel primo caso, l'ambito del pubblico interno contempla cittadini residenti, lavoratori, imprese e investitori locali, quello del pubblico esterno, turisti, imprese e investitori esterni. Nel secondo caso si menzionano i media, le associazioni, i gruppi di interesse, gli *opinion leader*, istituzioni, siano essi locali o esterni.

Gli scopi della comunicazione verso soggetti interni al territorio - dove soprattutto per i residenti è necessario sottolineare l'aspetto di diritto all'informazione, in quanto anche elettori del governo territoriale - prevedono azioni che mirano ad offrire informazioni sui progetti di sviluppo del territorio; a rafforzare il senso di appartenenza al territorio; ad esplicitare modelli di conciliazione di interessi divergenti; a stimolare la partecipazione alle politiche di sviluppo del territorio. Oltre all'offerta di informazioni, la comunicazione verso i soggetti esterni suggeriscono altri accenti, quali lo sviluppo

⁹⁹ Kotler, Haider, Rein, 1993; Ostillio 2000.

dell'attenzione nei confronti delle potenzialità del territorio; la messa in evidenza del posizionamento competitivo del territorio; il favorire la ricerca e lo sviluppo di relazioni con soggetti locali (Caroli 1999:231).

Se da una parte la comunicazione territoriale mira a dei mercati/target particolari, prestando attenzione a garantire la giusta percezione degli specifici elementi dell'offerta, dall'altra persegue lo sviluppo di un'area *image* e di una percezione complessivamente positiva del luogo (*in toto* e dei prodotti che sono offerti al suo interno). Questi due livelli devono essere integrati e sinergici, in funzione del posizionamento strategico ambito (Ostillio 2000:160)¹⁰⁰.

Un ruolo fondamentale nella comunicazione è svolto dalla funzione dell'immagine. L'immagine può essere considerata a pieno titolo una risorsa strategica del territorio, le cui leve emergono nella loro triplice funzione, identificativa ('marchio', nome...), valutativa (valenze funzionali o simboliche, risorse di competenza) e fiduciaria (relazioni, performance attese). La comunicazione veicolata da una buona immagine suscita affidabilità, serietà, credibilità e fiducia.

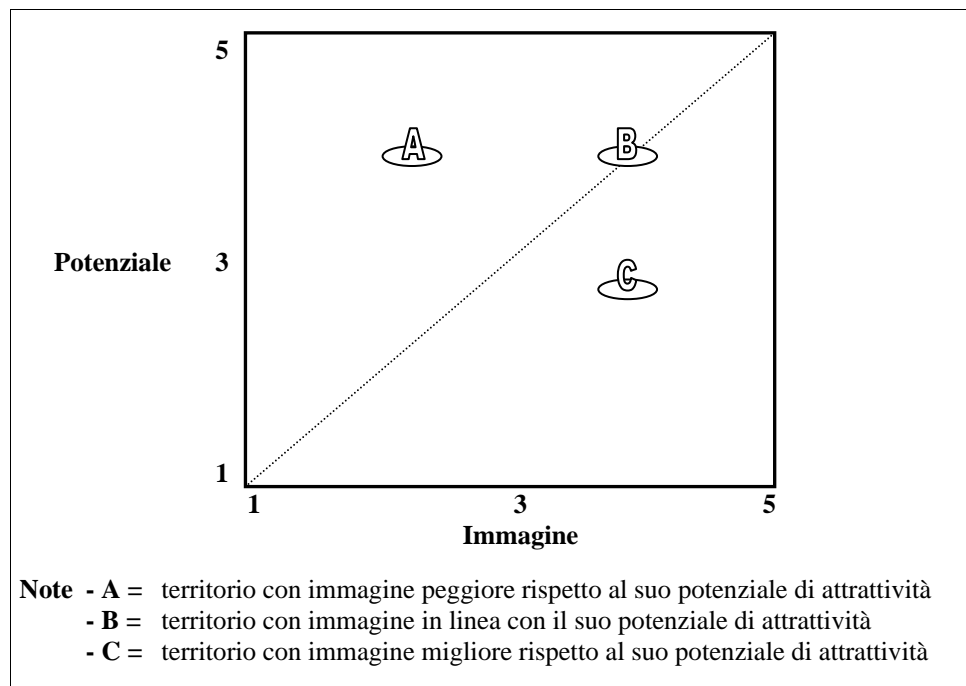
Le azioni di comunicazione che accompagnano l'insieme di relazioni tra l'offerta e la domanda creano un «patrimonio di immagine», un patrimonio intangibile che si sviluppa sia attraverso l'attenzione suscitata nei potenziali utenti sia grazie alla spontanea partecipazione degli attori interni assurti ad ambasciatori del prodotto¹⁰¹. Impressioni, idee, credenze, informazioni formano l'immagine del luogo (Kotler-Haider-Rein 1993:141). In questo senso la comunicazione implementa la percezione stessa del territorio, dello «spirito del luogo», sebbene non lo crei. Essa svolge un compito importante nel rapporto tra l'immagine percepita e il potenziale del territorio. Lo dimostra la seguente rappresentazione grafica, costituita dalla matrice potenziale-

¹⁰⁰ L'autrice definisce „istituzionale“ il secondo livello menzionato.

¹⁰¹ Non è da trascurare quindi l'impatto interno al management del territorio: attraverso il circolo virtuoso comunicazione esterna – comunicazione interna, si può rafforzare la motivazione ed esercitare uno stimolo importante sui “produttori” di immagine del territorio.

immagine, utile strumento per la definizione di possibili problemi o *gap*, a cui la comunicazione può dare il suo contributo di soluzione.

Figura 24: matrice potenziale immagine



Fonte: adattato da Caroli 1999

La matrice rappresenta il rapporto tra l'immagine percepita di una o più aree e il potenziale misurabile attraverso l'attestazione delle componenti dell'offerta territoriale. La matrice serve a capire qualora l'eventuale difetto sia nella comunicazione piuttosto che nel potenziale stesso dell'offerta.

Altro strumento di supporto è l'*audit* della percezione, in cui il target di pubblico esprime l'immagine recepita del luogo, attraverso la valutazione di qualificativi contrapposti, come esemplificato nel prossimo grafico.

Nella valutazione il valore medio è da considerare congiuntamente alla variazione delle singole percezioni: una variazione contenuta è indice di maggior univocità di immagine.

Figura 25: Immagine di una città

Valore attribuito Attributi immagine	0	1	2	3	4	5	
Divertente					*		Riposante
Sportiva				*			Colta
Alla moda		*					Riservata
Giovanile					*		Familiare

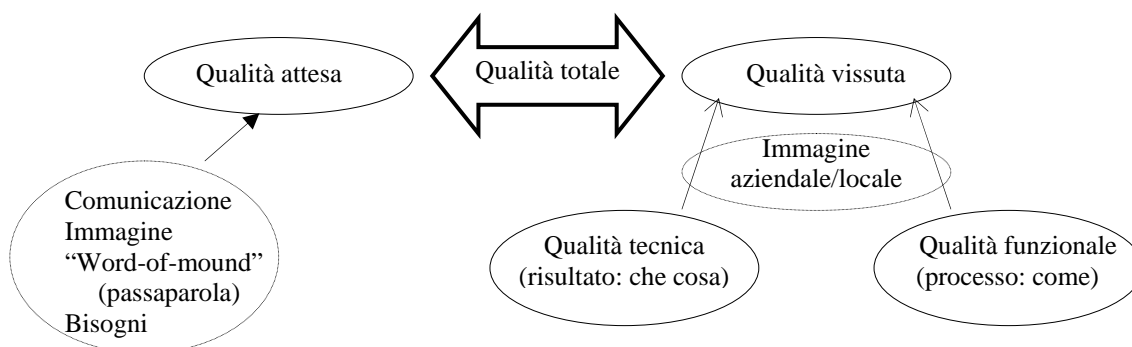
Esiste dunque un problema di coerenza tra le diverse immagini percepite rispetto ai singoli contenuti e all'insieme del prodotto territorio. Capita infatti che a seconda delle funzioni d'uso di un'area si possa cambiare percezione. Ad esempio Zurigo e Ginevra hanno un'ottima immagine come sede lavorativa, ma una percezione meno forte quale zona d'interesse turistico. Per altre è il contrario. Come già ricordato, occorre cogliere i due livelli della politica di comunicazione, quello della percezione complessiva del luogo e quello della valorizzazione di una determinata tipologia di domanda. Infatti è auspicabile assicurare la coerenza tra lettura verticale e lettura orizzontale del prodotto territorio. Il senso verticale tende a garantire la coerenza tra l'immagine complessiva e le principali componenti dell'offerta, quello orizzontale cura la corretta relazione tra le principali manifestazioni del prodotto territorio.

La complessità incrementa con l'affiorare, talvolta positivamente, altre volte negativamente, del fenomeno denominato "effetto ombra", latente nella geografia mentale del pubblico potenziale. In effetti, l'immagine percepita degli spazi contigui può influenzare o essere influenzata a sua volta dalle strategie comunicative dei vicini.

In sostanza, l'efficacia (durevole) di una buona immagine sta nella sua relazione con la "qualità totale", altrimenti definibile come sintesi tra qualità attesa e qualità esperita.

Il modello sviluppato dal marketing dei servizi, che mira a definire il processo di percezione del servizio (*cosa e come*) da parte del cliente, aiuta a riflettere proprio sulla qualità e sull'impatto dell'immagine, che comunica aspettative, agisce da filtro sulla percezione e nell'esperienza del prodotto offerto.

Figura 26: Qualità totale percepita e ruolo immagine ¹⁰²



Fonte: adattato da Grönroos 1994:42

Si rende necessario distinguere i problemi di immagine dai problemi di comunicazione. Infatti se l'area target è conosciuta, ma ha una cattiva immagine, è molto probabile che vi siano – ricollegandosi al modello qualità/azienda-servizi – problemi di natura tecnica e/o funzionale. Se quindi «il problema dell'immagine è un problema reale, sono utili soltanto le azioni reali» (Grönroos 1994:175) e occorre concretamente migliorare l'offerta territoriale nelle sue componenti specifiche. Se l'immagine è invece poco nota «esiste un problema di comunicazione» ed è a questo livello che bisognerebbe intervenire. In sintesi «l'immagine non è ciò che viene comunicato se l'immagine trasmessa non corrisponde alla realtà»; infatti «quando non c'è coerenza tra prestazione reale e immagine comunicata, vince la realtà» (Grönroos 1994:176) ¹⁰³.

Non bisogna tuttavia dimenticare che il territorio è un prodotto complesso, al punto che delle immagini vincenti possono influenzare positivamente parti dell'offerta (meno forti) non direttamente connesse all'immagine; può accadere viceversa che queste ultime veicolino un'immagine complessiva negativa. Occorre inoltre inquadrare la portata di un'eventuale immagine negativa, in quanto si potrebbe trattare di un fenomeno che coinvolge tutte le aree vicine o in competizione. Quindi la scelta potrebbe

¹⁰² Per ulteriori approfondimenti sul rapporto immagine (tipi di immagine e qualità) si legga Corvi, Fiocca 1996:58-79.

¹⁰³ Il saggio offre importanti approfondimenti sui motivi dello sviluppo delle aziende dei servizi e soprattutto sulla natura e i processi distintivi. Il capitolo di rilievo per l'attuale sezione è «La gestione della comunicazione globale al mercato e dell'immagine», pp.158-176. Interessanti ad esempio i

essenzialmente scattare su elementi distintivi positivi; l'unicità o l'intensità di certe qualità supera spesso l'inevitabile presenza di difetti.

Un'ultima osservazione in merito all'immagine evidenzia il parallelo che è possibile tracciare tra la sua costruzione e la sua comunicazione e la marca. Basti pensare alle funzioni tipiche della marca – orientamento, praticità, garanzia, personalizzazione, ludica (piacere), identificazione (memoria), posizionamento, capitalizzazione – e alle sue flessioni costitutive – luogo fisico, personalità, universo culturale, rappresentazione mentale, riflesso, relazione ¹⁰⁴.

In questo ambito le iniziative variano dalla costruzione di un vero e proprio marchio territoriale al lancio propagandistico delle diverse pubblicità.

A titolo esemplificativo si riportano alcuni simboli e slogan di vario genere, che diventano facili strumenti per comunicare, per riconoscere e memorizzare un luogo.

<ul style="list-style-type: none"> Slogan (Kotler, Haider Rein 1993) 	Spagna <i>tutto sotto il sole</i> Amsterdam <i>capitale dell'ispirazione</i> San Pietroburgo <i>la città dalle notti bianche</i> Budapest <i>la città dai mille volti</i> Roma <i>caput mundi</i> Hannover <i>la città delle fiere internazionali</i> Copenaghen <i>stupenda Copenaghen</i> "I love NY" <i>Es. locale</i> "Lugano, città del mio cuore"
<ul style="list-style-type: none"> Simboli visivi 	Piazza Rossa (Mosca), Colosseo (Roma), Big Ben (Londra)
<ul style="list-style-type: none"> Personaggi, artisti, film 	Mozart (Austria)... Sheffield (Full mounty)
<ul style="list-style-type: none"> Eredità storico-culturale 	Impero romano, Antica Grecia

paragrafi su «Passaparola (da capitalizzare) e circolo della comunicazione» e «comunicazione pianificata e non».

¹⁰⁴ Per approfondimenti: Fiocca R., 2000.

Oltre a quanto osservato riguardo all'immagine, esistono ulteriori e fondamentali leve della comunicazione territoriale, quali la pubblicità, le *sales promotion*, il *direct marketing*, le pubbliche relazioni e i grandi eventi.

La pubblicità sfrutta i canali delle agenzie, dei mass-media e di altri strumenti collaterali, senza dimenticare internet, un mezzo che presenta molti vantaggi, escluso quello degli alti livelli di interattività (delle altre leve). Se la pubblicità motiva all'acquisto, le offerte speciali lo incentivano, attraverso ad esempio le "carte dei servizi" per i pubblici interni o esterni. Entrambe le azioni sembrano sempre più finalizzate ad «accrescere il valore dell'offerta territoriale, creando le basi per più ampi processi di fidelizzazione nei confronti del prodotto-territorio, valorizzandone l'immagine quale sistema integrato d'offerta e al contempo di comunicazione» (Ostillio 2000:173).

Altra forma è il *direct marketing* con la sua polistrumentalità (*direct mail*, *telemarketing*...), la capacità selettiva, l'interattività (numeri verdi...) e la possibilità di misurazione dei comportamenti.

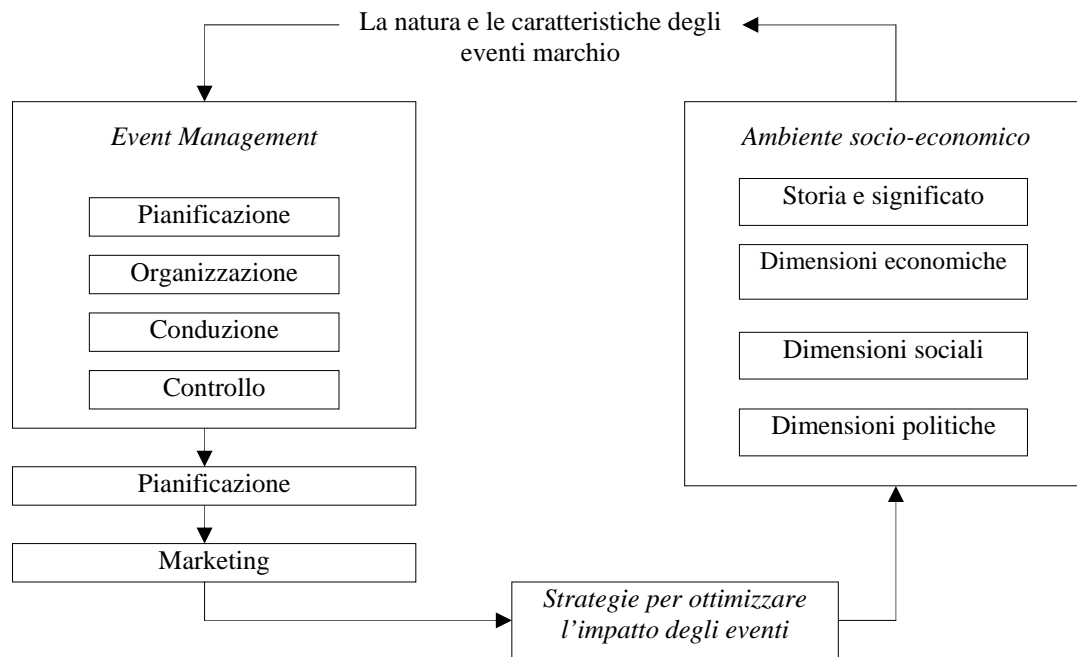
Le relazioni con i media, l'ideazione e la gestione di eventi speciali (partecipazione a fiere, *roadshow*, congressi...) e attività di *lobbying* sono invece gli elementi di quella fondamentale componente che sono le pubbliche relazioni.

Infine, gli esempi potrebbero essere numerosi quando si considerano i grandi eventi, il cui successo rappresenta un'ottima cassa di risonanza per il territorio. Studi specifici dimostrano come l'evento possa dare il suo marchio a un luogo o a più luoghi (*figura 27*).

Il marketing e gli strumenti promozionali e pubblicitari della comunicazione ¹⁰⁵ partecipano, a loro volta, allo sviluppo delle strategie per l'ottimizzazione dell'impatto degli eventi, e agiscono quindi sull'ambiente socio-economico.

¹⁰⁵ Come per diverse situazioni aziendali si può parlare di presidio strategico della comunicazione. Parallelamente al piano di marketing, si costruisce una strategia pubblicitaria che include: a) analisi degli obiettivi di marketing; b) analisi situazionale (consumatore-prodotto, concorrenza, mappe percettive, sintesi swot); c) definizione del target (variabili: consumo, sociodemografica, psicografica); d) definizione da ottenere da parte del target; e) definizione degli obiettivi pubblicitari; f) definizione del posizionamento di marca; g) piano integrato di comunicazione (utilizzo di tutte le forme di comunicazione persuasoria); h) *copy* e *promotion strategy*; *copy brief*. I punti corrispondono alle tappe del lavoro delle agenzie di pubblicità. In proposito si legga Lombardi, 1998:85-150.

Figura 27: Rappresentazione dell'analisi di eventi-marchio-turismo
(hallmark tourist events)



Fonte: Hall 1998:11 ¹⁰⁶

Gli strumenti e i metodi finora esposti trascurano un aspetto rilevante della promozione che abitualmente è inquadrata nella cultura competitiva. Altre ragioni per strutturare moderne funzioni promozionali attorno ad obiettivi apparentemente meno economici sollevano l'idea del consolidamento dell'identità. Se da una parte essa è una pre-condizione allo sviluppo economico, dall'altra è un modo di rappresentare la cultura, di costruire la convivenza, di concepire la solidarietà, di riannodare vecchio e nuovo ¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Il libro offre un ampio e interessante affondo sull'argomento.

¹⁰⁷ Rolando S., *Il sistema Milano-Lombardia e la promozione del territorio*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano. Secondo l'autore questo spiega perché le agenzie promozionali oggi hanno più successo se riescono a declinare al proprio interno competenze economico-finanziarie e competenze culturali-informative.

6. Fondazioni e Agenzie per lo sviluppo e la promozione del territorio

Uno sguardo speciale è riservato agli enti particolarmente preposti alla “comunicazione” e al marketing del territorio.

Radicate nel territorio, fondazioni e agenzie possono fungere da «propulsori dello sviluppo economico locale con interventi finalizzati alle specifiche esigenze di crescita economica, sociale e civile». Quelle di tipo bancario intervengono ad esempio a sostegno della ricerca scientifica, dell’istruzione, dell’arte, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali, dell’ambiente, della sanità e dell’assistenza alle categorie sociali deboli (Caroli 1999:93) ¹⁰⁸.

Uno degli agenti che maggiormente catalizza gli interessi del territorio sono le agenzie di sviluppo (Ancarani 2000:251). Le varie distinzioni le qualificano, a dipendenza del raggio di azione, come “integrate”, “ombrello”, “in rete” o “autonome” (Consiglio 1999:19-32). Nella loro operatività si registrano principalmente due tipi di approccio: *top-down* e *bottom up*. L’approccio britannico, ad esempio, è di tipo *top-down*, in quanto è il legislatore a determinare i confini delle agenzie di sviluppo. Negli Stati Uniti, dove assumono un certo rilievo, portano frutti nella collaborazione pubblico-privato. In questa direzione si è osservato un incremento della forza trainante del terzo settore (non-profit), «come è avvenuto per la rinascita di Harlem o lo sviluppo di Chicago» (Lecamp 1999:32), suggerendo come le imprese sociali ad alto contenuto imprenditoriale possano entrare di diritto nelle nuove forme di partnership ¹⁰⁹.

Se da un lato è possibile trarre ispirazione dalle migliori pratiche, sembra invece difficile sostenere che esistono ricette universali o modelli riproducibili, esportabili, perché le regioni differiscono sia per cultura che per tanti altri fattori.

¹⁰⁸ Tra i numerosi esempi di rilievo si menzionano la Fondazione Cini a Venezia o la Fondazione Steinbeis per lo sviluppo di Stoccarda. Numerose sono le fondazioni che operano in questo campo.

¹⁰⁹ Lecamp G., “Lo sviluppo locale: panoramica internazionale e politiche per i giovani”, in Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999.

Questo motivo spiega la mancanza di un modello europeo di *RDA* (*Regional Development Agencies*) e suggerisce che «qualsiasi tentativo di crearne uno fallirebbe» (Saublens 1999:23) ¹¹⁰.

Tra gli strumenti privilegiati che accomunano le agenzie, due in particolare suscitano molte attenzioni: il *benchmarking* e il *project financing*.

Il *benchmarking* è da molti ritenuto un'efficace metodo d'azione per la ricerca di soluzioni allo sviluppo territoriale. Lo dimostra anche il fatto che le varie agenzie tentano di acquistare la *leadership* nell'attività di *benchmarking*, oltre che di appropriarsi di strumenti manageriali del settore privato. Lo strumento si concentra sulla valutazione dei meccanismi di erogazione piuttosto che dei risultati (Saublens 1999:25) ¹¹¹.

Frequentemente le agenzie – e in generale anche i *project manager* – auspicano strumenti più consoni all'innovazione, come il capitale di prossimità, il capitale di avviamento, il capitale di rischio, le imprese di partecipazione «per aiutare iniziative intelligenti che sono al di fuori dei grandi circuiti finanziari delle grosse banche» (Pettini 1999:29).

L'erogazione di servizi comporta una serie di vantaggi per l'economia locale. Attraverso riduzioni fiscali si incentivano i privati a partecipare con finanziamenti a progetti di utilità pubblica. L'esempio della *Great London Enterprise* porta alla luce alcuni dei più classici strumenti finanziari messi in atto, quale il sistema *planning gain*, dove alcuni proprietari invece di pagare tasse concordano di investire nella riqualificazione di aree ad uso pubblico e comunitario, partecipando così allo sviluppo. Un sistema ampiamente usato a Londra è quello di stipulare un accordo con nuove sedi centrali di imprese transnazionali per la costituzione di un centro locale di attività. Le azioni di *partnership* pubblico-privato vedono il settore privato affiancare il settore pubblico per fornire servizi supplementari, volti a migliorare ad esempio i centri commerciali di quartiere, attraverso iniziative di marketing, di pianificazione, di logistica. Inoltre la *Great London*

¹¹⁰ Saublens rappresenta la European Association of Development Agencies (EURADA). Conclude la sua relazione affermando che è più utile «sentire il territorio», entrare in relazione, conoscerlo e guidarlo.

Enterprise finanzia le piccole e medie imprese attraverso un portafoglio creato dalla riunione di banche commerciali, banche d'affari, *venture capitalists* e altre istituzioni finanziarie, come le compagnie d'assicurazione. L'Agenzia londinese prende in prestito metodi dall'ingegneria finanziaria del settore privato per metterli al servizio del processo di sviluppo locale e regionale. Le iniziative di programmi specifici toccano anche il campo dei trasporti, dell'istruzione, dell'edilizia sociale (Clark 1999:55) ¹¹².

Le agenzie possono quindi erogare fondi o promuovere diverse forme di incentivazione fiscali, finanziarie, economiche (sconti, agevolazioni, sussidi).

Infine, la politica promozionale e comunicativa delle agenzie, nel mettere in relazione investitori e azione pubblica, non tende solo a creare nuove infrastrutture in aree particolari, bensì mira anche a sviluppare le competenze immateriali, attivando risorse in ogni campo e incrementando reti relazionali ¹¹³.

7. Conclusioni

Si registra una nuova modalità di integrazione economica della città con il territorio che rende protagoniste il sistema di relazioni, le reti di rapporto e il coinvolgimento di più soggetti. Questa è la prima evidenza che dovrebbe dimostrare l'utilità della gestione strategica della città. A tale spinta si aggiungono altre due caratteristiche strutturali fondamentali: l'avvento dei settori avanzati, nel secondario e nel terziario e le esternalità e l'indotto alimentati dal fatto che le città sono sempre più sfruttate da cittadini non

¹¹¹ Saublens Ch., "Le azioni e le agenzie in Europa", in Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999.

¹¹² Per un breve e preciso approfondimento: Perrini F., «Il *project financing* per lo sviluppo del territorio», in Valdani, Ancarani, op.cit., 2000, pp. 195-215. Perrini sottolinea come queste azioni di partnership finanziaria implicino sia la disponibilità a compartecipare ai rischi del progetto, sia la concentrazione sul progetto stesso come principale (anche se non esclusiva) fonte di garanzia.

¹¹³ Per approfondimenti: Lojacono G., Tripodi C., «Strategie di sviluppo del territorio: il ruolo delle *one-stop agency*. Esperienze internazionali a confronto», in Economia & Management, n.6, nov. 1999, pp. 97-110.

residenti per motivi di lavoro, formazione, svago, commercio, turismo.

In questa situazione, tenuto conto anche dei processi di frammentazione ¹¹⁴ e di accelerazione del cambiamento che stimolano l'intervento pubblico, la città è posta in una sfida competitiva in quanto soggetto strategico. Deve pertanto assumere un ruolo solido e allo stesso tempo innovativo.

Nel contesto attuale e prospettico questo vale anche per le città piccole e medie. Descritta come 'concentrazione civica' la città media sembra poter attivare più facilmente una rete di attori e di soggetti diversi intorno a progetti di trasformazione urbana ¹¹⁵.

Il successo di queste città, che già godono di un notevole vantaggio ambientale rispetto alle dinamiche ma contraddittorie metropoli maggiori, passa attraverso una visione complessiva dello sviluppo della città, il suo ruolo nello scacchiere globale, le sue vocazioni e la sua immagine esterna.

La prospettiva che diversi studiosi rilevano in merito all'evoluzione del tessuto urbano vede le reti di città di medie dimensioni come «la via di uscita alle contraddizioni e alle complessità presenti nelle attuali metropoli» (Camagni 1998).

Il processo di pianificazione strategica realizzato in modo partecipativo e partenariale e attento alle relazioni a rete con gli altri centri ¹¹⁶ è considerato una chiave utile alla gestione strategica della città media.

E' quanto verrà approfondito nel prossimo capitolo.

¹¹⁴ Frammentazione è «ciò che caratterizza il deperimento delle strutture primarie di relazione all'interno della città: perdono di peso la famiglia, il vicinato, il quartiere, ed acquisiscono peso invece sistemi di relazione che sono atomizzati, partecipazioni molto intense all'interno delle nostre città, però a comunità e a reti molto specialistiche, poco generali e che quindi creano un problema di costruzione di un tessuto connettivo» (Balducci A., "Modelli ed esperienze di pianificazione strategica", in Convegno Trento 1999:7). L'identificazione del post-fordismo con l'idea di fabbrica territoriale o fabbrica in rete spiegherebbe la «necessità di una rete che simuli la comunità che non c'è più perché dissolta dalla modernità» (Bonomi A., pp. 16-17).

Si parla di frammentazione anche in politica, nelle istituzioni, nella forma della città.

¹¹⁵ Per intendersi gli autori parlano di città medie o intermedie con una popolazione tra i 100'000 e i 200'000 abitanti, con riferimento al contesto italiano.

¹¹⁶ Gibelli M.C. la chiama 'pianificazione di terza generazione', in „Tre famiglie di piani strategici: verso un modello <reticolare> e <visionario>“, Curti F. e Gibelli M.G. (a cura di), Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano, Firenze, Alinea, 1996. Nella stessa pubblicazione le considerazioni di Camagni R., „La città come impresa, l'impresa come piano, il piano come rete: tre metafore per intendere il significato del piano in condizioni di incertezza“.

Ma un ultimo accento va posto sull'idea di sviluppo in prospettiva, sull'obiettivo che qualsiasi strategia si pone di raggiungere in un determinato tempo. Per quanto possa sembrare curioso, in questo campo si fa riferimento alla futurologia (*futureology*), cioè a «quel complesso di attività intese a predire possibili sviluppi futuri sulla base di un intenso studio delle dinamiche passate e presenti» ¹¹⁷. Tra le tecniche utilizzate: gli scenari, il metodo Delphi, le simulazioni di potenti elaboratori.

Lo studio dei possibili scenari futuri analizza le «tendenze evolutive in atto nel macroambiente, in relazione alle diverse variabili economico sociali che lo costituiscono, per ipotizzare situazioni alternative che hanno un'elevata probabilità di manifestarsi in futuro» (Dizionario di marketing 2001:242).

In merito agli scenari ci sono nella letteratura – estremizzando le posizioni - due visioni contrapposte. La prima muove da un'accezione del futuro che predilige le dimensioni del desiderio e dell'immaginazione: ne emergono scenari improntati alla ricerca di uno stato futuro ideale. Si parla, in proposito, di visione “idealtipica e/o desiderabile”. L'altra tendenza privilegia uno scenario pragmatico basato sulle proiezioni dei fenomeni quotidiani. Gli scenari sono qui “previsioni condizionali”, che evidenziano la continuità e il processo evolutivo; essi assumono la complessità del processo, contrariamente ai primi che semplificano ed eleggono un elemento, «come forza trainante del mutamento strutturale» (Camagni R., 1998) ¹¹⁸.

Nella letteratura prevale la definizione della posizione di un territorio in riferimento alla sua dimensione statica piuttosto che dinamica, essendo «saldamente ancorato alle sue caratteristiche attuali (oggettive e soggettivamente percepite dalla domanda)» (Caroli 1999:155). Considerata la complessità degli sviluppi di un'area, soprattutto nell'ottica temporale di medio-lungo termine, la dimensione dinamica assume essenzialmente la valenza di una linea di tendenza.

¹¹⁷ Dizionario di Marketing, (a cura di) Scott W.G., e Sebastiani R., Milano, Il Sole 24 Ore, 2001:242.

¹¹⁸ Tra gli elementi prediletti: tecnologia, esaurimento delle risorse, irruzione di nuovi modelli socio-culturali.

In conclusione, il tema degli strumenti per l'analisi, per l'orientamento della situazione e degli scenari di città, ha messo in evidenza l'urgenza di reti relazionali tra soggetti in un mondo dove le regioni sono unità rilevanti e sempre più interdipendenti. Un tale contesto spinge la pianificazione di obiettivi a lasciare molto spazio alla flessibilità, alle interrelazioni, alla progettualità e all'operatività delle realtà intermedie del mondo socio-economico.

CAPITOLO 3. CITTÀ, PIANIFICAZIONE ED EVIDENZE EMPIRICHE

1. Politica di prodotto territoriale, pianificazione e marketing

La politica di prodotto territoriale non è gestita autonomamente dal marketing. Nella gestione del prodotto-territorio il marketing può avere un ruolo secondario o essere una delle parti della programmazione strategica dettata dal governo del territorio. L'intervento del marketing può comunque avere rilievo sulle decisioni dirette e programmatiche, partecipando, se non proprio assumendo, la decisione o fornendo il supporto esecutivo o di consulenza. La suddivisione delle competenze nel governo territoriale è dettata oltretutto dal grado di internalizzazione o esternalizzazione dei processi decisionali, che generano dei servizi di diretta dipendenza o dei mandati esterni di realizzazione su obiettivi precisi. In questo senso i compiti possono essere assunti da dirigenti interni alle amministrazioni (direttori, segretari, dipartimenti), da consulenti delegati (city manager, project manager...) o da agenzie esterne (agenzie per lo sviluppo, di promozione, di comunicazione, ecc.).

In diverse regioni o nazioni il ruolo del marketing è legato – come precedentemente segnalato – a forme organizzative quali le agenzie di sviluppo che svolgono attività di sostegno:

- a) fornitura delle informazioni necessarie alla decisione;
- b) individuazione delle opzioni localizzative migliori;
- c) analisi dell'impatto economico e strategico della localizzazione;
- d) assistenza nell'acquisizione delle fonti di finanziamento;
- e) assistenza per la soluzione delle problematiche amministrative d'insediamento (Caroli 1999:207).

Ad esempio, un'agenzia di successo, la Welsh Development Agency (WDA), che ha il ruolo di sportello unico per gli investitori, offre assistenza nell'ambito degli insediamenti per la ricerca di terreni e di finanziamenti pubblici, per la formazione dei quadri e della manodopera specializzata, per il disbrigo di pratiche amministrative in Galles. Da annoverare tra le note agenzie di successo vi è anche la francese Datar.

Evidentemente esistono anche una miriade di agenzie che senza l'obiettivo specifico dello sviluppo territoriale offrono servizi e consulenza utilizzando gli strumenti della comunicazione e del marketing a favore di attività che qualificano il prodotto-territorio.

Oltre alle politiche di comunicazione, già approfondito, occorre evidenziare il ruolo critico assunto dalla pianificazione - la cui realtà è intrinsecamente e consistentemente alimentata dal marketing e dalla comunicazione - nel ridisegnare il prodotto-città.

La conduzione politico-strategica di un territorio, ispirandosi alle categorie aziendali, può a volte servirsi di uno strumento operativo, decisionale e spesso organizzativo come il piano strategico. Lo documentano diverse città che con l'applicazione di un modello di gestione imprenditoriale - lo *strategic planning* - hanno attivato una pianificazione strategica.

Nella sua traduzione urbana la pianificazione strategica è generalmente riconosciuta come un processo di razionalità 'debole', una procedura formalizzata per un risultato articolato (Mintzberg 1978). La pianificazione applicata al territorio è stata frutto di frequenti dibattiti negli ultimi anni sia per questioni epistemologiche sia per motivazioni politico-operative.

Nell'ambito delle politiche urbane esistono due posizioni estreme - relative al dibattito italiano di fine anni Ottanta - esprimibili in una dicotomia semplificatrice: «da un lato i sostenitori del piano, secondo un modello forte e un approccio globale alla pianificazione della città, e dall'altro un approccio tutto orientato a sottolineare i limiti intrinseci del piano globale e la sua incapacità di interpretare e governare la complessità delle più recenti trasformazioni urbane e territoriali» (Ciciotti 1993:211).

Si è coscienti dei rischi di due tendenze parallele, quella di una generalizzata deregolamentazione e quella di una ricentralizzazione degli interventi sulle aree centrali, con progetti che il più delle volte hanno carattere prevalentemente immobiliare (Mazza L. 1986).

Come soluzione qualcuno propone una strategia di «piano più progetto» in cui il piano sia sufficientemente flessibile da incorporare, con critiche e interazioni ¹¹⁹, le novità progettuali emergenti, e altrettanto flessibile da valutare coerenza, efficienza localizzativa e allocativa, inclusi i progetti alternativi (Camagni R., 1987). In questa direzione si sviluppa il rapporto tra metafora reticolare e piano. L'idea di rete di attori del piano e il tema della contrattazione tra soggetti pubblici e privati solleva peraltro il problema della mancanza di una cultura imprenditoriale da parte della pubblica amministrazione, con il rischio quindi di vanificare le potenzialità insite nei nuovi approcci alla pianificazione (Senn L., 1988).

Alcune considerazioni si rendono necessarie per circoscrivere l'orizzonte epistemologico entro il quale si collocano strumenti come il piano o processi come la pianificazione, applicati non ad un'azienda o a un singolo ente ma ad un'area, la cui complessità è stata precedentemente descritta.

Innanzitutto, se da una parte la strategia è intenzionale e razionale, dall'altra emerge dall'evoluzione storica di decisioni stimulate da eventi occasionali, per reazione adattiva o intuizione proattiva. Si parla pertanto di coesistenza di strategie emergenti e strategie intenzionali nelle fasi di un processo di sviluppo urbano: fatti e situazioni interagiscono operativamente con le scelte intenzionali (Aldrich 1979, Mintzberg 1978 e 1996).

Inoltre, per garantire un vantaggio duraturo, la strategia, come nel caso dell'impresa, deve essere chiaramente identificabile e consapevolmente accettata dagli attori chiave (Normann 1979).

¹¹⁹ C'è chi suggerisce di rapportare al pluralismo dei soggetti il pluralismo delle pratiche di piano attraverso il confronto tra le proposte avanzate dai vari soggetti e sostenute da strumenti di intervento condivisi (Mela A. e Preto G. 1990). In questa ottica i contributi parziali si possono trasformare in azione urbanistica grazie ad attività autoelaborative, supportate da processi iterativi di analisi e proposte che portano alla contrattazione.

Ne risulta che l'area è un luogo complesso per evoluzione e articolazione, per funzioni e per varietà dei soggetti clienti. Proprio in quanto dinamica – infatti il suo significato, i suoi confini, i processi interni e la struttura si modificano nel tempo e in relazione ai cambiamenti sociali, politici, culturali ed economici – ottiene definizioni conseguenti. Definita quale “luogo di coordinamento” sviluppa una connotazione di luogo d'azione e di combinazione di problemi e opportunità, frutto di un percorso socio-economico, politico e di concertazione tra i diversi attori. Come luogo d'azione è quindi arena di interessi convergenti, separati o contrastanti, di forze sociali distinte, eterogenee. Dall'area descritta come luogo “emergente”, il cui assetto competitivo dipende dagli attori che ne percepiscono funzioni e relative scelte strategiche, si passa all'area come luogo di risorse orientate ad una data intenzione strategica.

La tendenza delle pianificazioni e delle politiche di sviluppo è di negoziare e razionalizzare collettivamente i singoli approcci, al fine di costruire un posizionamento strategico attraverso le vocazioni critiche. In questi processi chiamati anche di concertazione o di negoziazione, si confrontano modelli cognitivi antagonisti circa il ruolo dell'area.

Per alcune interpretazioni, il metodo di lettura di un'area attraverso il suo profilo “emergente”, è spesso sinonimo di modello spontaneista (deregolamentazione). Tuttavia, nella maggior parte degli studi e delle evidenze empiriche incontrate, tale lettura indica come un'area sia «definibile solo attraverso una razionalizzazione ex-post delle decisioni degli attori strategici e solo comprendendo l'intenzione strategica di ognuno di essi, piuttosto che il frutto di un disegno a tavolino dei percorsi di successo» (Salvemini 2000:22).

In un caso complesso come quello dell'orientamento di un territorio, tale metodologia prevede di costruire a posteriori e sistematizzare «ciò che gli attori riconoscono nel fenomeno forzato, piuttosto che tentare di predire (ex-ante) il comportamento (dell'area)

a partire da ipotesi forti e in un sistema strutturato di variabili» (idem, p.24) ¹²⁰. Tiene conto inoltre della giusta relazione tra i fenomeni casuali imprevedibili e l'intenzionalità strategica dei soggetti operanti. Sono termini che il diamante di Porter chiama governo e caso. Senza trascurare le logiche di "compromesso" insite in tutte le dinamiche politiche e socio-economiche.

I tentativi di un approccio corretto al territorio, nell'individuare strategie di sviluppo coerenti, devono fronteggiare le continue sollecitazioni – siano esse globali o locali – che mettono in crisi i modelli decisionali episodici. Ciò indica che oltre ad una capacità di adeguamento alle veloci mutazioni occorre comunque una visione a medio-lungo termine.

In questo senso, piuttosto che lanciarsi nella discussione che dialettizza tra approcci ex-post ed ex-ante, che rischierebbe di diventare inconclusiva, è preferibile concepire una lettura circolare e iterativa, dove i due approcci interagiscono, a dipendenza degli obiettivi strategici, dei diversi livelli territoriali e dei vari ambiti settoriali.

Non esistano modelli universalmente applicabili e la pianificazione strategica non è l'unica via possibile o adeguata alle diverse (per dimensione e condizioni) situazioni territoriali.

La pianificazione strategica, la sua evoluzione e le esperienze attuate, costituiscono certamente un punto di riferimento di notevole interesse, che vale la pena approfondire.

¹²⁰ Nel dibattito epistemologico interno alle scienze sociali, in grandi linee, la ricerca deduttiva (positivistica) è orientata alla produzione teorica ed è messa alla prova e confermata dal dato empirico (*erklären* di weberiana memoria). La ricerca induttiva (*grounded*), in assenza di ipotesi preesistenti, si basa invece sull'analisi empirica, a partire dalla quale si costruiscono modelli e concetti cercando di comprendere il dato empirico (*verstehen*). Metodi o strumenti come la concertazione o la

2. Pianificazione strategica

Il termine *Strategic Planning* è introdotto già negli anni Sessanta in alcuni paesi europei, quali Francia, Olanda e Gran Bretagna. Sono definiti “strategici” i piani sovralocali di indirizzo socio-economico e di inquadramento territoriale in una prospettiva temporale di medio-lungo periodo, dedicati a governare gli intensi fenomeni di crescita metropolitana manifestati in quegli anni. Tale pianificazione era definita di stampo sistemico. Negli anni Ottanta si è passati alla pianificazione di matrice aziendale, mentre quella degli anni Novanta è stata definita interattiva e visionaria (Gibelli 1999). Di quest’ultima famiglia fanno parte molti progetti nordamericani ¹²¹ e anche alcuni interessanti casi europei di pianificazione strategica rivelatasi vincenti, menzionati e approfonditi nella prossima sezione.

Le due seguenti schematizzazioni – frutto di una visione semplificata dei diversi modelli di città – approfondiscono nei vari aspetti l’idea dell’evoluzione del concetto di pianificazione (tabella 10) sulla base di modelli di città, nei passaggi dalla città/Fabbrica degli anni Sessanta-Settanta, alla città/Impresa degli anni Ottanta alla città/Co-producer (tabella 9).

Tabella 9: Modelli di città

Città-Fabbrica	Città-Impresa	Città-Coproducer
Espansione	Sviluppo interno	Sviluppo integrato
Base industriale univoca	Base economica complessa	Base economica e base sociale
Amministrazione controlla sviluppo	Amministrazione promuove sviluppo	Amministrazione coordina sviluppo
Cittadini utenti	Cittadini clienti	Cittadini-partner
Promotore e amministrazione avversari	Promotore e amministrazione corresponsabili dello sviluppo della città	Tutti i partner sono corresponsabili dello sviluppo della città
La fabbrica può vincere in una città debole	L’economia e la città possono vincere solo insieme, altrimenti è perdita collettiva	L’economia, la città, la solidarietà devono vincere insieme, altrimenti è perdita collettiva

pianificazione “strategica” o “flessibile” si sviluppano da una scelta induttiva, generalmente di tipo costruzionista.

¹²¹ Nell’esperienza statunitense la pianificazione territoriale, applicata già da diversi decenni, ha lo scopo di risolvere problemi concreti attivando una collaborazione pubblico-privato.

Tabella 10: Caratteristiche della pianificazione

Città-Fabbrica	Città-Impresa	Città-coproducer
Piani di espansione	Piani di riuso urbanistico	Piano di integrazione urbanistica
Piano urbanistico una volta per tutte	Piano strategico di sviluppo con calibramento continuo	Integrazione continua dei singoli piani strategici di sviluppo del territorio
La <i>partecipazione</i> serve ad approvare il piano	La <i>partecipazione</i> serve a costruire il consenso, a conoscere la domanda di mercato e sociale, a definire gli obiettivi del piano	La <i>partecipazione</i> serve a valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi del piano e a proporre le azioni correttive
Lo <i>strumento urbanistico</i> principale è il piano disegnato delle densità fondiarie e degli usi consentiti	Lo <i>strumento principale</i> è il piano di sviluppo strategico, integrato da un programma di marketing urbano	Lo <i>strumento principale</i> è il piano strategico di sviluppo redatto nell'ottica di creare valore per tutti i partner, integrato da un piano di marketing relazionale

Fonte: adattato da Filosa Martone 1996:18

E' interessante in questo schema osservare le diverse caratteristiche riservate al ruolo del marketing, il cui approccio relazionale è sempre più messo in evidenza nella complessità dei territori urbani e dello loro prospettiva di sviluppo attraverso le reti strategiche, la competizione e la cooperazione. Lo dimostra anche il tipo di marketing urbano che si va profilando con l'evoluzione delle strutture urbane e dell'ambiente competitivo, a dipendenza della maturità del contesto (figura 28).

Figura 28: Contenuti del city marketing nell'evoluzione del contesto ambientale

LEADERSHIP	Reattiva	Proattiva	Collaborativa	Convergenza ed integrazione	
ORIENTAMENTO				cm relazionale Città coproducer	Costellazione
Ai partner			cm strategico Città impresa		A rete
Ai clienti		cm operativo città fabbrica			Decentrata
Al mercato	No city m. Città ente				Accentrata
Al prodotto	Statico	Dinamico	Turbolento	Complesso	STRUTTURA AMBIENTE

Fonte: adattato da Filosa Martone 1996 e Cercola 1999:XVIII.

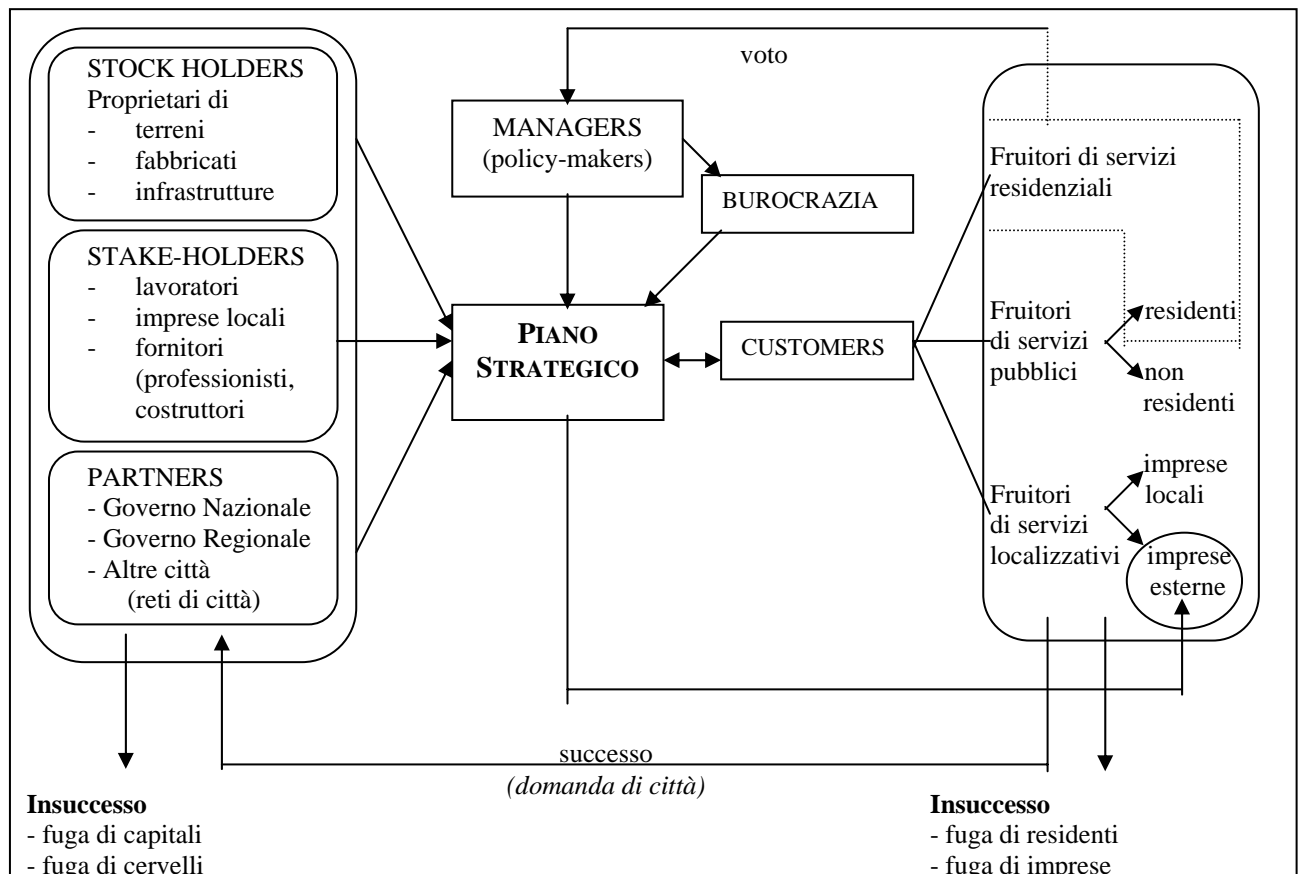
Per concludere è opportuno approfondire le caratteristiche principali della pianificazione strategica, prima di passare all'esposizione di casi significativi.

Analizzando i seguenti tratti fondamentali della pianificazione strategica di un territorio si possono ottenere indicazioni per definire un'adeguata strategia territoriale o urbana:

1. l'ottica di medio- lungo periodo, con un'analisi prospettica e di scenario. L'analisi dell'ambiente (swot) suggerisce l'identificazione di tendenze e di opportunità dell'area e l'individuazione del vantaggio competitivo.
2. la visione geografica e tematica allargata. I piani strategici riguardano l'area agglomerata, non il singolo comune; gli attori sono dunque anche i comuni e i quartieri limitrofi. Si privilegia la lettura integrale e integrata (multisetoriale) dell'area in chiave di competitività e di qualità di vita.
3. l'approccio negoziale e la capacità di coinvolgimento. La costruzione di scenari di riferimento condivisi avviene attraverso un processo di elaborazione del piano in concertazione con tutti i principali attori e istituzioni dell'area. Si favorisce una partecipazione allargata per una condivisione di interessi e si ricerca il consenso e il compromesso in chiave di azione e cooperazione pubblico-privato.
4. la conduzione strategica (*strategic guidance*). Le istituzioni o le agenzie si prefiggono di indirizzare le politiche di settore e i progetti in direzioni coerenti con la "visione del futuro". Si tende ad un unico disegno strategico quale elemento orientativo della complessità e della specificità locale. Si evita l'approccio prescrittivo, prediligendo la forma "esortativa" dei suggerimenti tecnici per l'azione, il carattere persuasivo e promozionale dei documenti programmatici. L'indirizzo è pragmatico e soggetto a una razionalità limitata, quindi si parla di dinamicità e flessibilità su obiettivi e azioni.
5. l'importanza della valutazione e del feedback, la rilevanza strategica delle varie fasi. Esistono processi iterativi di apprendimento e di revisione. Si forniscono informazioni, riconoscimenti e incentivi all'ente di pianificazione per suggerire eventuali aggiustamenti di rotta e garantire la trasparenza. Si tratta di un monitoraggio sofisticato e continuo.

I tratti appena rilevati, come diversi elementi precedentemente approfonditi sono ben riassunti nella seguente figura.

Figura 29: Le interazioni strategiche nella città come rete di soggetti e di attori collettivi



Fonte: Camagni 1999:14

Il processo di deliberazione strategica necessita del sostegno del contesto istituzionale, quindi del sistema socio-politico, del quadro legislativo-fiscale, del sistema amministrativo (funzionalità burocrazia centrale e cultura servizi livello periferico). Si appoggia inoltre, in termini culturali, sull'azione di sensibilizzazione, e in termini strutturali su quella organizzativa.

Oltre alle categorie di attori già menzionate in precedenza il piano strategico prevede altre figure speciali e strategiche, che meritano una breve descrizione. Si tratta:

1) del *manager (policy-maker)*, le cui funzioni sono:

- fissare le regole del gioco, definendo ambiti di autonomia e di interazione reciproca fra mercato (iniziativa privata) e pubblica amministrazione (regolamenti, linee guida);
- facilitare e stimolare la interazione fra i diversi soggetti, nella formazione del piano strategico, e facilitare i processi di apprendimento collettivo;
- interpretare attraverso gli opportuni strumenti la domanda, effettiva e potenziale, dei “clienti”.

2) della burocrazia (struttura tecnica e amministrativa):

- depositaria della memoria, della cultura e della competenza locale stratificata nel tempo, luogo di accumulazione dei processi di apprendimento;
- soggetto autonomo espressivo di finalità e di valori specifici;
- garante della coerenza complessiva delle singole decisioni e dei singoli progetti che scaturiscono dal piano (ruolo cruciale della tecnostruttura nel processo di pianificazione strategica, non delegabile).

3) dei partner esterni all’arena urbana, che possono cooperare al successo della città:

- apportando risorse (governo nazionale, governo regionale);
- apportando progetti, servizi (imprese pubbliche di *utilities*: ferrovie, reti idriche ed energetiche);
- apportando competenze (università e centri di ricerca, non solo locali);
- cooperando con la città su progetti comuni (con altre città, reti di cooperazione, reti di città).

3. Casi di città e pianificazione

Sono numerose le esemplificazioni che si possono addurre in merito alle strategie vincenti attuate da tante città europee, basti scorrere la letteratura o visitare i relativi siti *web* di Barcellona, Bilbao, Lione, Marsiglia, Lille, Stoccarda, Monaco, Glasgow, Londra, Rotterdam, ecc. per rendersene conto.

In Francia, ad esempio, Marsiglia ha attuato un piano a tre tempi ¹²². Dopo l'analisi delle forze e delle debolezze dell'agglomerato, sono stati stipulati accordi e convenzioni tra i vari livelli istituzionali, tra i comuni, tra partner privati e potere pubblico, al fine di stimolare la cooperazione e coordinare gli interventi. L'ultima tappa vede la traduzione in azioni di promozione economica, di riorganizzazione territoriale. Lione e Barcellona sono giunte con successo già al terzo piano strategico.

L'affinità di dimensione, di posizione geografica e di agiatezza, fanno della città di Trento, con la costruzione del suo piano strategico ¹²³, un modello interessante per la presente ricerca su Lugano; anche se l'obiettivo non è propriamente la pianificazione della città Lugano. Molto utili risultano in particolare l'approccio, gli strumenti, le modalità di coinvolgimento del piano.

Tra le altre ricerche una buona fonte di ispirazione è stata, per il metodo utilizzato e uno dei due obiettivi dichiarati, quella riguardante la definizione dell'area metropolitana milanese ¹²⁴, a cui è dedicata una sezione speciale (cfr. sez. 4). Come si noterà nei prossimi capitoli la metropolitana milanese risulta essere per Lugano un fattore rilevante,

¹²² « Agence d'aménagement pour l'agglomération de Marseille, Marketing of Metropolitan Regions another view of Marseilles current approach », Marseille, 1990.

¹²³ Come noto, Trento si è ispirata al precedente piano strategico di Torino, apportando dei correttivi e degli adattamenti, anche grazie ai suggerimenti dell'esperienza piemontese (*Scheda Torino*).

¹²⁴ Si tratta di una ricerca commissionata dalla Camera di Commercio di Milano e coordinata dal prof. S. Salvemini (Bocconi). Si segnala inoltre un precedente studio, anch'esso molto utile, concernente il rapporto sull'economia della provincia di Varese condotto dall'Università C. Cattaneo LIUC ad opera di Bramanti A. (per il CERTeT Centro di economia regionale, del turismo e dei trasporti – Università Bocconi), "Centri decisionali e attori collettivi: le nuove interconnessioni per lo sviluppo", Milano, 1998, su commissione della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Varese. La

quasi un “orbita gravitazionale” inevitabile. Per questo è interessante recepire come gli stessi attori dell’area comprendono il loro ruolo.

L’esempio di Trento in breve

Nella preparazione al piano strategico di Trento (1999), attraverso una mappatura delle percezioni di diversi attori della città, sono emerse visioni e idee di città, come punto di convergenza di diversi fattori settoriali (emersi dalle *swot*) ¹²⁵.

Le visioni proposte disegnano le diverse leve su cui la città punta:

- 1) Trento città pensante e progettuale riguardo al problema del Brennero;
- 2) Trento organizzatrice di una nuova finanza mista pubblico-privato;
- 3) Trento come laboratorio permanente su nuove forme legislative;
- 4) Trento come città turistica, culturale, universitaria ed ecologica.

Le due principali idee di città sono state sintetizzate in una “Trento città verde, città d’arte, turistica e commerciale (una proposta “trentina” di città - *Trento Città della qualità della vita*)” e in una “Trento città della ricerca e della formazione, dell’industria avanzata e dei servizi (*Trento Città della ricerca e della new economy*)”.

Un’ulteriore mappa analizza separatamente i problemi urbanistici.

Le schede informative per la costruzione di una base conoscitiva del Piano Strategico di Trento (Comune di Trento, 2001) hanno poi aperto la pista a tavoli di concertazione con il coinvolgimento dei settori di riferimento e la condivisione-discussione delle linee emerse nelle fasi precedenti. Sono stati stabiliti tre ambiti di dibattito:

- 1) Territorio, ambiente e infrastrutture (incluso il sistema economico-produttivo);
- 2) Servizi, Amministrazione Pubblica e qualità della vita;

ricerca utilizza il metodo delle interviste a interlocutori privilegiati in funzione analitica e prospettica del territorio.

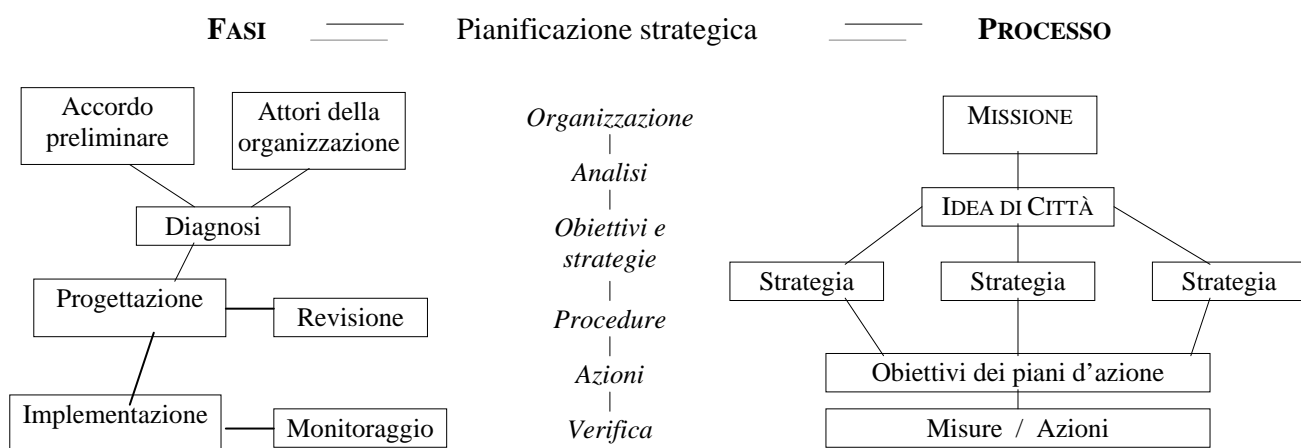
¹²⁵ “Due Idee di città per il futuro. Verso il piano strategico per la promozione di Trento, Comune di Trento, 1999 (www.comune.trento.it), elaborato a cura del Servizio di Sviluppo Economico del Comune (Ufficio Marketing urbano) con la collaborazione della Facoltà di Economia dell’Università di Trento.

3) Cultura, formazione e imprenditorialità (incluso turismo e sicurezza).

Il modello della pianificazione strategica di Trento promuove un piano che si suddivide nelle seguenti parti ¹²⁶:

- 1) le linee guida
- 2) le finalità derivanti da vari ambiti e settori, gli obiettivi (generali e specifici) concordati
- 3) la visione di fondo della città (immagine emergente da vari strumenti di ascolto, indagine)
- 4) l'analisi di sistema (continui approfondimenti sulla realtà urbana: informazione e monitoraggio)
- 5) le aree prioritarie di intervento (da obiettivi – visione emergente – analisi)
- 6) la concertazione tra attori (valutazione – modello – strumenti attuativi)
- 7) gli strumenti di supporto alla deliberazione

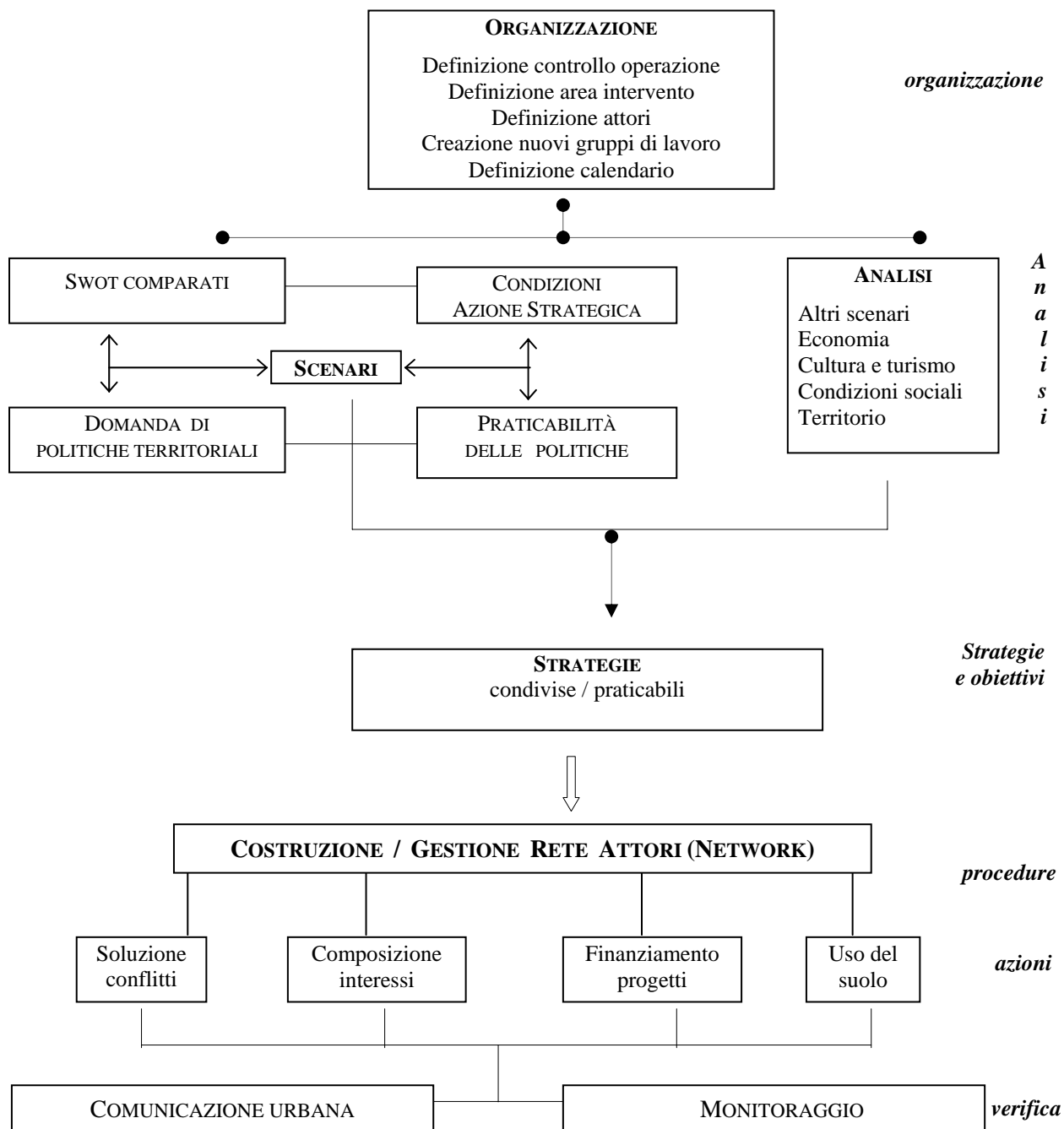
Figura 30: il modello di pianificazione strategica di Trento



Fonte: adattamento da Comune di Trento 2001

¹²⁶ Piano strategico della città di Trento, Comune di Trento, 2001:7-8.

Figura 31: Piano strategico territoriale di tipo reticolare (da Torino e varie città)



Fonte: adattamento da Piano strategico di Torino e Ciciotti 1999

Il piano proposto dalla città di Trento prende spunto da quello precedentemente adottato dalla città di Torino. Nella concezione del piano strategico di Torino sono confluiti modelli e procedure seguite da altre città europee, quali Glasgow, Lione, Liverpool, Birmingham, Rotterdam, e da altre città nordamericane, quali Pittsburg, Detroit, Cleveland e Boston. Il documento torinese di avvicinamento alla pianificazione ha avvertito una carenza generale nelle altre esperienze, cioè «la mancanza di un'azione di marketing urbano, inteso come azioni da svolgersi prima di qualsiasi attività pianificatoria, durante il processo di pianificazione e dopo che il piano è stato approvato» (I Dati Fondamentali 1998:24).

Il marketing urbano è ritenuto uno strumento utile in quanto, verificando i mutamenti della domanda nel tempo, aiuterebbe a modificare le strategie adeguandole all'offerta. Un'altra osservazione importante riguarda la comunicazione. Non esiste parte del Piano in cui la comunicazione non abbia un ruolo fondamentale o quantomeno di supporto nei passaggi più importanti. Basti pensare al ruolo che la comunicazione assume nei processi organizzativi, decisionali, di negoziazione, di integrazione settoriale, di flussi di informazione.

La figura 31 presenta l'adattamento di una schematizzazione che il documento di base di Torino offre, in relazione al proprio piano strategico, tenendo conto delle precedenti osservazioni riportate. Essa rappresenta la sintesi di vari piani strategici, contemplati nel lavoro di Torino, precedente a quello di Trento.

Scheda TRENTO: Pianificazione strategica. Analisi swot.

Nel 2001 ha preso avvio il Piano Strategico della città di Trento, elaborato negli anni precedenti da gruppi di studio (Ufficio di marketing urbano, Servizi di Sviluppo Economico) in collaborazione con la Facoltà di economia dell'università di Trento.

PUNTI DI FORZA

- Benessere diffuso
- Alta qualità della vita
- Alta qualità dell'ambiente
- Pubblica Amministrazione efficiente
- Settore terziario molto presente
- Presenza di istituzioni di formazione e ricerca molto qualificati
- Trento snodo cruciale per i collegamenti ferroviari e stradali
- Presenza di attività produttive diversificate
- Presenza del fiume Adige

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Inefficienza asse di comunicazione del Brennero che ricade negativamente sul territorio
- Scarso coordinamento tra enti e iniziative sul territorio
- Sistema produttivo non integrato
- Servizi collegati più al settore pubbliche che a quello privato
- Scarsa "osmosi" tra formazione, ricerca e mondo produttivo
- Difficili connessioni tra alcune zone della città
- Limitata attrattività del territorio per investimenti esterni
- Mancanza di una identità
- Traffico, carenza di posteggi
- Turismo solo ricettivo
- Centro storico poco vissuto
- Sbilanciamento della città verso nord, inurbamento selvaggio della collina
- Mancanza di spirito imprenditoriale

STRUMENTI SU CUI AGIRE

- Forme di partenariato e collaborazione tra pubblico e privato
- Patti territoriali
- Sportello unico
- Project financing
- Leasing pubblico
- Viabilità
- Sistema di mobilità
- PRG (Piano Regolatore)
- Legislazione urbanistica

PROGRAMMI PROPOSTI

- *Aumentare collaborazione tra pubblico e privato (gestione servizi e sviluppo territorio)*
- *Integrare territorialmente Trento e Rovereto attraverso un sistema di mobilità integrata*
- *Migliorare le vie di comunicazione tra la parte nord e il centro della città*
- *Organizzare percorsi turistici, culturali e di affari nel centro della città*
- *Decentrare i servizi comunali*
- *Promuovere e commercializzare prodotti nostrani di qualità*
- *Individuare e promuovere pacchetti localizzativi differenziati per le imprese*
- *Ridefinire le funzioni dell'interporto per creare un centro di logistica della città*
- *Attribuire un ruolo urbano e suburbano alla Ferrovia Trento Malè e della Valsugana*
- *Creare una banca dati con le informazioni inerenti il territorio*
- *Rivalutare il Bondone (monte)*

METODO

- *Pianificazione strategica*
- *Concertazione*
- *Consensus building*
- *Benchmarking delle esperienze fatte in Italia e all'estero maggiormente significative*
- *Metodi di monitoraggio e di valutazione delle scelte effettuate*

IL TEMA DEL TURISMO CULTURALE

Il Piano Strategico della città di Trento tiene in grande considerazione il turismo culturale, affermando (citando studi a livello internazionale) che si tratta di un segmento in crescente diffusione. Una tendenza di crescita destinata a perdurare almeno per i prossimi vent'anni, prima di una stabilizzazione.

Le indagini sottolineano come il turista culturale spenda di più per le proprie vacanze, tenda a soggiornare in albergo, appartenga a fasce d'età più elevata e si attesti su livelli di istruzione medio-alti. Il documento redatto dalla città di Trento si pone la domanda "Cos'è il prodotto culturale?" La risorsa culturale come prodotto turistico si compone del territorio, con le sue attrattive, e dei servizi che rendono fruibili questi elementi di attrazione. Lo studio sottolinea che «processi di scambio e collaborazione tra turismo e cultura possono determinare benefici per entrambi, in termini di fruibilità e di qualità del servizio offerto.» Alla crescita complessiva del movimento turistico di Trento ha contribuito in modo determinante l'affermazione di Trento come "città d'arte", grazie ai restauri del centro storico ed agli eventi espositivi che dal 1997 hanno incominciato a inserire la città nei grandi circuiti del turismo culturale.

Scheda TORINO: Pianificazione strategica. Il caso della città di Torino

IL PIANO STRATEGICO

Il Piano è un documento scritto di circa 120 pagine, corredato da alcune carte tematiche, che presenta: 1 visione, 6 linee strategiche, 20 obiettivi, 84 azioni.

La visione della città al 2011 è una città integrata con il resto dell'Europa ("Torino metropoli europea"), una città più forte nei suoi settori di forza storici ("Torino ingegnosa, città del fare e del saper fare") e una città aperta ad una nuova svolta della sua storia ("Torino città che sa scegliere: l'intelligenza del futuro e la qualità della vita").

Le linee strategiche previste sono le seguenti:

1. Integrare l'area metropolitana nel sistema internazionale;
2. Costruire il governo metropolitano;
3. Sviluppare formazione e ricerca come risorse strategiche;
4. Promuovere imprenditorialità e occupazione;
5. Promuovere Torino come città di cultura, turismo, commercio e sport;
6. Migliorare la qualità della vita.

Ogni linea strategica si articola in obiettivi e azioni puntuali. Per ogni azione il Piano indica i benefici e i costi, i soggetti promotori, i tempi attesi di realizzazione.

Il Piano Strategico di Torino, realizzato in un anno, a cavallo del 1998 e il 1999, rappresenta la prima esperienza italiana in questa direzione. Prende le mosse da un accordo tra l'amministrazione comunale (il Sindaco in particolare) e il Forum dello Sviluppo, una struttura già esistente che riunisce istituzioni, associazioni, rappresentanze, interessi che operano nella città e nella sua regione metropolitana.

SOGGETTI PREPARATORI DEL PIANO

Sul terreno dei contenuti, sono stati formati due organismi:

- un Comitato Scientifico Internazionale, composto da 9 persone e presieduto da Roberto Camagni, docente di economia urbana e all'epoca capo del Dipartimento per le aree urbane della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e da Pasqual Maragall ex-Sindaco di Barcellona e promotore dei primi due piani strategici che la città catalana ha realizzato (il terzo Piano strategico di Barcellona è stato completato e avviato nel 2000);
- un Comitato di Coordinamento, costituito da 20 persone e presieduto da Fiorenzo Alfieri (Assessore al commercio e alla promozione della città del Comune di Torino).

A servizio dei due gruppi è stata costituita una segreteria (il "gruppo operativo") di 4 persone e sono stati coinvolti i rappresentanti delle principali istituzioni di ricerca della città. Infine, la fase di partecipazione è stata organizzata in 9 gruppi presieduti da altrettanti personaggi di rilievo per la città.

FASI DELLA PREPARAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

La fase 1 (diagnostica) dura da luglio a settembre del 1998 e si conclude in novembre con la diffusione di due documenti: "I dati fondamentali", un volume di circa 350 pagine con analisi dettagliate dei diversi aspetti della realtà torinese; "Verso il Piano", una versione sintetica (circa 90 pagine di testo) del lavoro svolto nella fase di indagine diagnostica. Il volume conteneva anche le indicazioni su 9 linee strategiche da sottoporre alla discussione collettiva attraverso appositi gruppi di lavoro.

Il primo documento è costituito da una trentina di saggi, redatti da ricercatori e esperti di settore. Lo scopo è quello di presentare in versione molto sintetica le più recenti ricerche fatte dalle principali istituzioni pubbliche e private sui diversi aspetti della città (demografia, trasporti, cultura, ricerca, sanità ecc.). Il volume ha volutamente una veste grafica essenziale (è di fatto un corposo dattiloscritto) e viene riprodotto in qualche centinaio di copie. Il secondo documento è un vero e proprio libro, stampato in qualche migliaio di copie, contenente un testo basato sull'intero lavoro della fase diagnostica (incontri diretti, interviste ecc.) e non solamente sulle analisi di ogni singolo settore. Il testo è oggetto di ampia diffusione per creare una visione comune sullo stato di fatto della città.

Fase 2. *Sulla base della indagine diagnostica viene prodotta una bozza di piano strategico articolata in 9 linee strategiche, inclusa nel volume Verso il Piano. Il modello di riferimento è il primo e il secondo Piano strategico della città di Barcellona e i piani di altre città europee. La bozza è presentata al Forum dello Sviluppo e quindi è oggetto di integrazioni e modifiche. La nuova versione viene usata come testo base per la consultazione, insieme ai due documenti prodotti al termine del lavoro della indagine diagnostica.*

La consultazione avviene in modo organizzato e pubblico, con tutti gli interessati divisi in 9 commissioni, ognuna delle quali ha svolto 2-3 incontri allargati e numerosi incontri a piccoli gruppi. La fase 2 dura dal dicembre 1998 al gennaio 1999.

Fase 3. *I contributi emersi dai 9 gruppi di lavoro vengono portati a sintesi e discussi dai due Comitati (Scientifico e di Coordinamento). Si prepara una seconda bozza del Piano strategico, nuovamente presentata al Forum dello Sviluppo per approvazione e suggerimenti. Questa fase occupa i mesi di febbraio e marzo 1999.*

Fase 4. *Si organizza una seconda tornata di consultazione, articolata in 6 commissioni, una per ognuna delle 6 nuove linee strategiche che in gran parte riassumono le precedenti linee. Al termine della consultazione è redatta la terza bozza del Piano. Da notare che le due fasi di consultazione hanno coinvolto circa 1.000 persone tra le più rappresentative della città. Questa fase si svolge tra aprile e luglio 1999. La nomina di Torino a sede delle XX Olimpiadi invernali (avvenuta nel giugno 1999) induce a rivedere l'impostazione del Piano e a potenziare gli obiettivi e le azioni connessi con le Olimpiadi. Da notare che fin dall'avvio dello studio per il Piano era presente una azione riguardante la candidatura della città a sede olimpica e, in caso di insuccesso per il 2006 l'azione prevedeva la riformulazione della candidatura per l'edizione successiva.*

Fase 5. *In questa fase la bozza n.3 del Piano, ormai quasi definitiva, è sottoposta a rilettura di grana fine e aggiustamenti puntuali su indicazione dei diversi soggetti che hanno partecipato alle fasi di consultazione precedenti. Il testo è nuovamente presentato all'approvazione da parte del Forum dello Sviluppo che suggerisce alcune integrazioni e modifiche. Nello stesso tempo, il testo è sottoposto alla approvazione formale all'interno di ognuno degli organismi che compongono il Forum. In parallelo alla stesura definitiva, si avvia la preparazione del documento nella versione a stampa, e la messa punto di altri strumenti di comunicazione del Piano, tra cui un video di circa 15 minuti, un inserto speciale del notiziario del Comune di Torino "Informa città", il sito internet del Piano, una mostra pubblica. Questa fase dura da settembre a dicembre 1999.*

Fase 6. I mesi di gennaio e febbraio del 2000 sono dedicati alla produzione fisica del volume a stampa intitolato "Il piano strategico della città" e degli altri strumenti sopra ricordati. Il giorno 29 febbraio si è svolta presso il Politecnico di Torino la cerimonia di presentazione del Piano e di firma del Patto per lo sviluppo che è parte integrante del Piano strategico.

ATTUAZIONE DEL PIANO

All'interno della linea strategica n. 2 "Costruire il governo metropolitano" sotto l'obiettivo 2.1 "Creare nuove forme di governance", è stata elaborata l'azione n. 2.1.2 "Costituire un'Associazione per l'attuazione e il monitoraggio del Piano strategico". L'Associazione è stata effettivamente costituita nel mese di maggio del 2000, ha una sede propria di fronte al Municipio di Torino in uno spazio precedentemente usato come negozio, per dare visibilità al Piano e svolgere anche una funzione di informazione diretta ai cittadini. L'organico dell'Associazione dovrebbe essere molto piccolo (qualche unità).

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL PIANO

(...) L'abitudine a lavorare insieme per far cambiare direzione allo sviluppo della città. (...) Si è trattato di una applicazione da manuale del "gioco di squadra" che è il vero cardine di ogni politica di marketing urbano. (...) Si tratta di comportamenti che si basano sull'idea che l'attuazione del piano è meno importante della sua forma e dei suoi contenuti e che il piano può essere attuato attraverso la normale amministrazione, salvo poi scoprire: 1) che gli uffici comunali agiscono per mansioni e per settori e non per progetti e obiettivi; 2) che interrompendo ogni rapporto con i progettisti e consulenti esterni si perde facilmente la visione unitaria e il piano viene ben presto "affettato" in numerose iniziative di settore in cui prevale l'assessorato più forte sotto il profilo politico e di capacità di spesa. (...) In generale, si potrebbe avere l'impressione che il Piano di Torino non abbia identificato delle "azioni di bandiera" di grande attrazione. Verrebbe da dire che il Piano è molto complesso e articolato, ma non ha forza di semplificazione che solo riducendo l'attenzione a uno o due iniziative si può ottenere. (...) In effetti, questo aspetto avrebbe potuto essere un fattore di debolezza del Piano di Torino se la città non avesse vinto la candidatura alle XX Olimpiadi invernali. E' chiaro infatti che l'unica vera azione di bandiera del Piano di Torino è la preparazione e realizzazione delle opere e dei servizi connessi all'evento olimpico di Torino 2006. Su questo aspetto è necessario un approfondimento. (...) Il Piano di Torino non è certo il migliore possibile, ma ha l'indubbio valore di essere il primo piano strategico partecipato e condiviso fatto in Italia. (...) Va anche detto, tuttavia, che la metodologia utilizzata a Torino non è adatta a qualsiasi città. In centri di dimensioni minori probabilmente sarebbe utile semplificare ancora la procedura, ad esempio riducendo le fasi di consultazione da due a una con una riduzione di circa 4 mesi dei tempi necessari alla preparazione del piano. Questa osservazione si potrebbe applicare a città come Trieste, in cui la preparazione del piano potrebbe svolgersi in un arco temporale di 8-10 mesi al massimo. Ma anche in casi semplificati come questo sarebbe un grave errore non cogliere la novità della partecipazione strategica negoziata e condivisa, e pensare di fare un piano strategico autentico (ben diverso da un piano tradizionale chiamato per convenienza "piano strategico") seguendo le procedure tradizionali della pianificazione urbanistica. (...) Nel caso di Trento, l'intenzione della amministrazione comunale di avviare un piano strategico nasce dalla necessità di rivedere l'attuale piano regolatore. Si tratta di una ottima situazione di partenza, ed è giusta l'idea di avviare in contemporanea i due piani.

Ave G., L'esperienza di Torino, Convegno di Trento 1999

Scheda LIONE: Pianificazione strategica. Il caso della città di Lione

La città ha lanciato recentemente il suo terzo piano strategico (Millénaire 3) dopo aver realizzato gran parte degli obiettivi dei primi due piani e mostrando una evoluzione chiara negli obiettivi prioritari, la qualità della vita e la qualità urbana con le differenti declinazioni.

Nel primo piano, redatto all'inizio degli anni '90 efficienza della città, necessaria alla sua competitività e alla sua crescita, ridurre peso disoccupazione sono gli anni dei grandi progetti puntuali sul polo tecnologico, sull'aeroporto, sulla Cité Internationale, sull'Università. Nel secondo piano, concepito e per molti versi realizzato attorno alla metà degli anni '90, la qualità urbana era intesa come qualità diffusa dell'ambiente urbano, soprattutto centrale, anch'essa elemento insieme di benessere collettivo e di attrattività di funzioni superiori e strategiche. Sono gli anni dei diffusi ma precisi progetti di intervento sugli spazi pubblici, per dare unità al disegno urbano e introdurre qualità e verde nelle piazze e nelle strade, nonché del progetto affascinante di illuminazione notturna della città. Nel terzo piano rivolto al nuovo millennio la priorità viene assegnata a obiettivi di socialità e di coesione: una metropoli non solo competitiva ma rassemblée, che "riconosce e valorizza le differenti culture presenti" al suo interno; non solo una metropoli ad alta qualità ambientale ma una metropoli "integratrice" e orientata allo sviluppo di una "educazione al vivere insieme". Sono questi gli anni in cui si cerca di diffondere "centralità" nei comuni di cintura, che risentono della forma (o dell'informalità) di città cresciute come residenze operaie, di valorizzare le culture etniche e le identità presenti nell'area metropolitana fornendo occasioni organizzate di visibilità (un esempio: il défilé danzante per le vie della città organizzato in settembre all'interno di un evento di eccellenza, la Biennale della Danza, in cui ogni quartiere o associazione aveva a disposizione un coreografo e alcuni sponsor per montare il suo spettacolo), di espandere a livello metropolitano gli effetti di sviluppo messi in moto dai grandi progetti urbani. Ma il grande risultato dell'esperienza lionese consiste nell'aver sottratto il piano strategico dall'influenza della lotta politica quotidiana; il piano costituisce un riferimento per tutti i comuni dell'agglomerazione, indipendentemente dal loro colore politico, mentre le priorità di realizzazione dei singoli progetti sono giustamente lasciate ai "gusti" locali e congiunturali (Camagni, Convegno Trento 1999).

(...) Sulla base della logica di riconversione dell'originaria area di eccellenza produttiva, la sete, la città ha quasi naturalmente puntato sullo sviluppo dell'industria chimica, farmaceutica e biotecnologica (...) attraverso lo sviluppo di centri di ricerca e l'attrazione sul territorio di strutture produttive e di ricerca dei leader mondiali nei settori in questione. Il risultato è che oggi la regione di Lione rappresenta nel suo insieme il nono produttore mondiale di prodotti farmaceutici. Su questa strada il prossimo obiettivo dell'attuale sindaco consiste nel rendere Lione un polo mondiale di eccellenza nel campo della salute (Caroli 1999:159).

LA GRANDE LIONE

Lione, capitale della regione Rhône-Alpes (seconda come peso economico in Francia e ottava in Europa) gode di una posizione strategica di cerniera tra Nord e Sud dell'Europa.

La città si è affermata a livello internazionale un tempo come sede di importanti fiere commerciali poi come importante piazza finanziaria europea e centro di cultura. Lione costituisce oggi in ambito europeo un'esperienza di successo di pianificazione strategica e di gestione metropolitana. Le principali determinanti del successo di Lione:

Scelte di governo e pianificazione su vasta scala: dal 1966 il governo francese cerca l'equilibrio fra le grandi città, attenuando il peso di Parigi e costituendo una serie di poli urbani intermedi. Fra questi Lione. La Communauté Urbaine de Lyon (COURLY), di 55 Comuni, diviene l'ente di governo preposto all'elaborazione dei piani strategici dell'area.

Capacità di individuazione degli obiettivi strategici da parte della PA locale: Lione ha saputo affrontare la crisi dei settori industriali maturi (tessile, meccanico e metallurgico) con un ripensamento profondo delle strategie di promozione economica dell'agglomerazione urbana. L'area di Lione è stata trasformata in un agglomerato avanzato capace di valorizzare appieno i suoi punti di forza rispetto ai suoi diretti competitori. Un peso importante lo ha avuto il sindaco Michel Noir che ha puntato su programmi e progetti ambiziosi di modernizzazione e riqualificazione del territorio e soprattutto su una sapiente politica di marketing urbano che si traduce in una molteplicità d'iniziative mirate alla valorizzazione dell'immagine della città (esempio: l'acronimo COURLY è stato sostituito dalla sigla "Grande Lyon").

Processi decisionali con alto contenuto di interazione: Lione appare, sia nel contesto francese sia in quello europeo, come un grande laboratorio di innovazione in materia di concertazione e partenariato tra pubblico e privato. Cruciale è diventato il ruolo di un'agenzia, l'ADERLY (Agence pour le Développement Economique della Région Lyonnaise), co-presieduta dalla Camera del Commercio, da Grande Lyon e dal Dipartimento del Rodano e con l'obiettivo di promuovere Lione in Francia e all'estero, predisponendo progetti d'investimento e accompagnando la localizzazione delle imprese sul territorio. Da evidenziare inoltre la concertazione intergovernativa con tutti i partner pubblici del territorio e le alleanze cooperative in ambito internazionale.

Ricca progettualità messa in campo: Il salto di qualità di Lione è stato consentito dai molti progetti già realizzati o già approvati. In particolare il Plan Technopol: novanta ettari destinati a parchi tecnologici e scientifici, già completati o in fase avanzata di realizzazione, specializzati nei settori della salute e delle nuove tecnologie dell'informazione e che vedono strettamente integrati università e istituti di ricerca. Altro importante ambito d'azione costituisce dal potenziamento del turismo d'affari e culturale. Terzo obiettivo strategico era il miglioramento della qualità della vita, con restauro del centro storico, recupero delle aree dismesse, riappropriazione degli spazi pubblici (es. pedonalizzazione di alcune aree e piazze), salvaguardia degli spazi verdi della città, mantenimento dell'offerta commerciale nel centro della città e nei quartieri, salvaguardia residenziale e riqualifica dei grandi quartieri di edilizia popolare e infine il miglioramento della mobilità, il potenziamento dei trasporti pubblici, e delle connessioni internazionali (metrò, tram, park&ride, zone pedonali, piste ciclabili, ampliamento aeroporto e connessione alle linee ferroviarie ad alta velocità).

Propensione al futuro: I prossimi passi del nuovo "sindaco stratega", Raymond Barre, è quello di mobilitare tutti gli attori della Grand Lyon per la costruzione di una visione condivisa sul futuro della metropoli. Cinque le sfide principali per il futuro: diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, equilibrio dinamico fra apertura internazionale e radicamento locale, realizzazione di un modello di governance locale pertinente e partecipato, garantire uno sviluppo economico e sociale equilibrato, contribuire alla qualità dell'ecosistema globale con politiche per l'ambiente promosse su scala locale.

Scheda BARCELLONA: i tre piani strategici di successo

A Barcellona si è costruito un modello di governance urbana che si caratterizza per la stretta sinergia fra attori nella definizione di una strategia collettiva, con la convinzione che «una città che dispone di una piano strategico si rafforza notevolmente nei confronti di altre città che non dispongono di questo tipo di strumento». Dal 1988 ad oggi Barcellona si è dotata di tre piani strategici.

PRIMO PIANO STRATEGICO

Il piano delinea tre indirizzi ed elenca 59 misure da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi preposti. I tre indirizzi:

- 1) Barcellona come centro direzionale della regione: realizzazione di una buona metropoli con alto grado di integrazione e cooperazione con le regioni e le città limitrofe.*
- 2) Migliorare la qualità della vita: Riqualificazione ambientale, potenziamento delle attività di formazione e ricerca, ampliamento delle opportunità sociali attraverso il miglioramento dell'offerta culturale.*
- 3) Potenziare l'industria e i servizi avanzati alle imprese: consolidare le competenze delle imprese di Barcellona, attraverso l'offerta di servizi avanzati.*

SECONDO PIANO STRATEGICO

Al centro della riflessione ci sono la globalizzazione e il ruolo della città. La globalizzazione comporta grandi opportunità ma pure rischi, in particolare per la ridefinizione della mappa economica mondiale. Nel contesto del Secondo Piano Strategico si cerca di valorizzare il patrimonio culturale e architettonico/ambientale della città. Gli indirizzi sono cinque:

- Misure per facilitare l'economia di Barcellona alle sfide internazionali. In particolare si punta sulla qualità.*
- Articolazione socioeconomica dell'area (dimensione metropolitana).*
- Integrazione sociale (giovani e stranieri).*
- Potenziare alcuni settori di punta: logistica, informazione, università.*
- Relazioni a rete con le altre città del bacino mediterraneo e rafforzamento dei rapporti con i paesi latino-americani.*

TERZO PIANO STRATEGICO: PROSPETTIVE PER IL NUOVO MILLENNIO

Sono affrontate due principali sfide:

- La pianificazione di area vasta: valorizzare l'area metropolitana di Barcellona come area produttrice di ricchezza e di benessere sociale.*
- La valorizzazione della città della conoscenza: si tratta di una fonte di creazione di ricchezza, di imprese e di posti di lavoro.*

RISULTATI OTTENUTI

Barcellona si è delineata negli ultimi anni come “città modello” per la qualità della vita, il consenso sociale, la dimensione umana della città, la dinamicità economica, la cooperazione fra pubblico e privato.

Scheda BILBAO: il riscatto del piano strategico

La città di Bilbao, in profonda crisi negli anni Ottanta (con la disoccupazione al 30%) e apparentemente destinata al progressivo decadimento urbano, è rinata grazie ad un sapiente Piano Strategico. Lo ha fatto con l'istituzione nel 1991 di "Bilbao metropoli-30", un'associazione di pubblica utilità che raccoglie i trenta comuni dell'agglomerazione metropolitana. Questa istituzione è responsabile della formulazione del Piano Strategico, del miglioramento dell'immagine interna e internazionale della città, della promozione di iniziative di partenariato pubblico-privato per la realizzazione dei progetti.

IL PIANO STRATEGICO DI BILBAO

Bilbao ha costruito la sua "visione condivisa del futuro" su otto principali sfide:

- *Investimento in capitale umano*
- *Realizzazione di una metropoli terziaria avanzata al servizio di una regione industriale moderna*
- *Modernizzazione delle infrastrutture di comunicazione*
- *Recupero ambientale*
- *Rivitalizzazione urbana*
- *Centralità dei servizi culturali*
- *Management coordinato pubblico-privato*
- *Riqualificazione sociale*

A livello metodologico Bilbao ha realizzato una sofisticata analisi SWOT prima della formulazione del piano, che ha coinvolto 800 esperti. È stata fatta un'elaborazione di scenari discussi con gli attori pubblici e privati ed infine è stato predisposto un monitoraggio continuo.

IMMAGINE INTERNA E ESTERNA

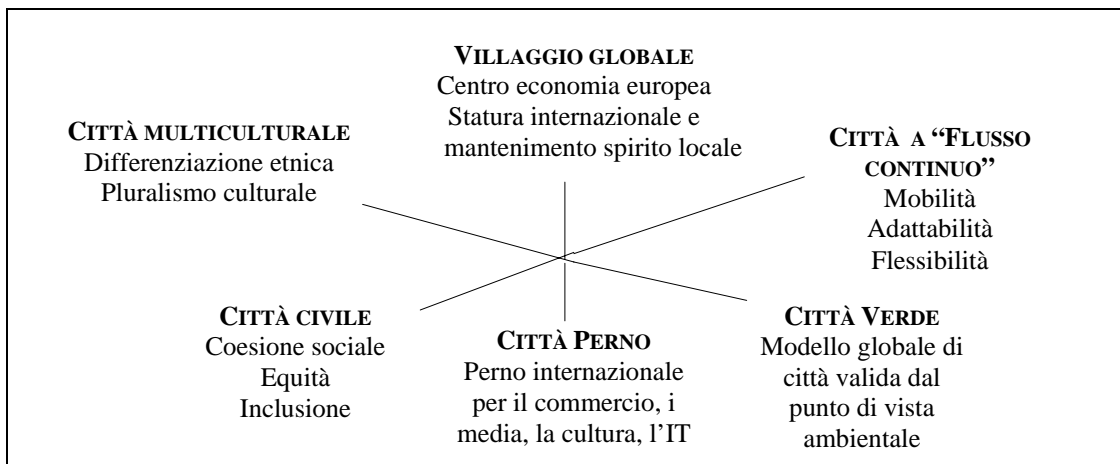
Parallelamente alla costruzione del piano strategico, Bilbao ha avviato un'intensa attività di promozione internazionale, istituendo una fitta rete di accordi di collaborazione e di scambio di best practice con altre città con le quali condivide alcune problematiche, partecipando a forum e network internazionali e realizzando una pubblicazione multilingue esauriente e attraente da diffondere in ambito internazionale.

PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO

Bilbao costituisce un esempio di successo in quanto molti progetti sono stati realizzati. E questo grazie al buon sistema di partenariato fra pubblico e privato. Esempi sono il Museo Guggenheim (gestito dal settore privato), la metropolitana, il palazzo dei congressi e della musica Euskalduna, il nuovo aeroporto, la modernizzazione del porto, ecc.

Gli ultimi esempi riportati riguardano una proposta sintetica di come possono essere rappresentati gli elementi della visione strategica della città di Londra. L'altro esempio, per non dimenticare la metropoli svizzera per eccellenza, riguarda la promozione dell'immagine di Zurigo ¹²⁷.

LONDRA: gli elementi della visione



Fonte: Association of London Government, *The London Study: A Strategic Framework for London*, The Local Futures Group & University of Dundee, London, 1998

Tra gli elementi principali che la Zurigo ha scelto a scopo di promozione è possibile individuare la qualità della vita, le possibilità di sviluppo, l'educazione e la formazione, i collegamenti e la *Zurich network*. In dettaglio i principali vantaggi dell'area di Zurigo:

Standard di vita sopra la media: apertura, tolleranza, multiculturalità, qualità vita	<i>The Zurich Network</i> : agenzia informativa, di supporto e di consiglio per le compagnie interessate a installarsi a Zurigo
Locazione centrale rispetto all'Europa	Multilinguismo e facilità di comunicazione
Brevi distanze, veloce accessibilità (aeroporto internazionale)	Ambiente cosmopolita (integrazione degli stranieri)
Rinomato centro universitario e politecnico	Buoni servizi sanitari
Riconosciuto centro finanziario e tecnologico a livello internazionale	Manodopera altamente qualificata su tutti i livelli
Agevolazioni fiscali	

¹²⁷ «Se Winterthur può affermare di essere stata la prima città svizzera a introdurre misure di marketing urbano, l'esempio più avanzato in materia è offerto oggi dalla città di Zurigo» (Rossi A., *L'économie des villes...*, 1999:50).

Alcuni spunti interessanti sono rilevabili anche nel piano strategico di una zona confinante con il Ticino e il Luganese, la Provincia di Varese.

Scheda Provincia di VARESE

Il Piano Strategico dell'area di Varese è stato effettuato tra il 1999 e il 2002. Nel documento si segnala la particolare posizione dell'area, che si trova all'intersezione di due dorsali continentali: la direttrice storica di sviluppo europeo (chiamata "Blue Banana", che corre dall'Inghilterra meridionale attraverso la Valle del Reno fino alla Pianura Padana, e la cosiddetta "sun belt" che va dalla Catalogna alla Baviera e che costituisce l'asse più recente e dinamico di sviluppo continentale. Nonostante sia inserita in questo crocevia di relazioni, l'area è carente per quanto riguarda le connessioni infrastrutturali, in modo particolare con la Svizzera e il Comasco. Questi gli elementi del quadro progettuale:

AMBIENTE E TERRITORIO

- Bonifica delle acque; bonifica e recupero ambientale, sicurezza ambientale
- La filiera ambiente per il turismo

CULTURA

- Cooperazione per poter promuovere grandi eventi
- Necessità di nuove infrastrutture
- Utilizzo di sedi prestigiose o monumentali
- Cultura e tradizione del territorio
- Ruolo del capoluogo (Varese quale polo trainante)

TURISMO

- Turismo alberghiero da reinventare (zona Verbano solo "seconde case")
- Nuovi segmenti di mercato (anziani, giovani, "turismo verde")
- Investire in ambiente e cultura
- Per il turismo congressuale (vicinanza alla Malpensa come punto di forza) manca offerta

SERVIZI

- Servizi agli anziani (case di riposo, cura, riabilitazione)
- Servizi d'accoglienza
- Trovare soluzioni alle situazioni di disagio e tensione (disagio giovanile, immigrazione,...)
- Servizi in collaborazione con il settore privato

URBANISTICA E PIANIFICAZIONE

- Coordinamento della pianificazione fra le aree
- Coordinamento con il capoluogo e rapporti più stretti tra i Comuni
- Coinvolgimento del settore privato
- Recupero di zone dismesse e aree urbane degradate

VIABILITÀ E TRASPORTI

- Le priorità: tangenziali di Varese e sistema autostradale
- Problema della viabilità: ripensare la rete che manca di continuità
- Viabilità urbana di Varese
- Connessione con Svizzera e Comasco (p.es. Alp Transit)

4. L'area metropolitana milanese

Un'interessante ricerca esplora la relazione che intercorre tra area metropolitana e risorse umane (risorse e sistemi professionali). Individua le caratteristiche delle risorse umane in grado di favorire lo sviluppo della competitività dell'area metropolitana milanese.

Lo studio si è concentrato sull'area menzionata sia quale luogo privilegiato di strategia urbana, con ambiti competitivi, leve di competizione e vocazioni strategiche, sia quale luogo del “coordinamento” dello sviluppo e delle stesse strategie. Quest'ultima prospettiva è confermata dalle diverse esperienze europee che molto hanno investito in questo coordinamento attraverso l'uso di *city manager*, di agenzie di sviluppo, di comitati intermunicipali, di fenomeni associativi (imprenditoriali, sindacali, professionali...) e di sistemi camerali (Salvemini 2000:22).

Le determinanti di un'area metropolitana internazionale emerse dalla ricerca empirica sugli *opinion maker* dell'area milanese sono, in ordine di importanza (Salvemini 2000:46): le infrastrutture di alto livello, la capacità di sostenere lo sviluppo delle risorse umane presenti al suo interno e di attrarne di nuove, il sistema burocratico/politico prima e finanziario dopo, una buona qualità della vita, un adeguato sistema di comunicazione e telecomunicazione, il sistema politico nazionale, le agevolazioni fiscali/legislative, una vocazione specifica, le risorse tecnico-produttive, una cultura internazionale, la creatività, il terziario avanzato e la visibilità.

Dalle conclusioni della ricerca risulta che Milano manca di una chiara visione strategica, manca di un piano strategico metropolitano – per individuare vocazioni specifiche – e subisce un'eccessiva frammentazione degli sforzi, conseguenza della casualità delle strategie emergenti e della scarsa capacità di valorizzare l'esistente, che riducono il processo di accumulazione e di finalizzazione delle risorse disponibili (Salvemini 2000:64). Con l'assenza di vocazioni specifiche di partenza e di una loro gerarchia

esplicita, Milano, che rischia di sacrificare la visibilità competitiva, è «ormai obbligata a scegliere e a puntare sulle sue aree di eccellenza» (Salvemini 2000:66) ¹²⁸.

Il metodo con cui ottenere i risultati auspicati per competere nel mercato delle aree metropolitane si basa sulla concertazione, da cui potrà scaturire un'efficace capacità di pianificazione e una gestione strategica. «Il successo delle città è ormai il risultato terminale di un percorso studiato a tavolino e realizzato managerialmente», strada, si osserva nell'introduzione, che la città di Milano sembra aver imboccato nel 1999 con la decisione di introdurre una delega per il marketing urbano (Salvemini:15). Questa pista trova conferma anche nella visione della Regione Lombardia - regione che per *Pil* è seconda solo all'Assia (regione attorno a Francoforte). Ecco le due sfide che il presidente della Regione definisce cruciali per il mantenimento della leadership economica (della Lombardia) in Italia e in Europa: una è relativa alla capacità di progettualità nel focalizzare l'attenzione «su incroci specifici di competenze imprenditoriali, accademiche e pubbliche, costruendo le condizioni per un'alleanza strategica tra industria e Università»; l'altra riguarda la competizione tra i sistemi regionali e i temi relativi al marketing territoriale ¹²⁹.

I risultati della ricerca empirica, a cura di Salvemini, sulla vocazione metropolitana milanese, parlano in favore della vocazione socio-culturale (31 %), in secondo luogo di quella tecnologica-innovativa/produttiva (25 %). Tra il 12,5 % e il 14,6 % si situano la direzionale, la finanziaria e la commerciale. Oltre alle interviste di un campione rappresentativo, la ricerca ha utilizzato i *focus group*, nei quali si è ulteriormente evidenziato il divario tra una vocazione specifica e quella direzionale. Attrae quest'ultima per la «maggiore capacità di affrontare la crescente complessità urbana», direzione verso la quale invita anche l'attuale condizione di Milano, area metropolitana

¹²⁸ Le conclusioni sono scritte dalla ricercatrice Rossella Cappetta che parte dalla constatazione che molte delle aree che si sono affermate sulla scena europea hanno scommesso sulla propria capacità di specializzazione.

¹²⁹ R. Formigoni, intervento alla tavola rotonda del Convegno svolto presso l'Università degli studi di Milano Bicocca, dal 12 al 14 novembre 1998, dal titolo "Il sostegno allo sviluppo locale. Strategie, metodi e strumenti", in Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999:103. Conclude il passaggio puntualizzando che questi "incroci" hanno la funzione di «attenuare la separazione pubblico e privato nel campo della ricerca e mettere in atto iniziative di pianificazione della ricerca e di *technology assessment*».

definita come "despecializzata"¹³⁰. Evidentemente appare «difficile riuscire ad imporre una vocazione in modo dirigistico» (p.62). Tuttavia «l'assenza di vocazioni specifiche di partenza rischia di sacrificare la visibilità competitiva di una città» (p.64), in un contesto in cui alcune esperienze europee indicano la crisi del modello spontaneista e puramente "emergente". Diverse realtà significative hanno preferito inizialmente scommettere su vocazioni più focalizzate, ampliando in seguito le leve di complementarietà, sfruttando capacità acquisite e allargando quindi il portafoglio di vocazioni.

La ricerca auspica l'assoluta necessità, per la situazione di Milano, di un coordinamento e di una concertazione che porti ad un'efficace capacità di pianificazione e gestione strategica (pp.65-66).

Scheda MILANO: elementi di definizione strategica

«Milano è sicuramente nel gruppo di città che sta dopo Londra e Parigi e che comprende Francoforte, Madrid, Amburgo, Berlino, Barcellona, Bruxelles e Zurigo. In questi anni, Milano ha retto molto bene la sfida dell'integrazione tra industria e terziario, ma non è mai riuscita ad acquisire un vantaggio relativo per quanto riguarda tutta una serie di fattori di competitività "accessori" in una logica economicistica, ma fondamentali in una logica di cultura dello sviluppo, che altre città hanno portato avanti. Milano non è una capitale culturale. Milano non è una capitale finanziaria. Milano non è una capitale del business. Tutte queste cose le ha, le ha sempre avute, come valori sufficienti, ma non come valori eclatanti. A Milano c'è la Scala, ma non potremmo certo dire che Milano è un centro culturale d'Europa. Se noi volessimo dire che Milano non ha finanza sbagliaremmo perché rimane la prima piazza finanziaria italiana, ma Milano non è e non riesce ad essere Londra. Milano non è la città della telematica, dell'informatica o della new economy in senso stretto. Ci sono episodi di tutto questo, ma non è Tolosa dove l'innovazione in certi campi dell'informatica è andata molto più avanti. Milano è dotata di un mix eccezionalmente equilibrato e composito di risorse, ma non possiede ancora alcuna leadership assoluta in settori trainanti, leader dello sviluppo futuro e che non rappresentino solo delle nicchie del mercato come la moda o il design.»

Una cultura e una tradizione produttiva incentrate sulla "operosità, serietà e laboriosità dei milanesi e dei lombardi", in termini comparativi mettono Milano ai vertici rispetto ad altre città europee, ma queste qualità delle risorse umane «hanno bisogno di un supporto di tecnologie, ricerca e capitale fisso che è più debole a Milano e in Italia, rispetto ad altre città e ad altri Paesi».

¹³⁰ I punti deboli di Milano che risultano dall'indagine sono: l'inadeguatezza delle infrastrutture, la debolezza della pianificazione strategica, lo scarso sviluppo dei sistemi di telecomunicazione, la scarsa qualità della vita, la rigidità del fattore lavoro, la mancanza di cooperazione tra pubblico e privato, la scarsa visibilità esterna, la mancanza di una cultura di servizio (pp. 63 e 130).

«La mancanza di una definizione strategica e anche politica, in termini di governo dello sviluppo dell'economia, che è un problema di cultura italiana e non milanese, appesantisce quello che potrebbe essere il dinamismo anche più spontaneo a Milano.»

«Milano non riesce a fare la Tour Eiffel, Milano non riesce a fare la City di Londra, perché la gente non sceglie, non scommette, perché i diversi soggetti che contano non riescono a mettersi d'accordo per fare qualche cosa di emblematico. Non c'è qualcuno né che prenda per mano la città, né c'è una disponibilità o volontà di fare girotondo e di dire: "ok, adesso andiamo da quella parte". Il problema è identificare una strategia in cui due più due fa cinque e non quattro, esaltando il valore aggiunto della sistemicità. Oggi, non c'è cultura e convinzione che esista un valore aggiunto della sistemicità»¹³¹.

«Mi ricordo che qualche anno fa feci una ricerca sui Cavalieri del Lavoro dal titolo "Collaborare per Competere", in cui scoprimmo che le forme della non collaborazione a Milano sono molte. C'è un problema di veto, c'è un problema d'inerzia, c'è un problema di conflitto d'interessi che non si vuole svelare, c'è un problema di quello che chiamiamo la programmazione avversa, cioè movimenti e scelte di taluni che vanno a modificare, s coordinare ed annullare le scelte di altri.»

Senn L., Università Bocconi, tratto da Milano produttiva 2002, Camera di Commercio, Milano 2003.

Da diversi anni, alcuni protagonisti della scena economica e commerciale di Milano, in particolare Comune, Provincia, Camera e Unione del Commercio, Assolombarda e Fiera, si interrogano sulle future possibilità della capitale lombarda nel contesto della globalizzazione.

Un recente documento, anch'esso di rilievo per il seguito della ricerca, e prodotto per la Provincia di Milano si occupa di tracciare le «linee guida per la definizione di un'Agenzia di marketing territoriale»: Bramanti A., Linee guida per la definizione di un'Agenzia di marketing territoriale per la Provincia di Milano, Certet (Centro di Economia regionale, dei trasporti e del turismo – Bocconi), Milano, marzo 2002.

Il 24 febbraio 2003 Comune, Provincia, Camera e Unione del Commercio, Assolombarda e Fiera hanno firmato il protocollo che ha dato il via all'Agenzia per il Marketing territoriale di Milano. Ogni ente ha messo a disposizione 390mila Euro per dare forma a questa struttura. Attraverso la Promos (l'azienda della Camera del commercio per

¹³¹ In questo senso, commentano i ricercatori, la diversificazione di Milano è una ricchezza, ma la grande varietà rischia di non essere valore aggiunto.

l'internazionalizzazione) verranno aperte sedi del Comune a San Paolo, Pechino, New York, Mosca, Tokyo e Città del Messico.

Già nell'aprile del 1999 Assolombarda, Camera e Unione del Commercio avevano sottoscritto un «manifesto per il marketing di Milano» teso a rendere la città più competitiva e capace di attrarre investimenti. Il contesto che determina la necessità di intraprendere azioni di marketing territoriale è quello della globalizzazione che «modifica radicalmente i confini e i criteri tradizionali della geografia economica. (...) Allocazione d'investimenti, localizzazioni di imprese produttive, le stesse scelte turistiche (in una fase storica in cui il turismo diventa la più importante industria) collocano così le varie aree del pianeta in una competizione sempre più accesa che fa giustizia di luoghi comuni, rendite di posizione, risultati acquisiti; le costringe a un costante processo di *benchmarking*; impone loro di individuare nuove vocazioni e strumenti decisionali e finanziari sempre più sofisticati.

Il cosiddetto marketing territoriale si qualifica allora come lo strumento indispensabile per rafforzare l'attrattività di un'area, dal punto di vista degli investimenti, degli affari e del turismo»¹³².

La necessità di operare sul territorio per aumentarne l'attrattività parte da alcune preoccupazioni per il futuro dell'area milanese rispetto ad altre grandi città, in particolare quelle europee: «Milano è ancora saldamente in testa alla classifica delle aree urbane italiane e svolge un ruolo insostituibile di “cancello d'entrata” all'Italia per gli operatori stranieri. Ma rischia di subire la concorrenza agguerrita di città europee (Francoforte, Barcellona, Zurigo, Rotterdam, Madrid, Vienna, Monaco, Bruxelles, Lione) che vogliono conquistarsi la localizzazione delle funzioni più pregiate su scala internazionale come Borse, Fiere, Poli tecnologici o culturali, agenzie comunitarie, ambientali o finanziarie»¹³³.

¹³² Carruba S. (assessore alla Cultura e Musei di Milano, con delega per il marketing urbano), *Il contributo del Comune alla valorizzazione di Milano*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano.

¹³³ Lanfranco Senn citato da Carruba S. in: *Il contributo del Comune alla valorizzazione di Milano*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano.

In questo contesto Milano, - «che ha contato parecchio nel processo che ha portato l'Italia all'Euro; perché funge, unico in Italia, da grande snodo e cerniera fra il Mediterraneo e l'Europa, favorendo la creazione di sinergie proficue tra le due realtà»¹³⁴ - è chiamata a costruire «un progetto per la promozione dello sviluppo e la crescita che, partendo dall'idea delle eccellenze presenti, lanci un piano di marketing strategico in grado di catturare l'interesse degli investitori mettendo in luce le molteplici occasioni che il territorio offre»¹³⁵. La convinzione generale è che Milano abbia i numeri per confrontarsi con le altre grandi città europee sul campo dell'attrattività: «occorre, in primo luogo, consapevolezza e condivisione sui punti di forza di Milano. Insieme, forze economiche, sociali e politiche devono individuare i 'prodotti' di punta a cui associare i 'simboli' della città: il centro congressi per la città d'affari; il sistema culturale e museale per il turismo; la Fiera per l'internazionalizzazione: le telecomunicazioni e la cablatura per la società dell'informazione; le infrastrutture per la mobilità di merci e persone e la *business community*; la città della moda per la moda e il design; le Università per la formazione e la ricerca; l'*authority* per il *non profit*, l'arredo urbano, il verde, il piano del traffico e dei parcheggi per la qualità della vita»¹³⁶. Si tratta dunque di «definire il ruolo che Milano vuole svolgere sulla scena competitiva internazionale e gli strumenti che decide di mettere in campo»: questo è il compito del marketing urbano¹³⁷.

¹³⁴ Benedini B. (presidente di Assolombarda), *Dalle imprese una sfida per rilanciare la competitività del territorio milanese*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano.

¹³⁵ *ibidem*

¹³⁶ Benedini B., *Dalle imprese una sfida per rilanciare la competitività del territorio milanese*, Impresa & Stato n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano.

¹³⁷ A livello operativo, il marketing urbano deve innanzi tutto «mettere in campo una gamma di strumenti che vanno dalla raccolta dati per un confronto con il mercato alla selezione degli eventi giusti cui candidarsi all'interno del *branding* e una consistente comunicazione». È inoltre necessario che tale «radiografia della città» «avvenga con la città (...) coinvolgendo tutte le forze» (Carruba S.)

Scheda MILANO: Questioni particolari, confini, integrazione e turismo culturale

CONFINI

Bisogna che Milano si abitui a ragionare come «città che è una regione; non può limitarsi nelle scelte ai propri confini amministrativi» (M. C. Treu, Pro Rettore Politecnico).

«Questa voglia di affrancarsi da Milano è comprensibile da certi punti di vista, ma non da altri. Molti centri di medie dimensioni dell'hinterland provinciale si sentono in qualche modo periferia, ma non ha senso separare quella che è una unità strutturale o una soglia di funzionamento delle cose per quanto riguarda i trasporti, la mobilità, la cultura, i servizi per le imprese, etc. Milano è un polo forte del polo più forte e, quindi, genera invidie e gelosie» (L. Senn, Università Bocconi).

D'altra parte, la necessità di tener conto della dimensione metropolitana e regionale di Milano emerge anche se si considera che il settore terziario non è diffuso dovunque, ma molto è concentrato in Milano e serve tutta la regione.

«La Milano metropoli che ha un confine certamente più ampio di quello amministrativo della città non è definibile con una linea unica, perché per certe funzioni è la Milano dei Comuni di prima e seconda fascia, per certe altre funzioni è la Milano della sua Provincia (...aree che ruotano intorno a Milano); per altre funzioni, infine, è la Milano della Regione, quella che ha influenze minori su quella rete stellare di capoluoghi lombardi oppure non lombardi, come Novara e Piacenza, che stanno in un arco tra i 50 ed i 100 chilometri intorno al capoluogo e che ne definiscono il riferimento regionale» (R. Cattaneo, (ex-)Ufficio di Presidenza della Regione Lombardia).

INTEGRAZIONE SOCIALE

Considerando la spinta dell'immigrazione si ha che gli unici che si riproducono anche in età giovane facendo figli sono e, soprattutto, saranno sempre più immigrati. Questo può portare ad un'ulteriore intensificazione dei conflitti e delle contraddizioni sociali. Occorre acquisire consapevolezza di queste tensioni e della necessità di integrarle, recuperando i forti ritardi che Milano sconta per quanto riguarda le politiche e gli interventi di tipo sociale.

«Mi sembra che la città di Milano mostri dei segni d'evoluzione e fermento dal punto di vista economico-produttivo, mentre sul sociale c'è un fortissimo ritardo. C'è uno scollamento tra il sociale e l'economico. C'è un gran fervore d'iniziative che a mio giudizio sono però molto confuse, molto condizionate da slogan sulla realtà economica e sociale. Io penso che governare il cambiamento sia innanzitutto un dovere, una responsabilità istituzionale, ma quello che in questo momento vedo è una difficoltà di assunzione di responsabilità da parte di chi dovrebbe governare il cambiamento nell'interesse dei cittadini. Si avverte fortemente un'esigenza di qualità della vita migliore, riferita soprattutto ai rapporti fra le persone, alla crescita della capacità di educarsi a stare in una società

legalmente e, quindi, ad accettare regole condivise, a comprenderle, perché nessuna regola che non venga compresa può essere poi onorata. E questo lo sento molto riferito ai giovani, ai ragazzi, ma soprattutto alla faziosità di taluni messaggi che passano all'interno della società civile, ad una certa difficoltà e vischiosità che individuo nel relazionarsi, nel comunicare, essendo tutto filtrato attraverso lo slogan televisivo, attraverso lo slogan mediologico, senza approfondimento. Ecco, quello che mi sembra manchi nella società milanese, anche con riferimento all'economia, è una doverosa riflessione su quello che sta accadendo nella realtà sociale e su come sta cambiando la nostra vita. Insomma, penso che bisognerebbe stimolare un po' tutti a tornare a pensare senza inscatolarsi in schemi faziosi contrapposti» (L. Pomodoro, Presidente del Tribunale dei Minori).

Da Milano produttiva 2002, Camera di Commercio, Milano 2003

MILANO: CAPITALE DEL TURISMO CULTURALE?

La ricerca affronta la tematica del turismo culturale a Milano e delle sua attrattività artistica che spesso rimane in secondo piano rispetto all'immagine, indiscussa, di Milano come città degli affari. La città, infatti, pur essendo dotata di eccellenze artistiche, storiche e di grandi attrezzature ricettive, e pur vantando una significativa offerta di eventi culturali, non dimostra un'adeguata capacità propositiva in termini di turismo culturale.

Lo studio individua come possibile spiegazione di questo fenomeno la mancanza di un raccordo tra il mondo degli affari e la città stessa, che viene spesso trascurata nelle sue capacità di ospitalità e accoglienza. Spetterebbe, dunque, agli operatori del settore coniugare l'ingente afflusso di visitatori, turisti e businessman, alla varietà di offerte turistiche e culturali della città, il cui sviluppo economico rimane legato, tutto sommato, anche al settore turistico.

Studio sul rapporto tra turismo d'affari e turismo d'arte, ISNART, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, Rapporto Finale, Dicembre 1998

5. Studi comparativi e alcune tipologie di indicatori e graduatorie

Le città e le regioni sono oggetto di diversi tipi di ricerca, che in grandi linee seguono la linea di demarcazione esistente tra approccio quantitativo e approccio qualitativo ¹³⁸.

Gli approfondimenti relativi al posizionamento strategico delle aree urbane generano numerosi studi che mettono a confronto le varie città europee. In tali ricerche, dette comparative, appare talvolta il limite di un'attenzione predominante agli indicatori quantitativi, che difficilmente rendono ragione del livello qualitativo di servizi e di funzioni. Si privilegiano inoltre le funzioni – o alcune funzioni – economiche a scapito di altre. Ciò di cui gli indicatori quantitativi non possono tener conto sono ad esempio le relazioni tra attori urbani, elemento costitutivo della «multidimensionalità del valore urbano prodotto» (Salvemini 2000:45).

Una delle ricerche comparative a cui si è fatto spesso riferimento in vari studi è quella di un'agenzia francese, la Datar-Reclus, che nel 1989 ha condotto un'indagine per mettere a confronto le 165 agglomerazioni europee con più di 200'000 abitanti.

Le famiglie di indicatori che sono state scelte per il confronto si basano su punti di valutazione prestabiliti, quali: la demografia, le infrastrutture, l'università, la ricerca e la formazione, le attrezzature per la mobilità, le finanze, la cultura e l'informazione, le telecomunicazioni (*tabella 11*).

Nei risultati le città sono state suddivise in classi di rilevanza. Nella prima classe (graduatoria) si trovano Londra e Parigi, mentre Milano si posiziona – da sola – nella seconda classe, seguono in terza, Madrid, Monaco, Francoforte, Roma, Bruxelles, Barcellona e Amsterdam.

¹³⁸ Nell'ambito delle ricerche di mercato e di marketing, la distinzione corrisponde a orizzonti e strumenti precisi che differenziano la ricerca qualitativa (es. tecniche proiettive, differenziale semantico, interviste) da quella quantitativa (es. interviste per raccolta dati e il metodo campionario). Cfr. Guatri, Vicari, Fiocca 1999:267-279.

Nella tabella gli indicatori sono elencati e allo stesso tempo aggregati per una lettura trasversale e settoriale del territorio, sulla base del concetto sviluppato di vocazione territoriale a partire dalle risorse critiche.

Tabella 11: Famiglie di indicatori in una ricerca comparativa

DATAR-RECLUS 1989 Città europee sopra i 200'000 abitanti a confronto	DATAR-RECLUS 1989
16 indicatori	Classifiche settoriali
1. Demografia 2. Crescita delle popolazione 3. Imprese multinazionali 4. Infrastrutture, attività da tecnopoli 5. Ingegneri, quadri e tecnici 6. Ricerca 7. Funzione universitaria 8. Piazza Finanziaria 9. Traffico aeroporti 10. Porti 11. Attività culturali 12. Città d. fiere e saloni 13. Città dei congressi 14. Stampa ed editrici 15. Telecomunicazioni 16. Città specializzate	<i>A. Relazioni internazionali</i> 3+9+10+12+13+15+16
	<i>B. Comunicazioni</i> 9+10+15+16
	<i>C. Potenza economica</i> 3+8+12+14
	<i>D. Ricerca e tecnologia</i> 4+5+6+7+11+15
	<i>E. Funzione culturale</i> 7+11+13+14

Altre ricerche comparano aree più mirate. Ad esempio nel 1993 *l'Oetamm* (*Osservatorio Economico-Territoriale dell'Area Metropolitana Milanese*) ha messo a confronto cinque grandi città europee, Monaco, Lione, Stoccarda, Barcellona e Milano, a partire da sei famiglie di indicatori, contenenti diversi indici: i sistemi di mobilità e i trasporti; le infrastrutture a rete; l'insediamento urbano; l'offerta di servizi alle imprese; la qualificazione del capitale umano; l'offerta di servizi alle persone (*tabella 12*) ¹³⁹. Milano risulta nella parte medio-bassa della graduatoria, penalizzata dal punto debole

delle infrastrutture, a fronte dell'alto posizionamento per i servizi alle imprese (business, fiere, congressi), per i servizi specializzati, per l'offerta di strutture di ricerca e per la forza lavoro. Altre ricerche si focalizzano su aspetti particolarmente decisivi a livello di sviluppo. E' il caso dell'Osservatorio Assolombarda-Bocconi che nel 1998 ha avviato una ricerca sulla competitività delle imprese mettendo a confronto 10 aree - Amburgo, Amsterdam, Barcellona, Bruxelles, Francoforte, Londra, Madrid, Milano, Monaco, Parigi, Zurigo e Bologna – sui sistemi economici, finanziari, infrastrutturali, innovativi, interrelazionali, sul mercato del lavoro e la qualità della vita. Milano ottiene buone posizioni tranne che per la qualità della vita ¹⁴⁰.

Tabella 12: Indicatori per il confronto competitivo e *trends* di sviluppo europeo

Vantaggi competitivi delle città: un confronto a livello europeo (Morandi 1993)	
I. SISTEMI DI TRASPORTO E MOBILITÀ 1. Aeroporti 2. Ferrovie 3. Trasporto pubblico 4. Rete stradale 5. Integrazione delle reti di trasporto 6. Scali merci	II. INFRASTRUTTURE A RETE 7. Telecomunicazioni 8. Costo servizi telefonici 9. Distribuzione dell'energia 10. Costo energia 11. Smaltimento dei rifiuti 12. Depurazione degli scarichi
III. INSEDIAMENTO URBANO 13. Stock edilizio 14. Costo del patrimonio immobiliare 15. Disponibilità uffici 16. Capacità di espansione nei piani vigenti 17. Aree industriali attrezzate 18. Criticità ambientale 19. Dotazione di aree a verde	IV. OFFERTA DI SERVIZI ALLE IMPRESE 20. Funzioni finanziarie 21. Funzione espositiva e congressuale 22. Servizi alle imprese 23. Agenzie informazione localizzative e camere di commercio 24. Ricerca e sviluppo
V. QUALIFICAZIONE CAPITALE UMANO 25. Livello di scolarizzazione degli attivi 26. Disponibilità futura manodopera di media qualificazione 27. Formazione universitaria 28. Costo del lavoro	VI. OFFERTA DI SERVIZI ALLA PERSONA 29. Struttura ricettiva 30. Struttura ospedaliera 31. Attività commerciali 32. Cultura e divertimento

¹³⁹ Morandi C. (a cura di), «I vantaggi competitivi della città: un'analisi comparata in ambito europeo», Milano, Oetamm, 1993.

¹⁴⁰ Senn L., Airolidi A., Zucca M., “La posizione competitiva di Milano: un confronto tra regioni urbane europee”, Osservatorio Assolombardo-Bocconi, Milano, Assolombarda, 1998.

Anche in Svizzera una vasta panoramica comparativa è pubblicata nella graduatoria stilata dal quotidiano finanziario *Agefi*, che analizza da diversi anni un centinaio di città svizzere. L'indagine segue i criteri di valutazione derivanti dall'idea di sviluppo sostenibile (*Tabelle 13 e 15*).

Tabella 13a: i criteri di valutazione e le fonti

Critère	S/V	Définition	Source	Année de base
Chômage	V	Taux de chômage en pour cent	Statistiques des villes suisses 2001	2000
Construction	V	Nouvelles constructions	Statistiques des villes suisses 2001	2000
Impôts	V/S	Pers. mariée, active, sans enfants, revenu fr. 50'000.-	Statistiques des villes suisses 2001	2000
Situation financière	V	Recettes totales - dépenses totales	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Dette par habitant	V	Dettes à moyen et long terme	Statistiques des villes suisses 2001	fin 1999
Tourisme	V	Nb de lits d'hôtes	Statistiques des villes suisses 2001	2000
Investissements	V	Dépenses communales en investissements	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Population active	S	Population active (travaillant 6h ou plus par sem.)	Statistiques des villes suisses 2001	1990
Population jeune	S	Population jeune (de 0-19 ans) CH et étranger	Statistiques des villes suisses 2001	1990
Santé	V	Dépenses communales pour la santé	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Culture et sports	V	Dépenses communales pr la culture et les loisirs	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Prévoyance sociale	V	Dépenses communales pour la prév. sociale	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Formation secondaire	V	Degré secondaire	Statistiques des villes suisses 2001	2000-2001
Transports publics	V	Dépenses communales pour le trafic	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Energie	V	Nb de milliers de kWh dépensés en gaz (1999) et électr. (2000) par hab.	Statistiques des villes suisses 2001	1999-2000
Eau captée (source)	V	Eau de source captée par an en 1000m3	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Protection de l'envir.	V	Dépenses pour la protection de l'environnement	Statistiques des villes suisses 2001	1999
Espaces verts	S	Surface d'espaces verts en hectares	OFS	1992/97
Qualité de l'air	V	Qualité de l'air en No ₂ /valeurs d'immissions	BUWAL	2000

Tabella 13b: i parametri di valutazione

Critère	B	0	1	2	3
Chômage	>5	>4.25	>3.5	>2.75	<2.75
Construction	<0.2	>0.2	>0.5	>1	>1.5
Impôts	>7.5	>6.5	>5.5	>4.5	<4.5
Situation financière	<-500	>-500	>-250	>250	>500
Dette par habitant	>6000	<6000	<4500	<3000	<1500
Tourisme	<0.5	>0.5	>1	>2	>3
Investissements	<250	>250	>500	>750	>1000
Population active	<48	>48	>52	>56	>60
Population jeune	0-15	>15	>18	>21	>24
Santé	0 - 100	>100	>200	>300	>500
Culture et sports	0 - 100	>100	>200	>300	>500
Prévoyance sociale	<400	>400	>800	>1200	>1500
Formation secondaire	<3	>3	>5	>7	>9
Transports publics	<250	>250	>300	>450	>600
Energie	>17	<17	<13	<9	<5
Eau captée (source)	<10	<20	<30	<40	>40
Protection de l'envir.	<150	<300	<450	<600	>600
Espaces verts	0-1.5	>1.5	>2.5	>3.5	>5
Qualité de l'air	-	-	>50	>33	-

B = escluso dalla media

0-1-2-3 : attribuiti come valori da sommare da scarso (0) a ottimo (3)

(50 = normes européennes; 33 = normes suisses)

Ecco i risultati della graduatoria delle prime 25 città svizzera classificate ('98-'02):

	Classifica	rango		Classifica	rango		Classifica	rango		Classifica	rango	
	1999	98		2000	99		2001	00		2002	01	Variazione
1	Davos	17	1	Davos	1	1	Opfikon	8	1	Freienbach	4	3
2	Baden	7	2	Freienbach	58	2	Luzern	6	2	Zug	3	1
3	Genève	89	3	Winterthur	39	3	Zug	4	3	Zürich	13	10
4	Lugano	22	4	Zug	5	4	Freienbach	2	4	Chur	5	1
5	Zug	87	5	Bern	21	5	Chur	7	5	Küssnacht	19	14
6	Fribourg	70	6	Luzern	23	6	Davos	1	6	Opfikon	1	-5
7	Sion	57	7	Chur	25	7	Aarau	11	7	Winterthur	9	2
8	Gossau SG	5	8	Opfikon	53	8	Baden	22	8	Baden	8	0
9	Olten	16	9	Meilen	45	9	Winterthur	3	9	Fribourg	14	5
10	Einsiedeln	77	10	Lugano	4	10	Zollikon	16	10	Biel	23	13
11	Nyon	4	11	Zürich	16	11	Basel	13	11	Luzern	2	-9
12	Basel	26	12	Aarau	13	12	Bern	5	12	Basel	11	-1
13	Aarau	56	13	Basel	12	13	Zürich	12	13	Zollikon	10	-3
14	Langenthal	72	14	Biel	70	14	Fribourg	37	14	Aarau	7	-7
15	<i>Locarno</i>	51	15	Küssnacht	65	15	Neuchâtel	20	15	Neuchâtel	15	0
16	Zürich	30	16	Zollikon	69	16	Thalwil	25	16	Davos	6	-10
17	Neuchâtel	44	17	Dübendorf	67	17	Wetzikon ZH	33	17	Bülach	30	13
18	Solothurn	108	18	Horw	75	18	Lugano	10	18	Dietikon	39	21
19	Brig-Glis	86	19	Neuchâtel	17	19	Küssnacht	15	19	St-Gallen	24	5
20	Spiez	27	20	Adliswil	79	20	Meilen	9	20	Meilen	20	0
21	Bern	2	21	Herisau	56	21	Adliswil	19	21	<i>Locarno</i>	32	11
22	Lausanne	1	22	Frauenfeld	40	22	Regensdorf	45	22	Brig-Glis	50	28
23	Luzern	61	23	Baden	2	23	Biel	14	23	Lugano	18	-5
24	St-Gallen	68	24	Kloten	26	24	St-Gallen	35	24	Bern	12	-12
25	Chur	18	25	Thalwil	74	25	Frauenfeld	23	25	Thalwil	16	-9

Se da una parte l'indagine ha il pregio di mettere a confronto oltre 100 città di dimensioni molto variate, secondo dei criteri non solo economici, ma anche sociali e ambientali (tabella 15), pone qualche difficoltà proprio la disomogeneità della scala. Il tipo di paragone non prevede inoltre criteri di tipo relazionale o strategico.

E' difficile mettere a confronto città dalle dimensioni e dai contesti così diverse. Ad esempio, città come Losanna o soprattutto Ginevra, avrebbero altra sorte in un tipo

diverso di confronto (tabella 16). Lugano resta nei primi dieci posti fino al 2000, poi scende di diverse posizioni.

Tabella 14: risultati settoriali

2002	Villes																				TOI	TOI	Résultat défini if
Rango		Rt chômage	Rt constr	Rt impôts	Rt sit. fin	Rt dette hab.	Rt touris me	Rt invest	Rt pop. act.	Rt pop. jeune	Rt santé	Rt cult/ lois.	Rt prév. soc.	Rt form2	Rt TP	Rt énerg e	Eau capt.	Rt AT	Rt esp. verts	Rt qualair		B	
1	Fribourg	3	1	3	3	3	2	3	0	3	B	2	1	2	3	3	0	2	B	0	34	2	32
2	Zug	3	1	3	B	2	2	3	1	1	1	3	1	3	3	B	3	2	0	1	33	2	31
3	Zürich	3	0	2	3	B	2	1	2	B	3	3	3	3	3	B	B	3	3	1	35	4	31
4	Chur	3	0	3	0	1	2	2	2	2	1	1	0	3	1	0	3	3	0	2	29	0	29
5	Küssnacht	3	1	3	3	0	1	2	0	1	3	3	3	0	2	1	0	3	0	0	29	0	29
6	Opfikon	2	1	3	1	B	3	2	3	0	3	1	2	0	1	1	0	3	3	1	30	1	29
7	Winterthur	2	0	2	1	1	0	2	0	1	3	3	3	3	2	1	B	2	1	2	29	1	28
8	Baden	3	0	1	0	B	2	3	2	1	1	3	1	3	3	B	2	3	1	1	30	2	28
9	Fribourg	2	0	0	B	B	2	2	1	1	2	2	1	3	3	0	3	3	3	2	30	2	28
10	Biel	3	0	B	3	B	1	1	2	0	3	3	3	3	2	B	1	2	2	2	31	3	28
11	Luzern	3	B	B	2	B	3	1	1	0	3	3	3	3	3	B	2	1	3	1	32	4	28
12	Basel	3	B	B	3	B	2	3	1	0	3	3	3	1	3	B	B	2	3	2	32	5	27
13	Zollikon	3	1	3	3	3	0	2	0	0	0	2	2	B	2	1	0	3	2	0	27	1	26
14	Aarau	3	1	1	2	0	1	0	2	1	1	3	2	3	2	B	B	3	3	0	28	2	26
15	Neuchâtel	2	B	0	B	B	2	3	1	1	3	3	1	3	3	0	3	2	1	1	29	3	26
16	Davos	3	B	3	1	1	3	2	1	2	0	3	B	0	3	1	0	3	B	2	28	3	25
17	Bülach	3	1	2	1	0	0	2	1	3	0	2	1	2	1	2	0	3	0	0	24	0	24
18	Detikon	3	1	2	3	1	1	0	2	1	1	0	3	0	1	2	B	2	2	0	25	1	24
19	St-Gallen	3	B	0	1	B	1	2	1	1	2	2	2	3	3	0	B	2	2	2	27	3	24
20	Milano	3	1	3	3	1	B	1	0	1	2	2	0	0	2	3	0	2	0	0	24	1	23
21	Locarno	0	0	2	1	B	3	1	B	1	2	2	1	3	3	2	0	1	2	1	25	2	23
22	Brig-Clis	3	2	1	1	1	3	2	B	3	0	1	B	3	3	2	0	1	B	0	26	3	23
23	Lugano	0	B	2	3	B	3	1	B	0	3	3	1	3	3	B	0	3	1	1	27	4	23

Rilevamenti interessanti possono invece essere fatti nell'ambito di raffronti settoriali o particolari.

Tabella 15: la suddivisione dei criteri

CRITERI ECONOMICI	CRITERI SOCIALI	CRITERI AMBIENTALI
1. Tasso disoccupazione	1. Popolazione attiva	1. Trasporti pubblici
2. Costruzione abitazioni	2. Popolazione giovane	2. Energia
3. Imposte	3. Salute	3. Volumi acqua
4. Situazione finanziaria	4. Cultura e sport	4. Protezione ambiente
5. Debito per abitante	5. Previdenza sociale	5. Spazi verdi
6. Turismo	6. Formazione superiore	6. Qualità dell'aria
7. Investimenti pubblici		

Lugano presenta punti d'eccellenza nella situazione finanziaria, nel turismo, per la salute (spese), la formazione superiore, la cultura e lo sport, i trasporti pubblici, la protezione dell'ambiente. Abbassano invece la media, con tassi simili a Losanna: la (relativa) disoccupazione, le basse spese per la previdenza sociale; i bassi investimenti, con tassi simili a Zurigo, Berna, Lucerna; il basso tasso di popolazione giovanile (pari a Ginevra, Basilea, Lucerna, Bienne); gli spazi verdi carenti, con misure simili a Wintherthur; una qualità dell'aria poco più che discreta, con risultati simili a Ginevra, Losanna, Zurigo, Berna, Lucerna, ma anche Sion, Zugo, Neuchatel, Baden...

Tabella 16: le dieci maggiori città svizzere e quelle ticinesi

<i>Le posizioni delle ticinesi</i>	1999	2000	2001	2002
Lugano	4	10	18	23
Bellinzona	51	62	58	45
Locarno	15	65	32	21
<i>Le posizioni delle prime dieci città svizzere</i>				
Zurigo	16	11	13	3
Ginevra	3	90	90	100
Basilea	12	13	11	12
Berna	21	5	12	24
Losanna	22	53	55	43
Wintherthur	39	3	9	7
San Gallo	24	35	24	19
Lucerna	23	6	11	2
Bienne	70	14	23	10
Thun	72	72	49	61

Tabella 17: le prime trenta città svizzere (per popolazione)

1	Zürich	337210	16	Chur	31237
2	Genève	174162	17	Vernier	28651
3	Basel	166269	18	Uster	27833
4	Bern	122537	19	Sion	27071
5	Lausanne	114646	20	Emmen	26619
6	Winterthur	88354	21	Lugano	25898
7	St-Gallen	69773	22	Lancy	25400
8	Luzern	57004	23	Kriens	24294
9	Biel	48809	24	Yverdon-les-Bains	23113
10	Thun	39955	25	Zug	22578
11	Köniz	37236	26	Dübendorf	21875
12	Chaux-de-Fonds (La)	36823	27	Montreux	21772
13	Schaffhausen	33354	28	Frauenfeld	21497
14	Fribourg	31761	29	Dietikon	20846
15	Neuchâtel	31580	30	Riehen	20524

Si ricorda che Lugano, nella situazione precedente alle aggregazioni comunali del 2003, che l'hanno portata a ca. 52'000 abitanti, era circa al ventesimo posto delle città svizzere (per popolazione). Con la nuova configurazione si situerà nella top ten, al nono posto, dietro a Lucerna, con un certo distacco (tabella 17). Il nuovo rango si allinea perfettamente alla realtà degli agglomerati. Nella graduatoria degli agglomerati, come si vedrà, il luganese occupa esattamente il nono posto (il sesto se si escludono i tre agglomerati di importanza internazionale di Zurigo, Ginevra e Basilea).

Abbandonando il caso svizzero e immergendosi ancora nelle tipologie comparative presenti nelle indagini, occorre sottolineare alcuni elementi rilevanti. I criteri di valutazione di un'area, in generale, sono oggetto di sempre più puntigliose chiavi di lettura. Lo dimostrano la crescente attenzione alle caratteristiche territoriali per insediamenti produttivi e agevoli. Accade ad esempio con la creazione della nuova funzione aziendale del *site location manager*, o in riviste, come l'americana "*Site Selection*". Sofisticati sistemi di *rating* sviluppano ampie gamme di parametri di selezione (Kotler Haider Rein 1993:232): dai mercati del lavoro, della domanda e dell'offerta, alla qualità della vita, alle opportunità di formazione, dalle tasse, agli incentivi ai centri di ricerca...

Le classiche macrovariabili ambientali delle analisi – tecnologiche, politico-legislative, economiche, socio-culturali, ambientali (ambiente naturale) e demografiche – vengono applicate, declinate, dettagliate e sempre più organizzate in sofisticati sistemi di valutazione o ancora declinate in "normative" europee di "accordi umani" per lo sviluppo (*human settlements development* – Tabella 18) ¹⁴¹.

Tra gli altri criteri di confronto e di valutazione si segnalano tre tipologie che sono state menzionate nelle sezioni precedenti. Offrono particolari tendenze di valutazione: dai fattori di attrazione degli investimenti (Ide), a quelli relativi alla qualità della vita e infine gli indicatori dello sviluppo sostenibile.

Tabella 18: *Trends* principali che caratterizzano lo sviluppo di insediamenti umani

Major trends characterizing human settlements development in the ECE Region (Economic Commission for Europe – Un. Nations 1998)									
<p>I. MEGATRENDS</p> <ol style="list-style-type: none"> Processes of change <ol style="list-style-type: none"> Economic / Political / Technological / Environmental / Demographic & social / Cultural Outcomes (esiti) <ul style="list-style-type: none"> Urban systems Land use / Built environment & townscape / Social ecology / (new) urbanism Globalisation & restructuring economy Restructuring of urban policy Technological change Environmental concerns Sustainable development 	<p>II. TRENDS</p> <ol style="list-style-type: none"> In the physical development of human settlements & environmental impacts <ul style="list-style-type: none"> Urb. set. regional context Urban sprawl / densification Increase of housing stock Ch. composition of housing types Ch. location of functions within the urban area Ch. in infrastructure (water&sewage; transport) Ch. green structure of cities Social & economics trends <ul style="list-style-type: none"> social progress economic restruct. & social polarisation 								
<p>III. DRIVING FORCES</p> <ol style="list-style-type: none"> Market forces restructuring urban space Territorial / spatial competition <ul style="list-style-type: none"> Spatial competition & urban strategies The role of regions Place promotion Urban policies & legislation Gender & urban environment Citizens' options & priorities <ul style="list-style-type: none"> Citizen participation in planning Cultural changes, values & priorities 	<p>IV. NORMS, VALUES & AIMS (NVA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Environmental nva <ul style="list-style-type: none"> nva of sustainable development nva quality env. live urban population Social nva <ul style="list-style-type: none"> to essential needs, employment & equity within generation to the individual or social interaction Economic nva (policies, competition & inequalities) 								
<p>V. URBAN INDICATORS</p> <p>A) Physical development trends B) Social & economic trends</p> <p>Criteria (database):</p> <table> <tr> <td>1. Demography</td><td>2. Education</td></tr> <tr> <td>3. The active population</td><td>4. Health & health services</td></tr> <tr> <td>5. Public order & safety</td><td>6. Leisure</td></tr> <tr> <td>7. Housing</td><td>8. Distribution of income wealth & consumption issues</td></tr> </table>	1. Demography	2. Education	3. The active population	4. Health & health services	5. Public order & safety	6. Leisure	7. Housing	8. Distribution of income wealth & consumption issues	
1. Demography	2. Education								
3. The active population	4. Health & health services								
5. Public order & safety	6. Leisure								
7. Housing	8. Distribution of income wealth & consumption issues								

¹⁴¹ Come esempio di tabella dettagliata di variabili e indicatori utili per l'analisi del sistema economico e del suo ambiente si legga Valdani 1999:122.

Le risorse fondamentali contenute negli *Ide* (tabella 19) si basano su:

- a) *il capitale*: risorse finanziarie investibili sul territorio;
- b) *l'accesso a nuovi mercati*: efficace processo di internazionalizzazione delle imprese locali. La crescita dell'export in sé offre benefici in termini di maggiori ricavi di vendita ma anche in termini di realizzazione di economie di scala, di generazione di stimoli competitivi e di apprendimento e di maggiore conoscenza dei mercati di sbocco;
- c) *la tecnologia*: le imprese transnazionali (*It*) possono introdurre sul territorio nuove tecnologie, specie all'interno di settori economici emergenti; in taluni casi dar vita a centri locali di R&S, ecc.
- d) *le capacità professionali e tecniche manageriali*: le *It* impiegano e hanno accesso ad esperti di ampia formazione tecnica ed esperienza internazionale dotati di capacità e conoscenze che possono essere trasferite alle affiliate estere anche attraverso programmi di formazione e sviluppo del personale.

Tabella 19: Investimenti diretti esterni (IDE-in): determinanti economiche

SCOPO PRINCIPALE DELL'INVESTITORE	Principali determinanti economiche del territorio ospitante
A. Ricerca di mercati di sbocco <i>(market-seeking)</i>	Ampiezza del mercato e reddito pro-capite Tasso di crescita del mercato Accesso a mercati limitrofi e globali Gusti e preferenze specifiche dei consumatori Struttura dei mercati
B. Ricerca di risorse / asset strategici <i>(resource/asset-seeking)</i>	Materie prime Lavoro despecializzato a basso costo Lavoro qualificato Asset tecnologici, asset connessi all'innovazione, altri asset "creati" (es. marchi) inclusi quelli posseduti da individui, singole imprese, cluster di imprese, istituzioni Infrastrutture materiali (porti, aeroporti, strade, energia, telecomunicazioni)
C. Ricerca di maggiore efficienza <i>(efficiency-seeking)</i>	Costo risorse e asset (pt. B) e produttività forza lavoro Altri costi produzione (es. trasporto, comunicazione interno economia ospitante ed esterno; altri prodotti intermedi) Paese membro di unioni doganali o mercati unici: possibilità di dar vita a piattaforme logistiche aziendali di vasta area

Fonte: Unctad World Investment Report, 1998

In merito alle graduatorie per la qualità della vita, ogni anno *Il Sole 24 Ore* propone il confronto tra le oltre cento province italiane di cui si presentano i parametri valutativi (Tabella 20).

Tabella 20: Indicatori di qualità di vita: un caso italiano e un caso elvetico

DOSSIER QUALITÀ DELLA VITA - CONFRONTO CITTÀ ITALIANE Il Sole 24 ore (dic. 2000 e dic. 2001) <i>In corsivo i cambiamenti di indice del 2001</i>	
I. TENORE DI VITA 1. Ricchezza prodotta / valore aggiunto procapite 2. Stipendi / <i>rapporto pensionati-occupati</i> 3. Vita assicurata / <i>depositi bancari</i> 4. Pensioni / (importo annuo) 5. Abitazione / <i>casa (costo)</i> 6. Spese / consumi	II. AFFARI E LAVORO 1. Spirito imprenditoriale 2. Nuove iscrizioni e imprese cessate 3. Fallimenti / <i>arretrati giustizia</i> 4. Crediti non riscossi / protesti 5. Vocazione all'estero (% export va) 6. Disoccupati
III. AMBIENTE E SERVIZI 1. Possibilità di trasporto / <i>infrastrutture</i> 2. Arretrati giustizia / <i>scuola (spazio per studenti)</i> 3. Bello stabile (escursione termica) 4. Decorso fatale (tumori) 5. Pagella ecologica – ecosistema urbano 6. Rischio sulle strade / incidenti sulle strade	IV. CRIMINALITÀ 1. Allarme rapine 2. Vetture nel mirino 3. Appartamenti svaligiati 4. Microdelinquenza in azione / scippi e borseggi 5. Trend (variazione sul tot delitti 95-99) / 95-00 6. Difesa ordine pubblico / <i>forze di polizia</i>
V. POPOLAZIONE 1. Nascite 2. Decessi 3. Vita rifiutata (suicidi e tentativi) 4. Arrivi e partenze / saldo migratorio interno 5. Cule a rischio (morti <1) / <i>densità demografica</i> 6. Famiglie infrante / divorzi e separazioni	VI. TEMPO LIBERO 1. Associazioni 2. Spettacoli sportivi (spesa) 3. Teatro e musica (spesa) 4. Cinema 5. Palestre 6. Librerie

Nel 2001 e nel 2002 Milano vince la “tappa” del tenore di vita, Bolzano nel 2001 e Lecco nel 2002 degli affari e del lavoro, Trieste nel 2001 e La Spezia nel 2002 dei servizi e dell’ambiente, Sondrio nel 2001 e nel 2002 della sicurezza, Vibo Valentia nel

2001 e Crotone nel 2002 della popolazione, Bologna nel 2001 e Trieste nel 2002 del tempo libero. Sono temi a cui i mass-media e l'opinione pubblica sono diventati molto sensibili ¹⁴². Si notano gli ottimi risultati delle province italiane vicine alle catene alpine. I primi dieci posti assoluti sono stati ottenuti dalle seguenti province:

Le prime dieci province italiane e quelle confinanti con il Canton Ticino

	2002	2001	2000	1999
1	Sondrio	Bolzano	Bologna	Parma
2	Bolzano	Sondrio	Gorizia	Piacenza
3	Trento	Trieste	Sondrio	Reggio Emilia
4	Aosta	Bologna	Trieste	Bologna, Mantova
5	Siena, Mantova, Belluno	Belluno	Bolzano, Parma	
6		Gorizia		Bolzano
7		Rimini	Firenze	Vercelli
8	Firenze	Trento	Forlì	Isernia
9	Milano	Firenze	Rimini	Firenze, Siena
10	Forlì	Ancona	Milano	
		<i>Milano 15° pos.</i>	<i>Trento 16° pos.</i>	<i>Milano 12° pos.</i>

<i>Le posizioni di province italiane vicine al Ticino</i>	2002	2001	2000	1999
Como	45	72	45	53
Varese	61	49	44	64
Lecco	16	27	25	29
Verbano Cusio-Ossola	27	23	20	12

Fonte: adattato da Il Sole 24 Ore, 30.12.2002; 17.12.2001; 11.12.2000

In questo tipo di graduatorie, nei confronti a livello mondiale, diverse città svizzere (soprattutto Zurigo e Ginevra) si classificano nella “*top ten*” della migliore qualità di vita. In uno studio presentato da una società londinese su un campione di 215 città del mondo, Zurigo si situa al secondo posto, mentre Ginevra al quarto e Berna al

¹⁴² Il Corriere della Sera (5.06.2001) ha promosso un sondaggio su Bergamo e Lecco, per citare solo uno dei numerosi esempi, dove il centro dell'attenzione si focalizzava su traffico e ambiente (cura del verde, traffico, parcheggi, inquinamento...), servizi (trasporti, nettezza urbana, servizi amministrativi, sport, cinema, eventi culturali...) e sicurezza.

nono, sulla scia di città come Vancouver (prima), Vienna (terza), Copenaghen e Sidney (quarte) ¹⁴³.

Sono innumerevoli gli esempi e i parametri nelle diverse casistiche incontrate. Recentemente (16.6.2003) è stata pubblicata un'indagine dalla britannica “Mercer Human Resources”, società di ricerca che stila annualmente la graduatoria del costo della vita, a parità di potere d'acquisto, nelle principali città del mondo. Ebbene, dopo Tokyo, Mosca, Osaka, Hong Kong, Pechino – in ordine di classifica – al sesto posto giunge Ginevra, mentre Zurigo è al nono rango. La debolezza valutaria del dollaro ha fatto “volare” città dalla divisa forte, come appunto quelle svizzere. Milano occupa il diciassettesimo posto, scalando quarantasei posizioni dal 2002 al 2003.

Altro punto di riferimento per stilare delle valutazioni e stimolare dei confronti tra aree e città sono gli indicatori di sviluppo sostenibile, di cui è già stata offerta una definizione.

Gli indicatori di sostenibilità (tabella 21) possono essere letti secondo l'aggregazione dei seguenti temi, che generalmente presentano bidirezionalità di interpretazione come opportunità o rischi, in funzione del valore assunto, oppure come semplici fattori di rischio. Possono anche essere letti in un sistema interpretativo (tabella 22) ¹⁴⁴.

OPPORTUNITÀ	RISCHI
Efficienza nella gestione ambientale	Inefficienza nella gestione ambientale
Qualità insediativa consolidata	Degrado edilizio
Vitalità economica	Stagnazione economica
Naturalità fruibile	Scarsa naturalità fruibile
Opportunità locali di lavoro e studio	Pendolarismo e suburbanizzazione
Alto livello culturale e professionale	Emarginazione dal lavoro
Presenza di funzioni urbane qualificate	Assenza di funzioni urbane qualificanti
Dotazione di servizi sociali	Disagio abitativo
Efficienza urbana	Inquinamento

¹⁴³ Si tratta di uno studio effettuato ogni anno dalla società di consulenze in risorse umane W.M. Mercer. Riferisce il quotidiano ticinese La Regione, 27.02.2001:32.

¹⁴⁴ Cap. 17 – Sostenibilità urbana nell'area metropolitana milanese: una mappa dei rischi e delle opportunità, in Milano produttiva 2001, Camera di Commercio, Milano, 2002.

Tabella 21: Gli indicatori di sostenibilità e le fonti

Abitazioni senza riscaldamento	ISTAT, 13° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni, 1991 (ISTAT, 91)
Abitazioni senza servizi igienici interni	ISTAT, 91
Accessibilità	Elaborazione da: Regione Lombardia, Trasporto pubblico locale. Orario invernale 1997/98"
Addetti/popolazione	Unioncamere, Annuario Statistico Regionale Lombardia, 1998 (Unioncamere, 98)
Alberghi	A.S.P.O., 1998
Aree dimesse	Provincia di Milano, Piano Territoriale di Coordinamento '97
Asili nido	Provincia di Milano, Settore Servizi Sociali (PM SSS)
Biblioteche	I.S.A.M., Atlante statistico, 1996 (ISAM, 96)
Casa-lavoro/studio in zona	ISTAT, 91
Cinema	A.S.P.O. e Pagine Gialle, 1998 (ASPO e PG, 98)
Depuratori	ISAM, 96
Diplomati e laureati	ISTAT, 91
Dirigenti e imprenditori	ISTAT, 91
Disoccupazione	ISTAT, 91
Disoccupazione giovanile	ISTAT, 91
Dotazione servizi commerciali	C.C.I.A.A. Milano, Dati registro imprese 1998, (CCIAA, 98)
Entrate pendolari in zona	ISTAT, 91
Indice di affollamento	ISTAT, 91
Indice di residenzialità	ISTAT, 91
Inquinamento acqua	ISAM, 96
Inquinamento aria	PM SE, 97
Locali per giovani	ASPO e PG, 98
Mancanza fognature	ISTAT, 91
Mq/occupante	ISTAT, 91
Musei	ISAM, 96
Operai	ISTAT, 91
Pendolarismo su Milano	ISTAT, 91
Percorsi casa-lavoro/studio entro 30 minuti	ISTAT, 91
Popolazione diurna/superficie urbanizzata	ISTAT, 91
Posti letto ospedali	ISAM, 96
Reddito medio	D'Anselmi, a cura di, Giudazzurra, dizionario dei comuni '94
Residenti 25-34 anni	ISTAT, 91
Riciclaggio	Provincia di Milano, Settore Ecologia, 1997 (PM SE, 97)
Ristoranti	ASPO e PG, 98
Scarsa varietà settori economici	CCIAA, 98
Scuole materne	PM SSS
Servizi commerciali di base	CCIAA, 98
Sportelli bancari	Unioncamere, 98
Tasso di attività femminile	ISTAT, 91
Valori immobiliari appartamenti	C.C.I.A.A. Milano, Rilevazione dei prezzi degli immobili sulla piazza di Milano, 1997 (CCIAA, 97)
Valori immobiliari negozi	CCIAA, 97
Valori immobiliari uffici	CCIAA, 97
Varietà settori economici	CCIAA, 98
Verde	Laboratorio Ambiente e Territorio, DST Politecnico di Milano, 1999 (LAT, 99)
Verde complessivo	LAT, 99
Verde urbano	LAT, 99

Tabella 22 : Gli indicatori di sostenibilità in un sistema

		SISTEMA		
		Socio-Ambientale	Socio-Economico	Economico-Ambientale
ESTERNALITÀ	Positive	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguatezza dotazione di servizi sociali (asili nido, scuole materne, posti letto ospedali) • Funzioni urbane qualificate (locali per giovani, cinema, ristoranti, alberghi, biblioteche, musei, dotazione servizi commerciali) • Verde urbano (verde urbano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevato livello culturale e professionale (dirigenti e imprenditori, diplomati e laureati, operati, reddito medio) • Elevata qualità residenziale (alti valori immobiliari residenziali, mq/occupante) • Opportunità locali di lavoro e studio (casa-lavoro/studio in zona, entrate pendolari in zona, percorsi casa-lavoro/studio entro 30 minuti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficienza urbana (accessibilità, popolazione diurna/superficie urbanizzata) • Qualità insediativa consolidata (valori immobiliari appartamenti, accessibilità, verde) • Vitalità economica (varietà settori economici, sportelli bancari, valori immobiliari negozi, valori immobiliari uffici, addetti/popolazione)
	Negative	<ul style="list-style-type: none"> • Inquinamento (inquinamento aria, inquinamento acqua) • Assenza di funzioni urbane qualificate (servizi commerciali di base, locali per giovani, cinema, ristoranti, alberghi, biblioteche, musei) • Scarsa naturalità (verde complessivo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disagio abitativo (mq/occupante, indice di affollamento) • Emarginazione dal lavoro (disoccupazione, tasso di attività femminile, disoccupazione giovanile) • Pendolarismo e suburbanizzazione (pendolarismo su Milano, residenti 25-34 anni, indice di residenzialità) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficiente gestione ambientale (riciclaggio, mancanza fognature, depuratori) • Degrado edilizio (valori immobiliari appartamenti, abitazioni senza servizi igienici interni, abitazioni senza riscaldamento) • Stagnazione economica (scarsa varietà settori economici, aree dismesse, valori immobiliari negozi, valori immobiliari uffici)

6. Reti di marketing territoriale

Numerosi approfondimenti seguono al ritmo incalzante di documenti prodotti da forum, da convegni annuali, da progetti pilota, da istituti e città in rete su siti internazionali o nazionali o dall'Unione Europea.

L'importanza che le strategie di marketing territoriale vengono ad assumere nella gestione del territorio nell'epoca della globalizzazione e della competizione che varca i tradizionali confini è ben testimoniata dall'esistenza di numerose reti e convegni sul tema.

Le “reti”¹⁴⁵ che mettono in contatto e rapporto le diverse esperienze delle città sono gestite da associazioni che sfruttano soprattutto le possibilità delle nuove tecnologie. Tali reti permettono lo scambio di esperienze fra PA e city manager, confronti internazionali sulla scia del *benchmarking*, ecc. Si elencano diversi esempi¹⁴⁶.

- **International Benchmark Club:** si compone di una rete che include grosse compagnie e regioni, soprattutto dell'Arco alpino. Presenta regolarmente dei rapporti redatti dal BAK - Basel Economics Ltd di Basilea, organizza l'International Benchmark Forum, Basilea (www.ibf-bak.com);
- **Metrex:** Rete delle Regioni e delle Aree Metropolitane Europee che persegue l'obiettivo di un efficace assetto del territorio metropolitano in Europa, incentivando competenze, capacità e procedure. Con la “Junta Metropolitana do Oporto” e il sostegno della Commissione europea hanno organizzato la sottoscrizione da parte di 40 regioni e aree europee di una Magna Carta metropolitana dell'assetto territoriale. Organizza convegni, progetti pilota e corsi di formazione. Cfr. “Benchmark Metrex delle prassi riveduto 2001” (www.euometrex.org);

¹⁴⁵ Lo sviluppo di «reti reali e di reti virtuali costituisce un fattore propulsivo alla diffusione del marketing territoriale» (Gregori G., “Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del marketing territoriale”, pp. 57-84).

¹⁴⁶ Non si riportano i numerosi esempi relativi alla ricerca legata a istituti universitari, come per esempio il CODE (Centro di osservazione delle dinamiche economiche) dell'Università della Svizzera Italiana; l'ASPU (Analyse des pratiques sociales et projet urbain) del Politecnico di Losanna; il nuovo NSL (Netzwerk Stadt und Landschaft) del Politecnico di Zurigo, ecc.

- **Eurocities:** il network delle oltre cento maggiori città del continente europeo, dove si trovano oltretutto numerosi link utili (www.eurocities.org);
- **Municipal world:** rivista statunitense (fondata nel 1891) per promuovere un governo municipale efficace;
- la sezione “Urban and City Management Program” della **World Bank Institut** (www.worldbank.org), con l’“Annual World Competitive Cities Congress”, organizzato dalla World Bank (www.competitivecities.com);
- “Urban audit. Assessing the Quality of Life of Europe’s Cities” e numerosi altri documenti come il “World Report on the Urban Future 21” (il testo è edito in inglese da P. Hall e U. Pfeiffer, Urban Future 21. A Global Agenda for 21st Century Cities. London, E&FN Spon, 2000, 338p.) su www.inforegio.cec.int/urban/audit;
- “Cities21 Pilot Project. Final Report: Measuring Progress” (june 2000), **Iclei**, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto (www.iclei.org);
- Istituto canadese di ricerca INRS-Urbanisation, Culture et Société con il progetto “**Villes Régions Monde**” (www.vrm.ca), che ospita anche una copiosa bibliografia ragionata di oltre 500 titoli recenti sulla competitività delle città e dei territori (Chicoine N., “Bibliographie Thématique. Compétitivité des villes et des territoires“, 2001) ;
- Il sito del piano strategico di **Torino**, www.torinointernazionale.org. Nella stessa città nel 1999 è nato il centro Eu-Polis sistemi urbani europei (www.eu-polis.polito.it);
- Associazione italiana di scienze regionali (**AISRe**) (Italia): Si tratta di una sezione dell’European Regional Science Association (**ERSA**) che, assieme alla North American e alla Pacific Regional Associations, costituisce la Regional Science Association International (RSAI). L’AISRe promuove la circolazione di idee, metodi e progetti sulle analisi regionali a livello nazionale e internazionale. Organizza regolarmente convegni ¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Dal 23 al 27 di giugno 2003 si è svolto ad Ascona (CH) la sedicesima edizione della Conferenza europea sugli studi avanzati nell’ambito delle scienze regionali su temi quali il federalismo, i servizi pubblici, l’organizzazione del territorio e l’industria delle telecomunicazioni.

- **Associazione City Management** (Italia): propone la diffusione della cultura e la capacità di management nelle amministrazioni locali, perché siano in grado di tradurre efficacemente, e con la necessaria efficienza, gli obiettivi politici e amministrativi in programmi operativi basati su prove di fattibilità, tempi, risorse, sinergie e azioni, controlli di gestione e verifiche dei risultati. Intende dar vita ad uno spazio permanente di confronto e di relazioni, una sorta di rete aperta, tra professionisti interessati alle finalità generali o direttamente coinvolti nell'attività amministrativa. L'associazione ha attivato un website (www.citymanagement.it), organizza convegni e, in collaborazione con diverse università, dei corsi di formazione.
- **Re-set**, rete per lo sviluppo delle economie territoriali: iniziativa promossa da Forum P.A. (Pubblica Amministrazione) e Consiel.
- **“Progetto Città”**, fiera di tre giorni organizzata a Milano su temi di architettura dell'urbanistica, tecnologie e servizi per lo sviluppo del territorio (www.progettocitta.it); primo salone espositivo italiano sul Marketing Urbano.
- **Stockholm Challenge**: competizione alla quale partecipano città e regioni da tutto il mondo presentando i loro progetti in diverse categorie (p.es. “Cultura e intrattenimento”). Nel 2002 erano circa 600 progetti provenienti da 78 Paesi.

A livello nazionale svizzero spiccano due associazioni che si prefiggono lo scopo di mettere in rete le città svizzere:

- Unione delle città svizzere (www.staedetverband.ch);
- Associazione Metropoli Svizzera (www.metropole-ch.ch): è stata redatta una carta per il futuro di una Svizzera urbana (www.metropole-ch.ch/pdf/charta_i.pdf).

II PARTE - IPOTESI E SCENARI PER L'AREA LUGANESE SECONDO UN'INDAGINE LOCALE

CAPITOLO 4. L'APPORTO DELLE RICERCHE LOCALI

Le varie ricerche effettuate in Ticino (e non solo) nell'ultimo ventennio dimostrano uno spiccato interesse per il ruolo di Lugano e della sua regione. In questa sede ricerche e studi saranno suddivise in tre grandi settori: territorio, economia e turismo.

Nel 1982, in una ricerca effettuata su mandato del Consiglio di Stato del Canton Ticino, Angelo Rossi si chinava sul tema della regione funzionale urbana di Lugano, sottolineandone le dipendenze dall'esterno (Milano), lo sviluppo a livello demografico e di struttura economica (occupazione-reddito), di suburbanizzazione (con attenzione al fenomeno del pendolarismo e del mercato degli alloggi), di investimenti in infrastrutture (scuole, strade), di finanze comunali. Ne emergeva una regione fortemente polarizzata con tassi di sviluppo superiori alla media. Nel 1995 uno studio di Daniela Baroni e di Martino Rossi, commissionato all'IRE da Cantone e Comuni interessati, sempre sulla regione urbana di Lugano, ha approfondito la questione dei bacini di utenza e delle esternalità spaziali, dove grande importanza hanno assunto i dati sulla mobilità e la necessità di cooperazione intercomunale fino a sostenere l'ipotesi della costituzione di una "Grande Lugano". Altri dati significativi tratteggiano il disegno organizzativo del territorio ticinese nelle sue specifiche strutture economiche, dai servizi urbani a quelli logistici, dai servizi d'accoglienza a quelli sociali e amministrativi.

Diverse banche sono state promotrici di interessanti ricerche. Ci si riferisce ad esempio a "Progetto Ticino. Spunti di riflessione sul divenire dell'economia ticinese", promossa dall'Unione di Banche Svizzere, pubblicata in diversi quaderni tra il 1996 e il 1997. Lo studio si concentra sugli elementi microeconomici e regionali della competitività dell'economia ticinese. Individua i fattori di competitività nel sistema della fiscalità, nella cultura del business, la capacità di innovare, l'accessibilità al mercato (da e verso il Ticino) e il relativo lavoro sull'immagine (comunicazione).

Tra il 1999 e il 2000, Crédit Suisse ha pubblicato uno studio comparativo sul Ticino e le regioni del Nord Italia, in merito alla struttura e alle prospettive economiche. Lo studio è particolarmente incentrato sui flussi di manodopera, di commercio, di investimenti diretti. Mette in guardia dal pericolo di penuria di forza lavoro e paventa una perdita di competitività nei confronti dei partner commerciali.

Il Dipartimento cantonale delle Finanze e dell'Economia commissiona diversi studi. Ha suscitato un ampio dibattito, il Libro Bianco, curato dal prof. C. Pelanda, che disegna un Ticino di fronte ad un bivio, tra la decadenza controllata e il rilancio competitivo, in cui la sfida principale è quella di saper offrire dei «differenziali di attrazione di valore assoluto». Molte delle «autostrade del rilancio» disegnate nel libro passano dall'area luganese. Quando si legge che tra i maggiori attrattori differenziali di valore assoluto si trovano il *Cantone campus* (sistema universitario) e il *terziario avanzato* (capitali e imprese), o quando si individuano delle scelte di *funzione*, di *prodotto* o di *servizio* da operare, il confronto con la realtà regionale luganese è d'obbligo.

Gli altri lavori presi in considerazione riguardano i documenti strategici per lo sviluppo turistico, (Ticino Turismo, ente cantonale), e per i nuovi indirizzi di sviluppo del Cantone intero «Ticino 2020», promosso dal Consiglio di Stato del Canton Ticino.

1. Dati e studi sulle dimensioni territoriali

1.1. Alcuni documenti di carattere pianificatorio locale

La pianificazione strategica del territorio offre i primi documenti significativi nel Rapporto sugli indirizzi (RI) ¹⁴⁸ del 1982 e nel Piano direttore cantonale (PD), approvato dal Parlamento cantonale negli anni 1989-90. I documenti affermano che il Canton Ticino «trarrebbe il massimo beneficio dalla sua ineluttabile doppia appartenenza (quella culturale di matrice italiana lombardo-piemontese e quella istituzionale svizzera) se riuscisse a sviluppare – incrementare e diversificare – fra questi due differenti “mondi” un suo specifico ruolo di ‘intermediatore’» ¹⁴⁹. Le tesi hanno alla base una serie di approfonditi studi degli anni '70 e '80 dell'Istituto ricerche economiche cantonale, che mettevano in rilievo un Ticino parte integrante dello spazio d'influsso metropolitano di Milano.

Il modello di sviluppo territoriale del PD per un Ticino “regione unica e aperta” promuove l'apertura culturale, sociale ed economica, nel rispetto dell'identità regionale e dell'ambiente (relazioni esterne); la coordinazione e l'integrazione funzionale delle agglomerazioni urbane e la complementarietà dei poli d'importanza cantonale all'interno della «città regione» (relazioni interne); le specificità comprensoriali del potenziale di sviluppo socio-economico, incrementando la solidarietà cantonale, salvaguardando l'ambiente e valorizzando il paesaggio.

Altre disposizioni suggeriscono di ridurre la frammentazione organizzativa comunale e di accrescere sia il grado d'autonomia dei comprensori periferici e di montagna (regionalizzazione, convenzionamento, aggregazione dei comuni) sia la solidarietà tra centro e periferia (perequazione finanziaria).

¹⁴⁸ Rapporto sugli indirizzi di sviluppo socio-economico e territoriale a lungo termine, proposto dal Consiglio di Stato e discusso dal Gran Consiglio, in base all'apposita Legge sulla pianificazione cantonale, del 10 dicembre 1980.

¹⁴⁹ Antonini Benedetto, Ticino - Tra il legame nazionale e funzionale alla Svizzera ed il legame culturale ed economico con la Lombardia, DISP 142 (pp. 13-16) 2000.

Il modello, che si basa sulla teoria delle regioni funzionali, conia il concetto di «città-regione», che raggruppa idealmente in un unico sistema gli agglomerati urbani estesi lungo i fondo-valle da Biasca a Chiasso, e da Bellinzona ad Ascona, comprendendo le aree di Lugano e di Locarno. Ai comuni costituenti il centro dei singoli agglomerati urbani si attribuisce il ruolo specifico di «polo» – ossia di quartiere centrale – e, a quello di Lugano, il ruolo di «polo cantonale». Così il Ticino, «per primo in Svizzera, riconosceva ed applicava la teoria dei sistemi urbani a livello di PD, superando l'antica nozione di città ereditata dal medioevo». Ma per un buon funzionamento il sistema urbano policentrico presuppone «l'esistenza di ottime condizioni di mobilità tra i singoli 'quartieri'» (Antonini 2000).

Nello scenario dello sviluppo urbano svizzero, come in quello ticinese, il concetto di città-regione ha suscitato ampie discussioni, soprattutto nella sua accezione che lo collega all'idea di «città diffusa». La tendenza emergente nello sviluppo, la politica sostenuta con le aggregazioni comunali segnala in Ticino la necessità di rinforzare i poli creando un territorio più compatto. Per fornire un semplice scorcio sul dibattito si riportano alcune argomentazioni addotte.

Un esperto svizzero di sviluppo urbano Bruno Fritzsche critica la «tendenza al decentramento della “città diffusa”, (ritenuta una contraddizione di termini) che spesso viene fatto passare come riflesso dell'era della comunicazione globale, e sottolinea le pecche di denominazioni come “città Ticino”, usata da vari sociologi e architetti per descrivere la realtà urbana in cui viviamo». Per Fritzsche i termini “città diffusa” o “città regione” hanno una valenza programmatica e incitano a continuare nella direzione della “dispersione”, mentre nulla vi è da obiettare a termini come “agglomerazione”, “*périurbanisation*”, “*rurbanisation*”, “città regione”, “ipercittà” e “*zwischenstadt*”, se con questi si intende che la pianificazione urbana deve travalicare i confini politici comunali. «Una città senza abitanti è altrettanto morta quanto una città senza attività economiche».

A Fritzsche replica G. P. Torricelli.: «la città diffusa è l'immagine di un risultato, non l'espressione di un progetto»; infatti secondo Torricelli, la ‘città regione’ è (o era) un concetto per il governo del territorio, ma dietro non vi è mai stata alcuna esplicita

volontà politica di 'città diffusa'. Quest'ultima piuttosto è figlia di una situazione istituzionale ereditata dal secolo scorso, assolutamente inadeguata all'economia e al territorio di oggi. «Ora che la diffusione dello spazio edificato ha raggiunto i limiti dettati dal rilievo - aggiunge Torricelli - ora che la mobilità è diventata la nostra croce... ora ci accorgiamo che il concetto progettuale di città di cui avremmo più bisogno è il contrario della città diffusa, ... una città compatta»¹⁵⁰.

Il fenomeno della forte polarizzazione del Luganese è già stato evidenziato nel 1982 dalla ricerca di A. Rossi¹⁵¹, che metteva in rilievo anche il robusto tasso di suburbanizzazione. La popolazione e la disponibilità di posti di lavoro si sviluppano in località sempre più lontane dal centro. I problemi che questo fenomeno ha comportato e tuttora comporta sono di diverso tipo. Anzitutto la suburbanizzazione di residenze e di posti di lavoro non avviene in parallelo, quindi l'inevitabile conseguenza è l'aumento del pendolarismo e del traffico. Inoltre il fenomeno della suburbanizzazione spinge il fabbisogno di beni e servizi a svilupparsi in modo differenziato a seconda della zona. Una ricerca successiva ha osservato come la crescita del polo dopo il 1965 sia stata distinta in tre momenti: la crescita del terziario, il calo del settore secondario nel nucleo e infine la decentralizzazione del terziario¹⁵². Questi fenomeni possono costituire problemi importanti per la pianificazione a livello regionale, che possono essere risolti solo tramite la cooperazione intercomunale. In questo senso si dimostra la necessità di «ridurre la frammentazione organizzativa comunale», espressa nel PD.

Di questo tema si è occupato uno studio più recente che pone l'accento sulla 'comunità' regionale urbana¹⁵³, dove si approfondisce in particolare l'argomento degli 'spillover' o delle 'esternalità spaziali'¹⁵⁴. Ebbene, le esternalità presentano in una certa

¹⁵⁰ Gli articoli appaiono sulla rivista ticinese Arte e Storia. Ticino Mangement: Fritzsche B., "Industrializzazione e sviluppo urbano in Svizzera", dic.'00-gen '01, pp. 23- 29; "Dalla città giardino alla città diffusa", mar-apr. '01, pp. 14-23; Torricelli G.P., "Dalla 'città diffusa' alla 'città compatta'", mag.-giu. '01, pp. 116-117.

¹⁵¹ Rossi A., *La regione funzionale urbana di Lugano*, 1982.

¹⁵² Lo sviluppo della suburbanizzazione nella regione di Lugano, Politecnico di Zurigo, 1991.

¹⁵³ Baroni. D., Rossi M., *Una comunità regionale urbana del luganese?*, 1995.

¹⁵⁴ Si tratta dell'estensione oltre le frontiere del comune-sede, del bacino d'utenza di infrastrutture e servizi promossi, gestiti e finanziati dal comune-sede. Si viene a creare una mancata coincidenza tra chi usufruisce dei servizi e chi li finanzia.

ottica aspetti problematici perché possono «indurre i comuni dell'agglomerato a evitare di produrre o di mettere a disposizione della propria popolazione servizi pubblici che sarebbero altrimenti obbligati a finanziare». Tra le soluzioni per far fronte a questa situazione, la ricerca ha posto l'accento sulle fusioni - che ora, dopo otto anni (2003), diviene realtà – ritenute comunque complementari e non sostitutive alla creazione di una comunità regionale urbana del Luganese.

In questa direzione si sono mossi alcuni tra i documenti e le misure successivi al PD. Infatti la realizzazione del Piano dei Trasporti del Luganese (PTL), come uno dei piani settoriali del PD, varato nel '93-'94, ha dato seguito a uno studio che aveva l'obiettivo di tracciare un disegno urbanistico regionale, il COTAL (Concetto di organizzazione territoriale dell'agglomerato luganese) ¹⁵⁵. Si trattava di «porre le premesse di politica territoriale per rafforzare il polo luganese (polo cantonale secondo il PD) e concretizzare il disegno politico cantonale (“Ticino regione unica e aperta”)). Il COTAL chiama l'agglomerato luganese ‘Nuova Città’, definendola come “sistema urbano unitario”.

Lo studio COTAL individua esigenze funzionali e fattori di attrattività a tutela e in rafforzamento del polo luganese, distinguendo tra aree strategiche e aree sensibili. Le prime sono aree che «in proiezione futura, appaiono strategiche per un possibile sviluppo dell'agglomerato; esse devono essere oggetto di prassi pianificatorie innovative che assicurino flessibilità al mutare delle condizioni di competitività internazionale». Le aree sensibili sono ritenute tali in quanto la loro «sistemazione urbanistica è necessaria per rafforzare la qualità e l'attrattività». A livello di morfologia territoriale ha individuato tre aspetti:

- a) l'importanza e la centralità del pianura del Cassarate, insediamento urbanisticamente strutturato e sede di funzioni esclusive non rilevabile in nessun ambito territoriale dell'agglomerato;
- b) il carattere emergente della pianura del Vedeggio, sede di importanti funzioni complementari e con un notevole potenziale territoriale in evoluzione;

¹⁵⁵ Commissionato dal Dipartimento cantonale del Territorio dopo l'elaborazione del PTL – Piano dei trasporti del luganese.

- c) la rilevanza della collina interstiziale alle due pianure come spazio insediativo di tipo estensivo, destinato prevalentemente alla residenza di qualità, rafforzato dalla presenza di parchi naturali in funzione anche di un polmone verde per l'intero agglomerato urbano.

Il sistema della nuova città può svilupparsi in modo equilibrato nella misura in cui è applicata una sorta di 'catena' del valore a garanzia della massima qualità ed efficienza urbanistica. Gli elementi della catena sono costituiti da una parte dalla mobilità (movimenti interno/esterno, aeroporto, ferrovia, Alptransit, autostrada), dall'accessibilità e dall'altra dalla composizione funzionale della struttura (svago, residenza, produzione, city). Fungono da collante la qualità di vita e la qualità ambientale e territoriale in generale, quindi la qualità e la specificità del quadro urbanistico (paesaggio, ambiente, cultura e svago), la concentrazione di insediamenti, di infrastrutture e di attività con carattere di unicità per il Ticino.

1.2 L'importanza degli agglomerati a livello nazionale

Passando dal piano locale a quello nazionale si scoprono importanti elementi a conferma dell'importanza della riorganizzazione funzionale dell'agglomerato luganese. Un dossier di due dipartimenti federali elvetici riassume i problemi e le sfide dei centri urbani svizzeri definendo le città con i suoi agglomerati – che rappresentano circa i 2/3 della popolazione - i motori dell'attività economica ¹⁵⁶.

Indipendentemente dalla loro dimensione gli agglomerati sono interessati da fenomeni legati alla suburbanizzazione quali la differenziazione funzionale (separazione spaziale delle funzioni di lavoro e di abitazione) e la disaggregazione sociale (polarizzazione dello spazio in funzione dell'appartenenza sociale degli abitanti). Il sistema urbano

¹⁵⁶ Segretariato di Stato dell'Economia (SECO) in collaborazione con l'Ufficio federale della pianificazione del territorio, *Città svizzere attraenti e competitive. Un equilibrio multisettoriale tra centri e periferia*, Berna 2000, a cura di Baumgartner F.; il dossier riassume il documento "Rapport sur les centres urbains", Secrétariat d'Etat à l'économie, en collaboration avec l'office fédéral de l'aménagement du territoire, Berna, 1999. Si rimanda anche a Güller P., Breu Th., *Städte mit Zukunft*

svizzero, considerato un insieme gerarchico di città grandi, medie e piccole con funzioni complementari è costituito da cinque aree metropolitane: Zurigo, Berna, Basilea, Ginevra-Losanna e il Ticino. I nove maggiori agglomerati sono costituiti da Zurigo, Ginevra, Basilea, Berna, Losanna, Lucerna, San Gallo, Winterthur e Lugano.

Le città svizzere devono la loro attrattiva, nei confronti delle concorrenti estere, a fattori quali le condizioni quadro macroeconomiche e istituzionali favorevoli, l'elevato grado di innovazione, la disponibilità di servizi ad alto valore aggiunto, la qualità di vita elevata (paesaggio e ambiente, sicurezza, formazione).

Per mantenere la loro attrattiva, alle piccole e medie città è consigliato puntare sullo sviluppo di attività complementari a quelle dei grandi agglomerati - dove si concentrano funzioni e lavori ad alto valore aggiunto (soprattutto a Zurigo) - e valorizzare i fattori di accessibilità e le condizioni residenziali favorevoli, come la qualità dell'ambiente e la disponibilità di terreno.

Uno dei problemi maggiori che la differenziazione spaziale pone alle città è il traffico, determinato dal flusso pendolare tra la periferia e il nucleo dell'agglomerato, dalla distanza e dalla residenza dei luoghi di residenza che rendono difficile lo sviluppo di trasporti pubblici. La conseguenza è che una grande maggioranza delle persone si sposta in auto. A Lugano tale categoria si stima raggiunga il 60 %. Oltre al traffico i punti cruciali sono l'ambiente, legato alle emissioni di ossido di azoto del traffico, l'offerta di alloggio e il disavanzo delle finanze pubbliche. Quest'ultimo risente delle numerose prestazioni offerte dal centro all'agglomerato soprattutto nel campo della cultura, dello sport, dell'educazione, della sanità, dei trasporti e della sicurezza.

Altro dato registrato sono i problemi sociali (povertà, droga, integrazione stranieri) che si cristallizzano nel centro in seguito alla differenziazione funzionale e sociale.

Occorre che Comuni, Cantoni e Confederazione si impegnino ad assicurare l'attrattività delle città e degli agglomerati, sia per gli abitanti, sia per le imprese, perché tali regioni «costituiscono i pilastri della competitività economica svizzera sul piano della concorrenza mondiale; solo esse dispongono di fattori di sito importanti per le imprese di

– ein Gemeinschaftswerk, Synthese des Nationalen Forschungsprogrammes "Stadt und Verkehr", vdf

punta (ampio mercato del lavoro, infrastruttura, immagine, trasporti, vicinanza di istituti scientifici)».

Le tabelle che seguono illustrano la situazione delle città e degli agglomerati svizzeri.

Tabella 23a: i primi nove agglomerati svizzeri

Livello	Abitanti (solo CH)			Impieghi (solo CH)	
	1985	1990	2000	1985	1998
Centri principali					
Zurigo	894'945	907'232	964'613	560'486	592'065
Ginevra	401'692	423'467 555'000 (F compresa)	464'180	233'645	235'324
Basilea	399'041	399'101 560'000 (F e D comprese)	402'030	238'630	240'822
Grandi centri					
Livello	Abitanti (solo CH)			Impieghi (solo CH)	
	1985	1990	2000	1985	1998
Berna	322'208	323'802	326'065	188'335	207'451
Losanna	266'738	278'365	297'326	149'279	157'438
Lucerna	167'267	173'730	182'846	92'916	98'234
San Gallo	126'884	129'907	135'058	73'748	80'900
Winterthur	109'838	113'320	120'844	59'743	56'865
Lugano	99'469	105'282	116'077	59'078	63'490

I dati possono essere confrontati con quelli del capitolo precedente che illustra la graduatoria delle città svizzere. Per grandezza (popolazione) anche la Nuova Lugano occupa il nono posto, posizionandosi sotto Lucerna. A livello di agglomerati le dimensioni di quello luganese sono paragonabili a quelle di San Gallo e di Winterthur, rispettivamente settimo e ottavo.

Tabella 23b: i centri di media grandezza

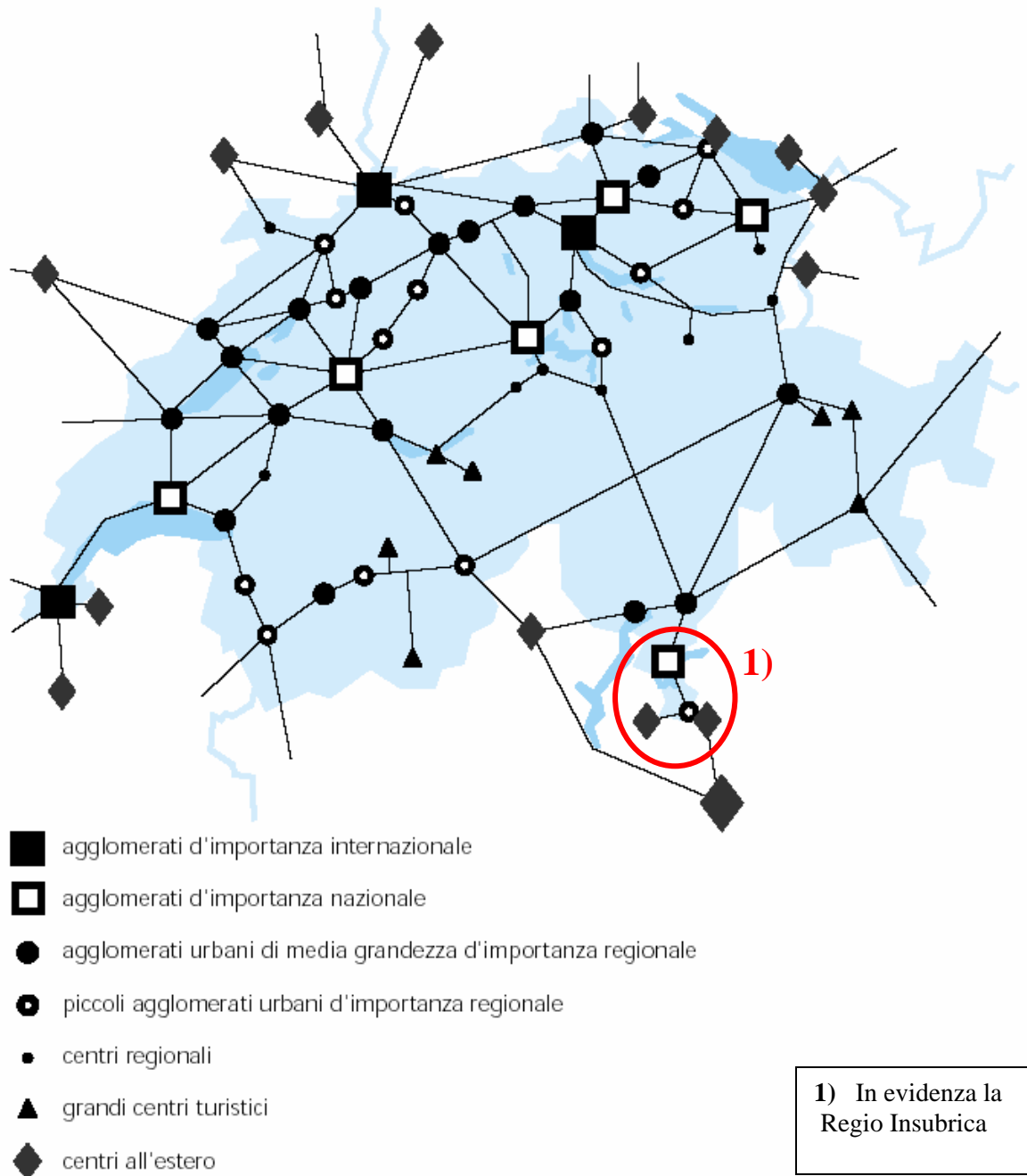
Centri di media grandezza					
Thun	80'474	83'767	88'534	36'515	36'040
Bienne	83'358	85'588	85'053	46'395	43'718
Friburgo	70'498	74'650	83'163	40'005	46'071
Baden	76'528	78'518	83'000	38'609	37'318
Zugo	67'062	70'551	82'327	41'068	55'152
Aarau	69'232	71'554	74'303	43'500	45'133
Neuchâtel	65'905	67'989	71'745	36'616	38'279
Vevey/Montreux	63'440	67'532	71'207	29'536	27'858
Soletta	64'348	66'884	69'827	35'144	35'257
Sciaffusa	58'186	59'295	59'686	31'875	30'269
Coira	53'633	54'969	59'235	30'203	33'076
Wetzikon/Pfäffikon (ZH)	46'063	47'884	53'088	19'781	22'751
Sion	42'856	47'017	52'146	23'658	26'102
Olten	48'708	49'779	51'600	27'187	27'764
Locarno	44'217	45'663	49'652	23'267	22'139
La Chaux-d-Fd./Le Locle	46'977	47'527	46'757	24'673	25'358
Chiasso/Mendrisio/Como	42'001	43'252 185'000 (I compresa)	44'467	29'141	27'022
Kreuzlingen/Costanza	21'601	22'858 100'000 (D compresa)	24'881	11'827	12'874
Buchs/Vaduz	17'710	18'810 47'000 (Lie compreso)	20'631	8'336	9'585 27'000 (Lie compreso)
Piccoli centri					
Bellinzona	39'432	41'360	44'388	20'012	20'394

Le precedenti tabelle (23 a, b) e le successive figure (figg. 32 e 33) sono tratte dal sito dell'amministrazione federale svizzera¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Per ulteriori approfondimenti sulla realtà urbana svizzera è possibile consultare Statistiques des villes suisses 2002, Annuaire statistique de l'Union des villes suisses/UVS (le statistiche sulle città svizzere sono state affidate dall'UVS all'amministrazione pubblica zurighese (Ufficio statistiche Città di Zurigo; cfr. www.stadt-zuerich.ch/ssz/dientsleistungen/stst/).

Figura 32

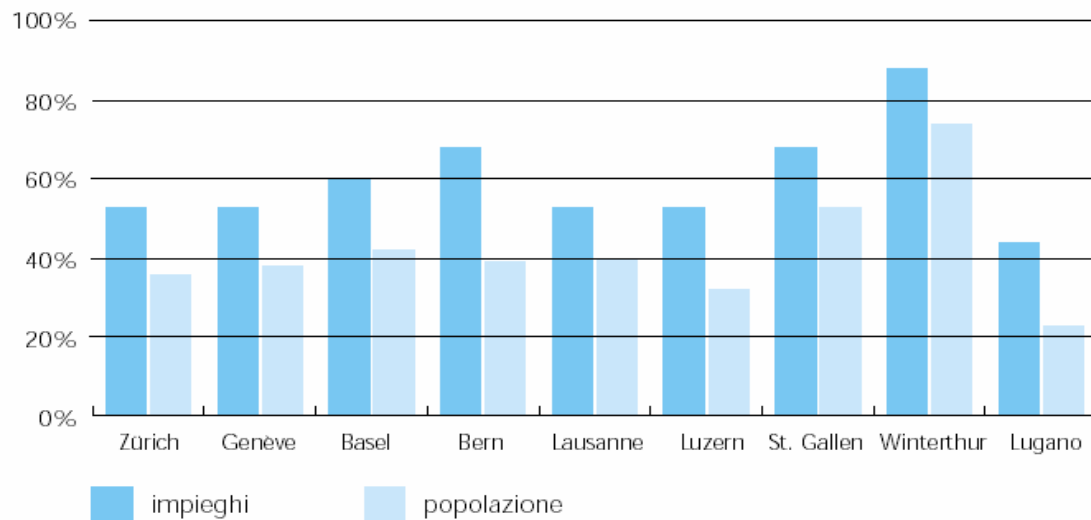
Cartina 2: Sistema urbano svizzero



Fonte: UFPT, *Linee guida per l'ordinamento del territorio svizzero*, 1996

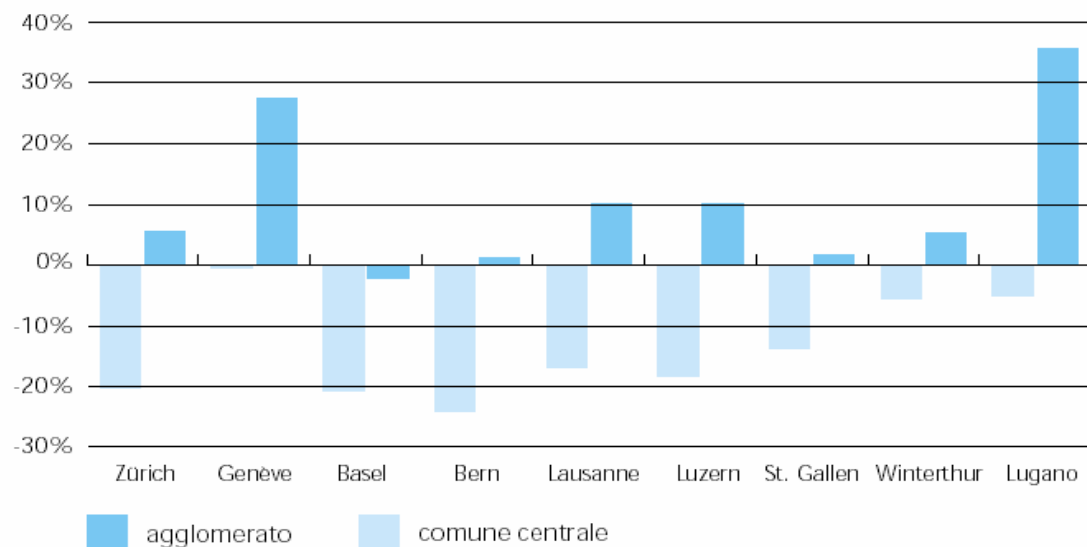
Figura 33

Quota degli impieghi e della popolazione dell'agglomerato nel Comune centrale, 1998



Fonte : Ufficio federale di statistica, Censimento delle aziende 1998 ed Evoluzione della popolazione (popolazione residente permanente il 31.12.1998). Elaborazione UFPT

Evoluzione della popolazione dell'agglomerato e del comune centrale tra il 1970 e il 1998



Fonte: elaborazione seco su dati del Censimento federale del 1970 e della statistica ESPOP 1998

Nota: i dati dell'agglomerato comprendono anche il comune centrale

L'evoluzione della struttura urbana e degli agglomerati svizzeri è oggetto di forte interesse. Secondo uno studio recente, complessivamente in Svizzera si possono riconoscere tre tipologie di sviluppo: la metropolizzazione (derivata dalla più forte influenza dei grandi centri), la specializzazione residenziale (nelle aree più accessibili dell'Arco alpino e prealpino) e la contrazione del peso economico (alcune aree industriali tradizionali e delle aree più discoste delle Alpi e del Giura)¹⁵⁸. Il Ticino, malgrado il suo debole dinamismo, si pone a metà strada tra i primi due indirizzi. E' un cantone sempre più "urbano", in cui i problemi appaiono analoghi a quelli di molte aree urbanizzate dell'Altipiano – con l'aggiunta dei problemi derivati da una posizione frontaliera che propone particolari forme di legami e di integrazione con la grande area metropolitana di Milano –, ma resta un cantone alpino.

I principali cambiamenti riguardano la concentrazione progressiva dell'impiego, nel caso ticinese nel distretto di Lugano. La situazione di Lugano (e di riflesso di tutta l'area urbana ticinese di cui è il cuore) non appare però direttamente confrontabile a quella delle altre metropoli regionali (Zurigo, Berna, Basilea, Ginevra e Losanna) e non solo per la taglia. La forte concentrazione della crescita potrebbe essere spiegata con l'incremento delle relazioni con la Lombardia, con Milano in particolare. Resterebbe ancora molto da chiarire e sviluppare invece sul fronte del ruolo di centro intermedio che l'area di Lugano potrebbe ricoprire tra due spazi metropolitani in forte espansione¹⁵⁹.

Sul fronte delle opportunità transnazionali si muove il progetto della Regio Insubrica.

¹⁵⁸ Torricelli G.P., I cambiamenti strutturali dello sviluppo urbano e regionale in Svizzera e nel Ticino sulla base dei dati dei censimenti federali delle aziende 1985, 1991 e 1995. Quaderno N. 99-09 - Decanato della Facoltà di Scienze economiche, Lugano 1999. In proposito si veda anche il precedente studio realizzato dall'IRE nell'ambito del programma nazionale di ricerca "Città e trasporti", del 1990-91, per individuare le logiche di sviluppo della regione urbana ticinese e il grado di inserimento nei sistemi urbani nazionali, ossia tra le aree metropolitane di Milano e Zurigo (Torricelli e Ratti, 1994; Torricelli 1994).

¹⁵⁹ Se così fosse – sostiene la ricerca appena menzionata – l'egemonia della città del Ceresio e della sua area urbana sarebbe funzionale alle relazioni che intrattiene proprio quale mediatore tra la rete urbana svizzera e quella dell'Italia settentrionale. Torricelli sostiene che, se così fosse, Lugano «avrebbe mantenuto e forse accresciuto» questo ruolo di centro intermedio.

1.3 Dall'agglomerato ai progetti transfrontalieri

Il triangolo di città Como-Varese-Lugano ispira, nella ricerca *Ticino regione aperta*¹⁶⁰, il concetto di “città multipolare”.

Nel 1995, allo scopo di promuovere la collaborazione transfrontaliera e favorire la presa di coscienza dell'appartenenza ad un territorio che presenta una stessa identità socio-culturale, viene costituita la Regio Insubrica¹⁶¹. Questa promozione avviene mediante impulsi innovatori su temi concreti lasciando spesso agli Enti istituzionalmente competenti la successiva fase esecutiva; mediante la rimozione di ostacoli dovuti a mancanza di reciproca conoscenza, incomprensioni o formalità burocratiche; mediante la diffusione di uno spirito transfrontaliero, che induca associazioni e singole persone sui due versanti del confine a prendere essi stessi iniziative e cogliere opportunità.

Si avanza dunque l'ipotesi di una cooperazione sinergica tra le tre città. «Se Como e Varese possiedono un tessuto industriale vivo e dinamico, Lugano potrebbe specializzarsi in alcuni servizi (consulenza, gestione e finanziamento degli investimenti) diretti anche all'industria d'oltre confine»¹⁶².

Alcuni studi - come si evince dalla prossima tabella (24) - mettono a confronto le diverse realtà confinanti, per ricavare similitudini e complementarità¹⁶³. In quest'ottica possono essere letti i vari programmi di collaborazione denominati INTERREG¹⁶⁴, che toccano anche altre regioni nazionali confinanti con paesi europei.

¹⁶⁰ Bianconi S., Ceschi R., Ratti R., a cura di, *Il Ticino regione aperta. Problemi e significati sotto il profilo dell'identità regionale e nazionale*, Bellinzona, 1991.

¹⁶¹ E' stata costituita a Varese il 19 gennaio 1995 come Associazione di diritto privato promossa dal Cantone Ticino (Svizzera) e dalle Province di Como, di Varese, del Verbano-Cusio-Ossola (Italia).

¹⁶² Bramanti A., Ratti R., “Cooperazione economica transfrontaliera: orientamenti e prospettive”, 1993.

¹⁶³ Bramanti A. “I modelli di sviluppo della regione transfrontaliera: sfide e opportunità degli anni '90”, in Bramanti A., Ratti R., *Verso un'Europa delle regioni. La cooperazione economica transfrontaliera come opportunità e sfida*, Clas-Milano, IRE-Bellinzona, Milano 1993. (pag.70 tav. 3.2 “Similitudini e complementarità nelle tre aree oggetto di indagine” (Varese-Como-Canton Ticino). Paola Balzarini, 1998, per i dati concernenti il Verbano - Cusio - Ossola (VCO), aggiornamento IRE 2001.

¹⁶⁴ SECO, *Interreg III, Superare le frontiere, Cooperazione oltre le frontiere fra la Svizzera e l'Unione Europea*, Berna, 2000.

Tabella 24: analisi comparativa tra le regioni dell'Insubria

Fattori	Varese	Como	VCO	Ticino
Industrializzazione	Antica, in via di specializzazione	Antica, in via di specializzazione	Antica - ridotta rispetto alla metà del secolo, vitale parte rimasta	Recente, in via di specializzazione
Livello attività	Elevato nel comparto manifatturiero e dei servizi	Elevato nel comparto manifatturiero e nei servizi	Elevato nel comparto dei servizi, buono nel settore industriale ed artigianale	Elevato nel comparto dei servizi
Mix settoriale	Ricco e diversificato: coesistenza di produzioni mature e high-tech	Ricco e diversificato: coesistenza di produzioni mature e high-tech	Prevale attività turistica, e il settore dei servizi	Piccolo e relativamente diversificato: coesistenza di produzioni mature e high-tech
Imprenditorialità	Diffusa (individualista)	Diffusa (individualista)	Varia: prevalenza piccole e medie imprese, artigianato	Scarsa, in crescita
Dotazione servizi	Buona per quelli di rete e alle persone; buona e in crescita per quelli alle imprese	Buona per quelli di rete e alle persone; discreta per quelli alle imprese	Limitata la rete per le imprese: discreta quella per le persone	Ottima per quelli di rete (soprattutto finanziari) e alle persone; in crescita per quelli alle imprese
Internazionalizzazione	Forte orientamento all'export; forte tasso di apertura in alcuni comparti economici	Forte orientamento all'export e forte tasso di apertura	Basso orientamento all'export e basso tasso di apertura	Buon orientamento all'export e buon tasso di apertura
Ricchezza	Elevata: alti consumi e alti redditi pro-capite	Elevata: redditi pro-capite e consumi elevati	Buona: buon livello dei consumi discreti redditi pro-capite	Elevata: consumi relativamente alti e alti redditi pro-capite

Regione Lombardia, Regione Piemonte, Regione Autonoma Valle d'Aosta, Provincia autonoma di Bolzano, Cantoni Grigioni, Ticino, Vallese, Programma di iniziativa comunitaria. Interreg IIIa, Italia-Svizzera, 2000-2006, Ottobre 2000.

Commission Européenne. Direction Générale Politique Régionale, "Indicateurs des interventions Interreg IIIa", Bruxelles 2001.

Ma non sono solo l'asse Nord-Sud o le regioni di confine ad interessare gli approcci territoriali. Esistono, oltre a quelle formate dai programmi Interreg, altre comunità di lavoro che collaborano e che riguardano l'asse trasversale alpino. Se ne ricordano due importanti in particolare: l'Alpe Adria e Arge Alp, che coinvolgono numerose province e regioni alpine. Le Alpi come fattore territoriale di connessione sono oggetto oltretutto di importanti convenzioni e conferenze ¹⁶⁵.

1.4 Verso la Nuova Lugano

In funzione dell'indagine è utile portare all'attenzione alcuni dati significativi di Lugano, anche se non esaustivi ¹⁶⁶. E' interessante innanzitutto ricordare la posizione del PD sul Luganese, che rimane abbastanza attuale nonostante i notevoli mutamenti intercorsi dal 1989 ad oggi:

Scheda LUGANO. Il Luganese nel Piano Direttore Cantonale del 1989

LUGANESE: "BELLO E RICCO, MA ..."

Lugano e il Luganese, piacciono o meno, non lasciano indifferenti, suscitano ammirazione e magari gelosia.

Nonostante, e forse a causa della sua importanza cantonale e nazionale, il Luganese con il Malcantone e le Valli (Capriasca, Val Colla e Vedeggio) ha i suoi problemi territoriali, ambientali e di sviluppo e l'inquinamento (aria e rumori, in particolare) ha superato i livelli di guardia.

L'agglomerato urbano di Lugano è la terza piazza finanziaria e di servizi dopo Zurigo e Ginevra, è fra i primi dieci agglomerati urbani svizzeri, ed è il polo cantonale all'interno di quella città-regione che è il Canton Ticino.

- L'alta densità abitativa, gli insediamenti industriali e commerciali e la ristrettezza del territorio edificabile impongono un riordino urbanistico.

¹⁶⁵ Bolzano è la sede del segretariato permanente della Convenzione delle Alpi. Anche Lugano nel 2002 è stata candidata per ospitare la sede. Bolzano ha vinto su Innsbruck e Lugano. La Convenzione è un trattato internazionale per la difesa e lo sviluppo sostenibile dell'arco alpino, al quale hanno aderito tutti i paesi alpini e l'UE.

¹⁶⁶ Sul sito ufficiale della Città di Lugano, www.lugano.ch, si trovano indicazioni complete.

- Il traffico, generato dal pendolarismo professionale, è intenso, al limite della paralisi ed esige la promozione del traffico pubblico.
- Lo sviluppo del terziario (banche, uffici, mediazione, comunicazioni) non deve sacrificare il settore economico secondario (fabbriche, insediamenti industriali e attività artigianali innovative).
- La vocazione ricreativa e turistica del Luganese va rinnovata.

Cercando di dettagliare ed evidenziare i tratti salienti si riportano diversi dati della situazione attuale del comune di Lugano, in un confronto con le altre città ticinesi (tabella 25) illustrano la valenza del centro del polo luganese: la forza finanziaria del comune, i suoi beni (patrimoniali e amministrativi) tre volte più cospicui delle altre città del cantone, la presenza di banche. Si intuisce anche la forza che Lugano rappresenta per la regione e il Canton Ticino.

Tabella 25: città ticinesi a confronto

VOCE	Lugano	Bellinzona	Locarno	Mendrisio	Chiasso
Popolazione (2001)	26'216	16'885	14'492	6'078	7'977
Popolazione agglomerato	117'948	45'217	49'526	v. Chiasso	45'443
Risultato d'esercizio 2000	29,2 mio *	2,18 mio	1 mio		2 mio
<i>* Lugano conferma il trend positivo nel 2001 con un utile di 53 mio. di franchi e di 23 mio. franchi nel 2002.</i>					
Gettito fiscale persone giuridiche	128,4 mio	6,9 mio	28,1 mio	4,9 mio	13,4 mio
Gettito fiscale persone fisiche '99	87,8 mio	32,8 mio	7,9 mio	13,9 mio	17,3 mio
Risorse fiscali pro-capite '00	8'658	2'617	2'812	3'643	4'397
Indice Forza Finanziaria '01/'02	182,46	85,91	91,57	101,75	109,49
Gettito fiscale banche	54 mio	1,4 mio			4,3 mio (96)
Numero di banche	70	13	8	4	10
Impiegati comunali	967	323	360	163	250
Contributo livellamento '01	-14,76 mio	-	-	-0,19 mio	-0,32 mio
Moltiplicatore politico '01	75	100	95	85	95
Capacità ricettiva turistica '01	4888	706	2879 **	397	304
<i>** Ascona ne registra 4197</i>					

La forza di Lugano è ben illustrata anche dai dati riguardanti gli agglomerati ticinesi (tabella 26)¹⁶⁷.

Tabella 26: popolazione ticinese per agglomerati

<i>Agglomerati</i>	<i>Densità</i>	<i>Pop. Legale</i>	<i>Pop. Attiva</i>	<i>Posti di lavoro</i>	<i>Parco alloggi</i>	<i>Capacità ricettiva turistica</i>
Bellinzona	291.6	45'217	19'896	20'394	21'621	2854
Chiasso-Mendrisio	647.5	45'443	20'669	27'022	22'174	1737
Locarno	283.2	49'526	22'214	22'139	33'009	19'276
Lugano	689.8	117'948	53'716	63'490	64'858	18'629

a. La densità è per km2 nel 2000

b. La popolazione legale è riferita al 31.12.2001

c. La popolazione attiva si riferisce al 1990

d. I posti di lavoro sono riferiti al 1998

e. Il parco alloggi è riferito al 31.12.2000

f. La capacità ricettiva turistica è relativa al 2001



Attualmente la situazione del territorio dell'area urbana luganese è caratterizzata dalla frammentazione in molte giurisdizioni comunali. Per evitare la dispersione delle risorse, far fronte ad alcuni problemi sono iniziati gli studi sull'aggregazione comunale. L'ultima fusione comunale nella regione aveva registrato, agli inizi degli anni Settanta, l'integrazione di Castagnola e di Bré con Lugano. Nelle votazioni consultive del dicembre 2002 e del giugno 2003 la popolazione di Lugano e di altri otto Comuni (Gandria, Pregassona, Cureggia,

¹⁶⁷ L'agglomerato luganese include la fascia del Cantone che va dal Monte Ceneri fino al ponte di Melide.

Viganello, Davesco-Soragno, Pambio-Noranco, Pazzallo e Breganzona) si è espressa a favore dell'aggregazione. I processi di fusione diverranno operativi nel 2004. In fase di trattativa risulta ancora l'aggregazione con la Val Colla * (ottobre '03, la zona distaccata a nord della città). La cartina a fianco come si presenterà la Nuova Lugano. La nuova popolazione, di circa 52000 abitanti, risulterà raddoppiata. La nuova città verrà amministrata in 15 quartieri (se inclusa Valcolla), ognuno con una propria identità. Tra gli obiettivi dichiarati dell'aggregazione si registra una migliore razionalizzazione e distribuzione delle risorse territoriali, sia amministrative che finanziarie.

Lugano, agglomerato avanzato

Un recente studio del Politecnico di Losanna ha analizzato quattro realtà urbane svizzere: Zurigo, Lucerna, Losanna e Lugano. Il responsabile del progetto Daniel Kübler ha definito il processo di aggregazioni dei Lugano «un vero modello a livello svizzero». Non è detto che tale soluzione possa adattarsi a tutte le realtà, ma, secondo il ricercatore, è essenziale che attorno a queste tematiche si sviluppi un dibattito politico: «e in questo senso Lugano è la città svizzera più avanzata».

Fonte: *La métropole et le politique*, Laboratoire de sociologie urbaine- LaSUR, Politecnico di Losanna, dicembre 2002.

I temi di maggiore interesse nella fase di studio delle fusioni sono stati i servizi pubblici (trasporti, nettezza urbana, erogazione elettricità, gas, acqua, sicurezza case per anziani, assistenza e intervento sociale, ecc.); l'amministrazione con gli uffici regionali, le commissioni di quartiere, il piano regolatore, il mantenimento di tutti i posti di lavoro comunali esistenti, la creazione/integrazione degli istituti scolastici; le finanze in

particolare con gli investimenti in opere territoriali e il mantenimento del moltiplicatore d'imposta al 75%.

La Nuova Lugano nasce incompleta?

Martino Rossi

«La Nuova Lugano rimarrà un progetto incompiuto fintanto che almeno Paradiso, Breganzona e Massagno non ne faranno parte. In virtù della loro interdipendenza con il centro questi comuni sono già oggi importanti quartieri di una medesima città. Lo sono per la continuità della zona edificata, per la mobilità dei residenti, per la condivisione di molti servizi.»

Fonte: dal *Corriere del Ticino*, 24.04.2003

L'obiettivo dichiarato di mantenere il moltiplicatore di imposta comunale al livello del 75% su tutta la nuova giurisdizione (2004-2008) non è solo di natura politica, ma segnala anche l'intenzione strategica di favorire nuovi

insediamenti abitativi e nuove imprese nei diversi settori economici.

Tabella 27: I numeri della nuova Lugano (esclusa Val Colla*)

Territorio		
Area complessiva:	2'617 ha (*con Valcolla 4'874 ha)	
di cui per insediamenti (SNI)	992 ha	
Altezza sul mare:	273 m	
Altezza sul territorio:	1'517 m (* con Valcolla 2'116 m)	
Posti di lavoro (2001)	36'354 unità	
di cui nel settore primario	115 unità	
di cui nel settore secondario	3'687 unità	
di cui nel settore terziario	32'552 unità	
Iscritti al catalogo elettorale	ca. 26'600	
Legislativo	Consiglio Comunale, 60 membri	(+ 10)
Esecutivo	Municipio, 7 membri	(+ 2)
Commissioni di quartiere	14 (*con Valcolla 15)	
Dipendenti	ca. 1'260	
Popolazione residente	51'626	
Prospettive di sviluppo demografico	15'300 (potenziale secondo PR in 10 anni)	
Quartieri	Brè-Aldesago, Besso, Castagnola/Cassarate, Centro, Loreto, Molino Nuovo, Gandria, Pregassona, Viganello, Cureggia, Pazzallo Davesco-Soragno, Pambio-Noranco, Breganzona.	
Situazione finanziaria (2001)		
Somma di bilancio:	ca. 746,5 mio. fr.	
Debito verso terzi:	ca. 600 mio. fr.	
Debito pubblico:	ca. 82,7 mio fr.	
Debito pubblico pro-capite	ca. 1'725 fr.	
Totale uscite (spese correnti):	ca. 324,8 mio. fr.	
Risorse fiscali 2000:	ca. 290,4 mio. fr.	
Risorse fiscali pro-capite 2000:	6'054 fr.	
Moltiplicatore	75%, obiettivo per i primi 4 anni	

Fonte: Rapporto alla cittadinanza, Bellinzona, maggio 2003, Consiglio di Stato della Repubblica e Cantone Ticino

Dall'analisi di alcuni documenti in cui la Città di Lugano si presenta e dal suo sito ufficiale, è possibile individuare quali siano gli elementi e i fattori di forza (ed eventualmente di debolezza) percepiti e segnalati, sui quali si spinge per incrementare l'attrattività.

SCHEDA LUGANO: La città allo specchio

PUNTI DI FORZA DAL PUNTO DI VISTA DELLA CITTÀ

In generale:

- Nota a livello internazionale, nonostante sia una piccola città
- Servizi a disposizione dei cittadini molto sviluppati (ritenuti adeguati per 100mila persone)
- Forte tradizione di solidità e affidabilità (immagine della Svizzera)
- Tranquillità e sicurezza (in opposizione alle grandi metropoli)
- Forte legame con l'Italia, spirito latino.
- Idea di "terra di libertà" (es.: rifugio per profughi italiani durante il risorgimento).
- Strumenti di comunicazione: il periodico "La Città" e il sito ufficiale www.lugano.ch

Economia e finanza:

- Lugano è la terza piazza finanziaria della Svizzera
- Città solida a livello economico, grazie ai tre settori trainanti (finanza, turismo e commercio)
- Città ricca di posti di lavoro (28000 posti, prima delle aggregazioni)
- La finanza può contare sul terziario avanzato e sulla formazione
- Posizione geografica favorevole
- Garanzie di pace sociale
- Stabilità economica
- Particolare situazione istituzionale dell'Italia

Turismo:

- Qualità del paesaggio
- Favorevoli condizioni climatiche
- Lago: bellezza del paesaggio e luogo ideale per praticare sport acquatici
- Possibilità di passeggiate
- La zona di Gandria è riconosciuta territorio protetto

Cultura:

- Musei: Museo d'arte moderna (Villa Malpensata), Villa Helenum (culture extraeuropee), Villa Ciani (museo civico di Belle Arti), Villa Favorita, Museo cantonale di storia naturale, Museo cantonale d'arte, Museo Hermann Hesse.
- Spettacoli, teatro, concerti e animazioni: Lugano Festival, Festival Jazz, Blues to Bop, Festa della Vendemmia, manifestazioni Palazzo dei Congressi, animazione estiva, ecc.

Commercio:

- Il commercio al dettaglio trae vantaggio dallo sviluppo del turismo.
- Operazioni commerciali internazionali e all'ingrosso traggono vantaggio dallo sviluppo della piazza finanziaria.

Urbanistica e pianificazione:

- Rispetto dell'ambiente che è considerato una risorsa primaria del turismo.
- Tradizione e identità dei diversi quartieri; il ricco e diversificato patrimonio culturale viene difeso e tenuto in grande considerazione (istituzione del patriziato).
- La città di Lugano sta progressivamente riorganizzando il suo tessuto urbano. Le principali aree di sviluppo: il campus universitario di Molino Nuovo; l'area di

Cornaredo; l'area del Palazzo dei congressi e del Casinò; la zona di Campo Marzio Nord; la zona del Palace; la stazione FFS; il lungolago.

- *Le aggregazioni: passaggio da città con un unico polo a città costituita da più poli interconnessi tra loro (valorizzare zone e risorse e migliorare l'immagine di Lugano).*

Architettura ticinese:

- *Il Ticino è terra di grandi architetti*
- *Lunga tradizione senza interruzioni*
- *Gli architetti ticinesi hanno quasi tutti lavorato all'estero*

Formazione:

- *Università della Svizzera italiana, SUPSI e Istituti vari.*

Aspetti sociali:

- *Forte multiculturalità (ca. il 40% della popolazione della città è costituita da stranieri, il tasso si abbassa al 30 % nell'agglomerato luganese); situazione a cui la città risponde in modo attivo (es.: Dicastero delle differenze e dell'integrazione culturale).*
- *La sanità a Lugano è caratterizzata da una forte interdipendenza tra pubblico e privato, i due settori sono percepiti, in questo campo come complementari: si tratta di un'eccezione in Svizzera.*
- *Servizi e case per anziani; intervento sociale*
- *Cardiocentro*

Tempo libero, sport e giovani:

- *La città e le numerose associazioni offrono servizi, infrastrutture, animazioni per lo sport, l'uso del tempo libero ai giovani e agli altri abitanti (e ai turisti) ¹⁶⁸. La città è dotata sia di un Dicastero Sport che di un Dicastero Giovani Formazione Tempo libero*
- *Tra le recenti iniziative la città promuove una Tessera con agevolazioni per il tempo libero ai propri "residenti".*

Tra gli importanti aspetti presentati come punti da potenziare si menzionano il favorire l'insediamento di nuove realtà imprenditoriali, il migliorare le infrastrutture per la cultura e il tempo libero, le vie di comunicazione e l'accessibilità alla città, l'animazione del centro cittadino, e la promozione di attività attrattive.

IL PIANO REGOLATORE DI LUGANO

Il Piano regolatore (PR) adottato dal Comune di Lugano nel 1983, completato successivamente con alcune variazioni (es. sezioni di Castagnola-Bré, 1991), è stato studiato secondo le direttrici di intervento di tre indirizzi, sociale, turistico e ambientale.

La crescita della città, le modifiche della struttura sociale della popolazione e la necessità di operare limitando le situazioni di disagio sociale influenzano i contenuti del PR che mira a unità di quartiere autosufficienti, ben garantite da infrastrutture urbanistiche (scuole, spazi per il gioco, il tempo libero, parchi e giardini, case anziani, ecc.).

¹⁶⁸ Da un'indagine effettuata nel 2000 dalla rivista *Facts* risulta che Lugano si situa al sesto posto in una graduatoria svizzera delle città che offrono le migliori condizioni allo sport in genere. Lugano si situa dopo Losanna, Winterthur, Aarau, Zurigo e Berna. Tra i punti di forza di Lugano soprattutto la forte presenza di associazioni e club sportivi e la chiusura al traffico del Lungolago nelle sere d'estate che permette passeggiate a piedi e con i pattini. Recentemente la città si è dotata anche di uno skatepark.

Il PR opera inoltre per il mantenimento dell'attrattività turistica ¹⁶⁹, migliorando e correggendo alcuni effetti negativi che si sono prodotti con lo sviluppo del commercio e della piazza finanziaria, nella volontà di conservare intatte le qualità naturali del paesaggio e di garantire la rilevanza economica del turismo.

Completano il quadro del PR la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, la protezione e la salvaguardia dell'ambiente attraverso la cura del disegno urbano, del verde pubblico, ecc.

Ridisegnare spazi pubblici

arch. Mario Botta

«Quando Lugano è cresciuta, si è espansa fino al limite costituito da Cornaredo, impoverendosi con un uso intensivo che si è limitato a consumare il proprio patrimonio.

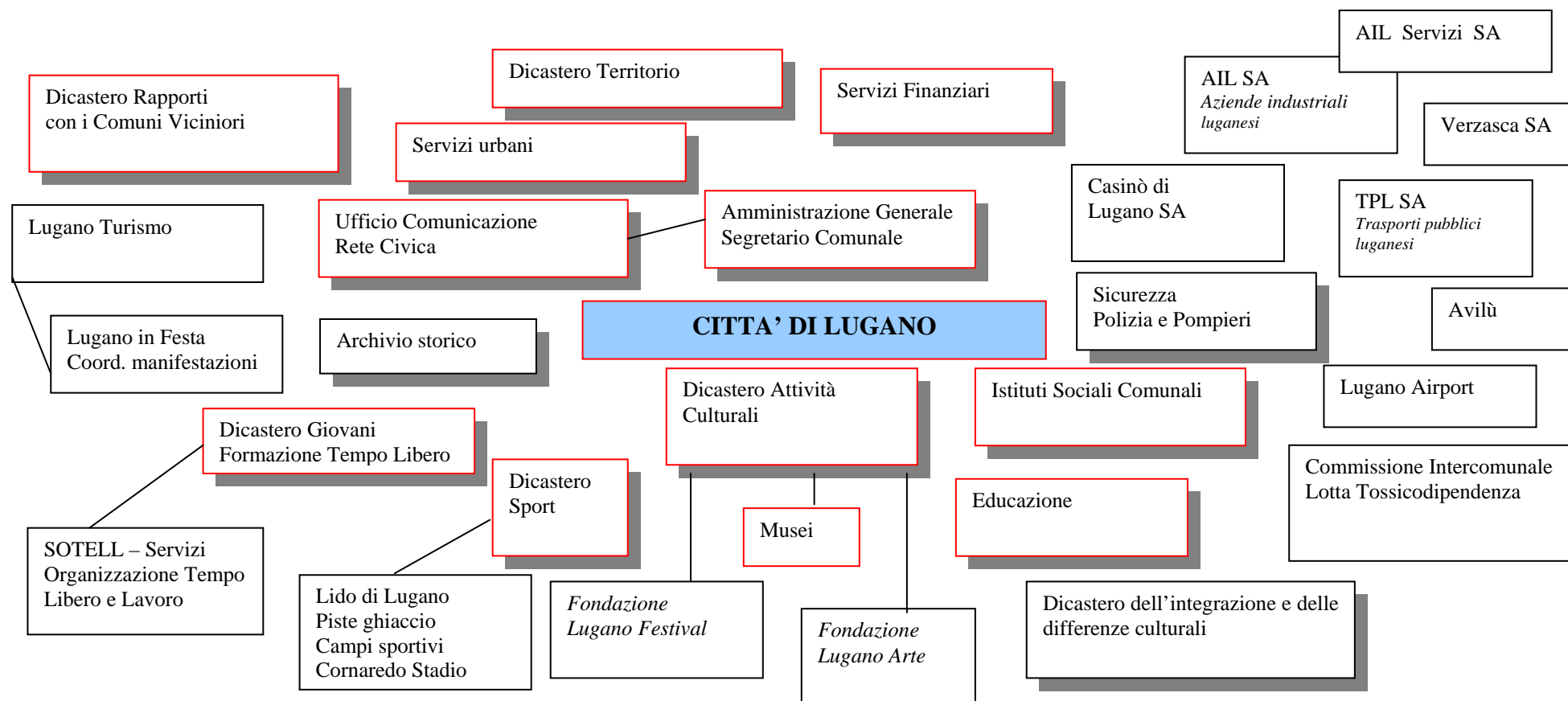
Occorre riqualificare la zona fronte-lago e rivedere quella di Cornaredo, che un giorno diventerà la porta d'accesso alla città.

Lugano non ha più disegnato una piazza dalla fine dell'Ottocento. Bisognerà ridisegnare gli spazi pubblici e far sì che da agglomerazione continua Lugano si trasformi invece in tessuto urbano.»

Fonte: adattato da La città di Lugano, Communes d'Europe, 1998

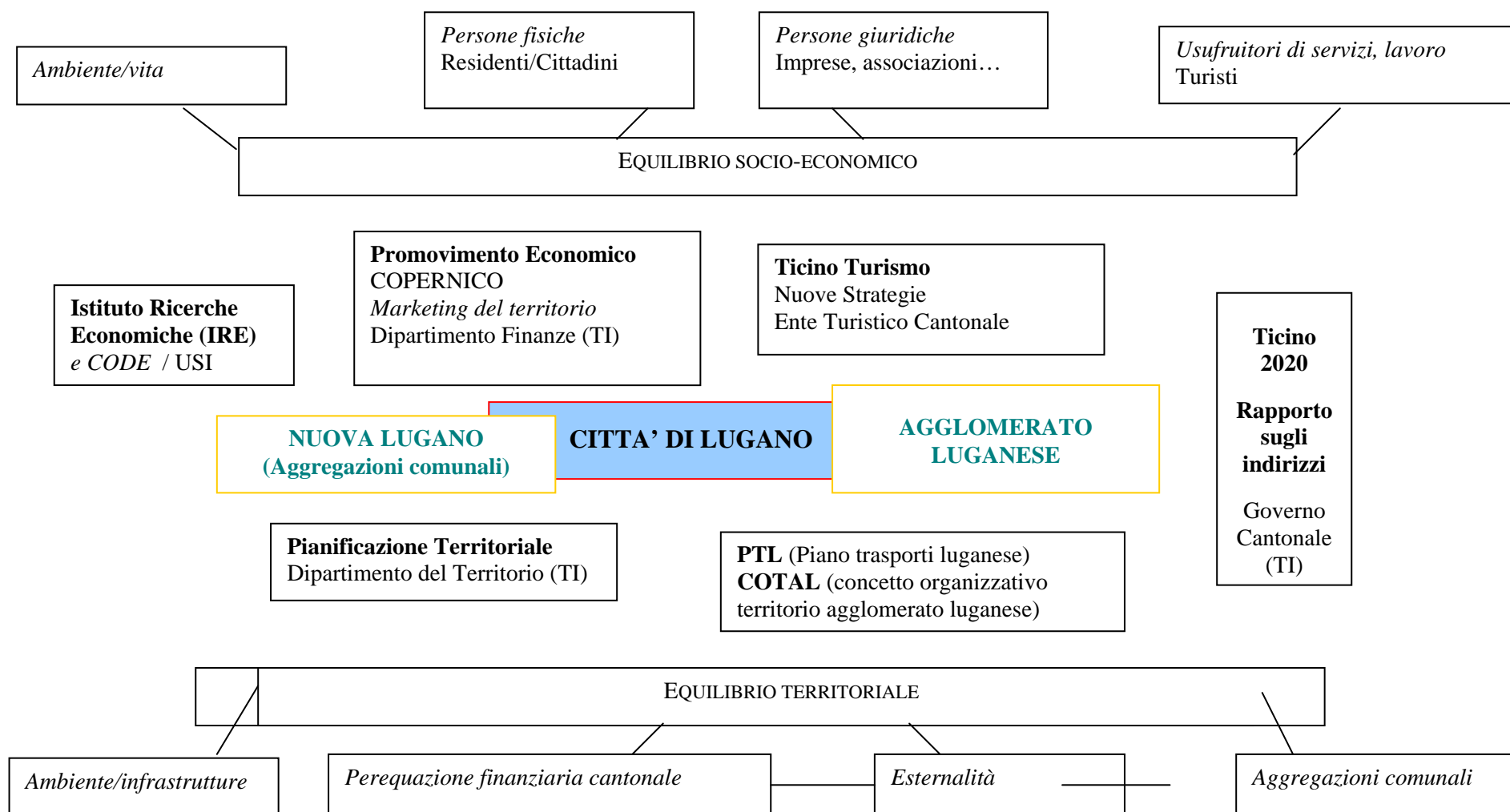
¹⁶⁹ Si mira in particolare all'animazione del centro cittadino, al mantenimento della popolazione residente, alla promozione di attività attrattive: commerci, negozi, bar e ristoranti, centri di cultura, musei, spettacoli e manifestazioni; al miglioramento della qualità delle zone pedonali: pavimentazione, arredi, illuminazione, segnaletica, ecc.; alla facilitazione dell'accesso alla città e ai luoghi turisticamente attraenti: lago, rive, sentieri, infrastrutture sportive.

Figura 34 - Lugano – Servizi legati al Comune (o città)



NB: in rilievo i Servizi appartenenti all'Organico Comunale

Figura 35 – Lugano – Ente pubblico e territorio



1.5 Verso il Nuovo Ticino: *Ticino 2020*.

Anche per il Canton Ticino è il tempo di fissare nuovi indirizzi. E' il Consiglio di Stato ad impegnarsi in prima persona, commissionando un Rapporto sugli Indirizzi del Cantone. Il rapporto – che segue gli sviluppi del Piano Direttore Cantonale - è stato elaborato da uno specifico gruppo di lavoro e ha una dimensione temporale piuttosto ampia (2020), anche se è già stato stabilito che nel 2010 occorrerà un aggiornamento per evitare di trovarsi con una strategia ormai superata dagli eventi. Tale dimensione temporale “obbliga” gli *Indirizzi* a non oltrepassare il carattere di “linee generali”.

Ai componenti del variegato gruppo che ha lavorato sugli “indirizzi” - ricercatori, docenti universitari, architetti, docenti, giornalisti, il comandante della polizia, dirigenti di banca, informatici, economisti e urbanisti - è stato chiesto di elaborare «un modello di sviluppo di medio-lungo termine adatto allo scenario della globalizzazione economica e della partecipazione svizzera al processo di integrazione europea, secondo la via originale e autonoma degli accordi bilaterali». Un modello che presentasse «scelte forti di indirizzo, senza entrare nei dettagli delle proposte operative» e che poggiasse «sui due concetti fondamentali del rilancio competitivo e dello sviluppo sostenibile (o durevole)». I ricercatori sostengono di «aver voluto evitare di elaborare un “progetto di società” per il Ticino, ma hanno cercato di definire una strategia di medio-lungo termine per consentire al Ticino di inserirsi in modo vincente nelle tendenze in atto sul piano europeo e internazionale (cogliere le opportunità) e affrontare con buone possibilità di successo i problemi che i cambiamenti economici e sociali creano (ridurre i rischi)». In consultazione fino a giugno 2003, il rapporto sugli indirizzi si è posto i seguenti principali obiettivi:

- 1) Favorire e sostenere la formazione, l'innovazione, la ricerca, mettendo in sinergia le nuove conoscenze (materie prime), le competenze tecnico scientifiche (forza-lavoro) e gli investimenti (capitale rischio).
- 2) Promuovere e facilitare l'accesso alle reti: per imprese, cittadini (elaborando una strategia cantonale per la società dell'informazione, incluso l'*e-government*).

- 3) Favorire e sostenere la coesione sociale (politiche per la famiglia, per gli anziani, per le associazioni giovanili e locali di vario tipo: culturali, sociali; per la sicurezza, ecc.).
- 4) Adattare e sostenere le politiche sociali e sanitarie (Stato sociale flessibile, servizi di prossimità).
- 5) Sostenere l'autonomia del cittadino (misure attive, politica redistributiva e fiscalità). Incentivare la competitività territoriale con condizioni quadro adeguate (servizi, infrastrutture, fiscalità).
- 6) Promuovere una nuova politica urbana e nuove forme di mobilità.

Scheda TICINO. Estratti dalla prospettata evoluzione del Ticino nei prossimi vent'anni.

«Il Cantone verso il quale si vuole tendere pone alla base del proprio benessere l'imprenditorialità e l'autonomia delle cittadine e dei cittadini, la stabilità della gestione pubblica, la trasparenza delle decisioni, la partecipazione, il senso di appartenenza e la qualità dell'ambiente e del territorio. La cittadinanza attiva diventa la base della sicurezza, come fattore di prevenzione, completata dall'azione repressiva della Polizia e dall'azione della Giustizia. E' un Cantone capace di interpretare con umiltà e determinazione il proprio ruolo sull'asse nord-sud, utilizzandone i vantaggi e minimizzandone i rischi, offrendo servizi con forte valore e tessendo alleanze transregionali per la gestione dei progetti. (...) La cura del territorio - delicato triangolo a sud nelle Alpi, incuneato nella pianura padana - permette l'uso razionale del territorio, la protezione dell'acqua, dell'aria, del suolo, dal rumore, la difesa del paesaggio creando condizioni ottimali di vita per i cittadini. Il forte investimento nella formazione e nella conoscenza, le reti telematiche a larga banda, la facilità di accesso alla rete, rendono il Ticino un luogo privilegiato per progetti di formazione universitaria e lo sviluppo di nuove forme di gestione e formazione basate sull'uso delle nuove tecnologie dell'informazione. La coesione sociale si basa sul senso di responsabilità e di appartenenza dei cittadini, sulla famiglia come luogo di solidarietà intergenerazionale, sulla scuola come luogo di socializzazione e su un sistema di sicurezza sociale efficiente. Le diversità religiose e culturali vengono riconosciute come una componente normale della società. La salute e il benessere psicofisico sono riconosciuti come il risultato di fattori complessi di cui il cittadino è attore importante: lo Stato, in collaborazione con i privati, assicura i servizi sanitari e di cura e i supporti alla promozione della salute. Il paesaggio naturale, il patrimonio storico, le attività culturali sottolineano la specificità e l'unicità del nostro Cantone e contribuiscono in modo decisivo alla qualità di vita dei cittadini. La politica regionale interna, basata sulla creazione di Comuni forti e autonomi, su una equa perequazione finanziaria e sul promovimento delle vocazioni e dei progetti delle singole regioni, sostiene uno sviluppo armonico, con una mobilità interna che permetta una urbanizzazione policentrica (città diffusa). Il miglioramento dell'asse nord-sud con l'Alptransit completo, il trasferimento del traffico pesante sulla ferrovia, il raddoppio

della galleria autostradale del San Gottardo e la creazione di una S-Bahn per la mobilità interna e transfrontaliera permetteranno un facile accesso al Ticino sia da Nord che da Sud, come premessa per le attività turistiche, imprenditoriali e di servizio. Le condizioni ambientali favorevoli (qualità di vita), la presenza di personale qualificato di ricerca a livello universitario favoriscono la creazione di nuove aziende di elevata tecnologia (informatica, biotecnologie, ecc.), il rilancio di quelle esistenti e la differenziazione ed il consolidamento del terziario avanzato. La capacità di offrire servizi ad alto valore aggiunto (finanziari, direzionali, di consulenza) diventa un supporto importante, accanto alle condizioni ambientali favorevoli, per un'industria, per un commercio, un turismo, un'agricoltura, un artigianato gestiti in rete e a carattere multisettoriale. Il Ticino è in grado di posizionarsi favorevolmente rispetto alle macroregioni vicine, a nord e a sud, regioni con un forte sviluppo e potenziale competitivo.»

Il documento consta di tre parti. Una prima, analitica, individua le grandi tendenze del mondo industrializzato, sui piani internazionale, nazionale e frontaliero. La seconda parte (“Quale Cantone nel 2020”) presenta tendenze, strategie e modalità sociali attraverso cui costruire progetti. Si “legge” il ruolo ponte del Cantone, si individuano gli attori del processo di sviluppo, istituzionali e no, si fotografa questo processo in un Ticino solidale, “da vivere” e produttore di beni/ servizi.

La terza parte presenta invece dieci progetti di intervento: Ticino delle regioni, contro gli squilibri territoriali; Ticino della conoscenza, con la crescita scientifica; Ticino Centro direzionale, piattaforma di servizi; Ticino delle imprese, per la crescita qualitativa del secondario; Ticino delle risorse energetiche; Ticino da vivere, con il patrimonio naturale da valorizzare meglio; Mobilità, con piani regionali, Alptransit, S-Bahn lombarda eccetera; Salute e benessere, per una buona qualità di vita in Ticino; Famiglie, per stimolo e appoggio ai nuclei fondanti della nostra società; Ticino sicuro, per una convivenza rispettosa e basata su rischi ridotti.

E' utile in conclusione segnalare che, dal punto di vista degli indirizzi territoriali localizzati, nel corso del 2000 l'Istituto di Ricerche Economiche ha istituito il CODE – Centro per l'osservazione di dinamiche economiche - e ha svolto degli studi sulle vocazioni e specializzazioni economiche territoriali ¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Già svolte quelle su Locarnese e Valle Maggia, Mendrisiotto e Valle di Muggio, ora dovrebbe essere in fase di avvio quello sul Luganese.

2. Studi sulle dimensioni economiche

Dopo aver esposto alcuni elementi rilevanti delle dimensioni relazionali del territorio è utile fornire qualche spunto introduttivo sulle sue dimensioni qualitative, ed arrivare in seguito ad approfondire quelle economiche.

Una ricerca ha evidenziato come i confederati, anche se attivi, sono attratti dal Ticino prevalentemente per la sua ‘qualità ambientale’, più che dalle opportunità economiche che esso offre ¹⁷¹. La ‘qualità ambientale’ del cantone è dunque un fattore importante per lo sviluppo economico generale e non solo per quello turistico.

Lo studio rileva, in particolare, che i confederati sono soddisfatti delle relazioni umane e sociali nell’impresa e delle condizioni di lavoro (qualità del lavoro e tempo libero), mentre sono critici rispetto alle retribuzioni e alla diversificazione del mercato del lavoro (possibilità di cambiamento e di promozione). Valutano positivamente le caratteristiche del cantone. Alla luce del loro soggiorno, la loro immagine del Ticino diviene ancora più positiva e anche più completa di quella che era stata alla base della loro decisione di trasferirsi nel Cantone. Particolarmente apprezzate sono: le caratteristiche climatiche e paesaggistiche, la mentalità della popolazione e la vicinanza all’Italia.

Interessante è il grande divario tra l’elevata percentuale (60,9%) di apprezzamento del fattore *mentalità aperta* e la percentuale del fattore *accoglienza* (14,3%) probabilmente frutto dello scarto fra l’immagine stereotipata molto diffusa (“ticinese dalla mentalità aperta”), e probabili esperienze vissute (“scarso senso di accoglienza” dei ticinesi).

Altre indagini dimostrano che il Ticino è consapevole delle proprie potenzialità e cerca di promuovere un’immagine vincente.

Ad esempio, nella duplice ricerca della sezione ticinese del Club Svizzero di Marketing del 1991, *Ticino allo specchio* e *Occhi sul Ticino*, emerge un’immagine positiva in cui si desidera mettere in luce la «qualità dei prodotti e dei servizi, della

¹⁷¹ Steib A., Rossi M., Perché i confederati vengono in Ticino, IRE, Locarno, 1991. La ricerca parte da quesito: Come mai il Canton Ticino, che normalmente ha un livello di disoccupazione al di sopra della media nazionale e un livello medio dei salari più basso della media nazionale, ha un saldo migratorio positivo più alto di altri cantoni, sia di persone che provengono dall’estero sia di connazionali Svizzeri tedeschi?

professionalità, della creatività e delle consapevolezza delle proprie possibilità di sviluppo».

Tabella 28: attrattività del Ticino per i confederati residenti

Attrattività dei vari aspetti del contesto regionale	Totale Confederati	Confederati attivi	Confederati inattivi
<i>per una forte quota di confederati</i>			
Clima	79.7	75.9	90.1
Mentalità popolazione	60.9	60.5	62.0
Lingua	51.1	54.4	42.3
Vegetazione	46.6	41.0	62.0
Vicinanza dell'Italia	42.5	49.7	22.5
<i>Per una consistente quota di confederati</i>			
Fisionomia villaggio rurale	36.8	29.7	56.3
Paesaggio lacustre	33.8	31.8	39.4
Varietà ambientale	32.7	29.7	40.8
Paesaggio prealpino	29.7	25.6	40.8
Tranquillità	27.8	21.5	45.1
<i>Per una significativa quota di confederati</i>			
Centri urbani a misura d'uomo	18.8	17.4	22.5
Accoglienza dei ticinesi	14.3	11.3	22.5
Vicinanza di Milano	13.9	16.9	5.6
Attività sportive	12.4	10.8	16.9
<i>Per una piccola quota di confederati</i>			
Qualità dell'aria	9.4	4.1	23.9
Facilità di spostamenti	9.0	7.7	12.7
Offerta culturale	8.3	7.7	9.9
Trasporti pubblici	4.1	0.5	14.1

Fonte: Perché i confederati vengono in Ticino, 1991

2.1. Competitività e attrattività del Canton Ticino

Attraverso rilevamenti quantitativi e analisi qualitative, Progetto Ticino ¹⁷² traccia forze e limiti dell'attrattività e della competitività economico-territoriale del cantone.

¹⁷² Nel 1996 l'Unione di Banche Svizzere (UBS), in collaborazione con il Dipartimento delle finanze e dell'economia del Cantone Ticino si è fatta promotrice di Progetto Ticino, una serie di studi sul

Evitando approfondimenti che richiederebbero uno spazio maggiore, il presente paragrafo si limita a riportare alcuni risultati qualitativi e alcune misure auspiccate dalla ricerca menzionata.

Nelle percezioni economiche soggettive dei suoi operatori economici coinvolti nell'indagine, emerge che il territorio ticinese risulterebbe limitatamente attrattivo in particolare per attività ad alto valore aggiunto.

Si riproduce la lista dei fattori positivi e dei fattori negativi (riguardo all'attrattività), che elenca alcuni elementi ¹⁷³ alla base dell'osservazione. Essi trovano conferma in una successiva indagine, come dimostra la tabella (29).

Siccome il «contesto ticinese non favorisce la presenza di grandi imprese», il più recente documento suggerisce che le «piccole e medie imprese ticinesi possono risultare competitive in un contesto internazionale orientandosi verso prodotti di nicchia. Tuttavia per il successo di queste imprese è cruciale un accesso facilitato ai mercati di capitali, alle nuove tecnologie e all'informazione». Progetto Ticino indicava da parte sua come fattori fondamentali e strategici per le attività innovative e ad alto valore aggiunto la prossimità a istituti di ricerca e a parchi tecnologici, la prossimità geografica d'impresa situate a monte nella catena della produzione e l'attitudine positiva di fronte alle nuove tecnologie. Uno dei quaderni proposti *Progetto Ticino* ha proprio messo in luce gli aspetti legati all'accesso dalla e verso la piazza economica ticinese: accesso delle merci e delle persone, collegamenti internazionali aerei, accesso alle informazioni. Nell'ambito della comunicazione e della mobilità il Ticino offrirebbe buone potenzialità ¹⁷⁴.

futuro dell'economia del Canton Ticino. I dati dell'indagine si basano su una ricerca empirica comparata, in merito all'attrattività delle regioni svizzere come luogo d'insediamento per attività economiche, effettuata dal BAK (Konjunkturforschung Basel AG).

¹⁷³ Progetto Ticino traccia anche un quadro dello sviluppo che hanno avuto diverse variabili che influiscono sull'economia, in particolare PIL, produttività, demografia, occupazione, settore terziario, salari, reddito cantonale e nazionale, finanze pubbliche.

Tabella 29: Fattori di attrattività

<i>Progetto Ticino, 1996</i>	
I fattori positivi	I fattori deboli
-qualità della vita -relazioni tra partner sociali -raccordi alle reti di trasporto internazionali -offerta in materia di telecomunicazioni -prossimità geografica d'impresa dello stesso ramo o simili (in particolare per i rami dell'elettronica o simili); -flessibilità dell'orario di lavoro.	-disponibilità, costi manodopera qualificata e manodopera altamente qualificata; -facilità d'accesso al mercato SEE; -svantaggi a causa della frontiera politica tra il luogo di produzione e il mercato; -costi per il rispetto delle prescrizioni ambientali; -carico fiscale per le aziende; -permessi per lavoratori stranieri; -costi della superficie lavorativa; -costi del capitale e accesso al capitale di rischio; -promozione economica tramite incitamento finanziario; -prossimità di clientela informata ed esigente.
<i>L'economia ticinese nel 2000</i> ¹⁷⁵	
Positivi: -buona stabilità politica (2,57) -alto livello di pace sociale (2,45) -buona qualità servizi amministrativi (2,13) -discreta adeguatezza infrastrutture (2,16)	Negativi: -alta imposizione fiscale (1,52) -difficoltà di ottenere permessi (1,62) -mancanza manodopera qualificata (1,64) -alto costo del lavoro e dell'energia (1,69) -e in parte anche la difficoltà di ottenere credito sui mercati (1,83)

Le infrastrutture necessitano però di capacità specifiche e vi è una discordanza fra le procedure e le logiche d'impresa, caratterizzate da tempi decisionali brevi e portate territoriali vaste e quelle amministrative, lente e su aree limitate. Si ritiene che per ovviare a tali problematiche siano necessari coerenza nello sviluppo economico, cooperazione fra ente pubblico ed operatori economici, investire nel *know-how*, creare uno "spazio attivo" con altri elementi di attrattività generale (p. es. qualità di vita). Non

¹⁷⁴ "Accesso al mercato: mobilità e comunicazione", 1997.

¹⁷⁵ L'indagine, coordinata da Camera di Commercio e USI puntualizza i fattori di localizzazione secondo le associazioni ticinesi di categoria. Risultano lati positivi e limiti, legati al territorio (*scala: 2,5 buono, 2 sufficiente, 1,5 scarso*). CCIA-TI, Istituto MecoP-USI, Competitività, concorrenza e strategie aziendali. L'economia ticinese nel 2000, Lugano 2000. Alderighi M. e Maggi R., pp. 12-13.

da meno occorre favorire il trasferimento della tecnologia e le possibilità per le imprese locali di agganciarsi a network produttivi.

Più in generale, secondo la ricerca, gli attori territoriali del Ticino devono credere maggiormente nell'importanza strategica dell'azione concertata, coordinata, integrata in reti di relazioni qualificate da intrattenere all'interno come all'esterno del territorio cantonale.

A lato dei vari studi e dei diversi documenti di orientamento analitico o programmatico, è opportuno segnalare un'iniziativa di particolare interesse "promozionale", legata al marketing territoriale, che mira principalmente all'attrazione di nuove imprese nel territorio ticinese. Si tratta di "Copernico", un progetto di comunicazione globale promosso dal Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Cantone per la promozione economica del Ticino. Il progetto fa parte delle 101 misure e il suo "slogan" gioca su elementi geo-strategici oggettivi ed emotivi allo stesso tempo: «Ticino: nel cuore dell'Europa per conquistarvi il cuore»¹⁷⁶.

La scheda indica quali sono le diverse risorse territoriali su cui si punta per la promozione territoriale. E' possibile quindi trovare un elenco più completo e sistematico dei fattori positivi di attrazione – in parte già menzionati – o di elementi che possono controbilanciare i punti deboli.

Scheda COPERNICO. Iniziativa di marketing territoriale per il Ticino.

POSIZIONE

- centro dell'Europa
- aeroporti internazionali
- autostrada e ferrovia asse nord/sud
- clima mite

QUALITÀ DI VITA E AMBIENTE

- cantone latino di cultura italiana
- città attrattive con grande offerta culturale e di tempo libero
- alto grado di sicurezza pubblica

¹⁷⁶ Il progetto è stato oggetto di un recente Convegno ("Ticino, Svizzera competitiva. Un'opportunità per l'imprenditoria italiana"), svolto a Milano il 3 luglio 2003.

- alta mobilità grazie alla vasta offerta di trasporti pubblici
- sistema sanitario e scolastico di primo livello
- ambiente naturale intatto e variato

MERCATO DEL LAVORO

- alta produttività
- scioperi inesistenti, pace sociale
- vasta offerta di personale qualificato e plurilingue
- forza lavoro con esperienza internazionale
- bacino del lavoro esteso al nord Italia

FORMAZIONE, RICERCA E SVILUPPO

- ricerca e formazione aziendale rinomata
- alto riconoscimento della Scuola universitaria professionale
- Università della Svizzera Italiana
- Centro svizzero di calcolo scientifico e centro CIM-SI

INFRASTRUTTURE E TELECOMUNICAZIONI

- collegamenti internazionali autostradali, ferroviari e aerei
- fitta rete di trasporti
- completa copertura con i sistemi GSM e ISDN
- efficacia del sistema di telecomunicazioni

CLIMA ECONOMICO

- libertà d'iniziativa privata
- stabilità politica e sicurezza giuridica
- rapporto collaborativo tra Stato e privato e burocrazia snella
- sintonia con le regolamentazioni europee
- presenza di fornitori efficaci di beni e servizi

LUOGO D'INSEDIAMENTO DELLE IMPRESE

- disponibilità e competenza dell'amministrazione cantonale
- sostegno diretto dello Stato
- disponibilità di terreni, immobili, logistica ed energia

FINANZE E FISCALITÀ

- stabilità e chiarezza del sistema tributario
- pianificazione fiscale
- imposizione fiscale ridotta
- terza piazza finanziaria elvetica
- bassi tassi d'interesse e valuta stabile

A fornire un ulteriore tassello contribuiscono alcuni studi promossi da Crédit Suisse tra il 1999 e il 2000. Uno interessa il posizionamento del Ticino nello spazio

socioeconomico transfrontaliero ¹⁷⁷, attraverso l'analisi di strutture e prospettive economiche della macroregione costituita dal Cantone (e i suoi distretti) e dalle Regioni italiane Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Veneto e Trentino Alto Adige. Un altro presenta utili valutazioni settoriali, secondo la qualità dei distretti del Cantone (del Sottoceneri e del Sopraceneri).

A livello di qualità della localizzazione il tipo di rilevamento ¹⁷⁸ della ricerca situa il Canton Ticino nella media nazionale. I punti di forza sono l'onere fiscale delle persone fisiche inferiore alla media nazionale e un'eccellente rete di comunicazione. Tuttavia gli ostacoli alla qualità della localizzazione sono rappresentati dall'onere fiscale delle persone giuridiche ancora pesante e da un livello di istruzione della popolazione inferiore alla media nazionale (si aggiunge che l'Università dovrebbe contribuire a migliorare la situazione).

Si rileva che grazie ad alcuni sgravi fiscali il Cantone ha migliorato la sua posizione e la potrà ancora migliorare. Si conferma che il paesaggio, il clima, la topografia contribuiscono ad aumentare la qualità della localizzazione e che torna la sua forte connotazione turistica a vantaggio del Ticino.

A livello distrettuale, ad ottenere la valutazione migliore è Lugano, seguita da Locarno e Mendrisio. Il distretto di Lugano ha un livello di istruzione della popolazione e una rete di comunicazione migliore rispetto alla media cantonale.

In sintesi, il Ticino beneficia di una qualità della localizzazione superiore rispetto alle regioni italiane analizzate ¹⁷⁹.

Ma la qualità della localizzazione è influenzata anche da altri fattori: per esempio il Ticino non può beneficiare di un centro come Milano.

¹⁷⁷ *Il Ticino e le regioni dell'Italia del Nord*, CS, Economic Research, ottobre 2000, e *Prospettive degli spazi economici regionali. La regione del sottoceneri*, CS, Economic Research, maggio 1999. A cura di Sara Carnazzi.

¹⁷⁸ L'indice della qualità della piazza (o grado di attrattività) è basato sui seguenti fattori: onere fiscale delle persone fisiche, onere fiscale delle persone giuridiche, rete di comunicazione e livello d'istruzione della popolazione.

¹⁷⁹ Si osserva anche che il Ticino ha un peso demografico molto minore rispetto alle regioni italiane, in particolare Lombardia, Veneto e Piemonte. Nello stesso tempo però può vantare il reddito pro capite più alto fra le regioni analizzate.

Il Canton Ticino è comunque dal punto di vista geografico nel mezzo di una delle regioni economicamente più forti d'Europa. Le relazioni con la vicina Italia sono molto forti e intense sotto molti aspetti. Oltre ai flussi commerciali, si ricorda l'attrattività del mercato del lavoro ticinese per i lavoratori italiani ¹⁸⁰ e la cooperazione transfrontaliera nella lotta contro il crimine.

Giacché il Ticino non può competere con le regioni dell'Italia del Nord in quanto a dimensioni ed economie di scala, si è specializzato in prodotti di nicchia ad alta creazione di valore aggiunto (farmaceutica, "meccatronica", elettronica, fabbricazione di materie plastiche). Il Ticino è attrattivo per l'insediamento di imprese italiane o di parte della loro attività. E' vicino ai grandi centri economici dell'Italia settentrionale, ed è collocato su uno dei più importanti assi di comunicazione tra l'Italia e l'Europa centrale.

Dalle valutazioni settoriali rispetto ai distretti si possono ricavare ulteriori dati utili per descrivere le qualità del Sottoceneri, rilevando differenze e similitudini tra Luganese, Mendrisiotto e il Ticino in generale.

Merita una prima osservazione la struttura demografica. Rispetto alla media nazionale il canton Ticino presenta una popolazione tendenzialmente più anziana. A ravvivare la situazione demografica contribuisce la rappresentanza delle classi d'età tra i 20 e i 34 anni, leggermente superiori alla media nazionale. La struttura demografica del distretto di Lugano è in linea con la media cantonale.

Cosa apporta invece la descrizione della struttura settoriale?

In Ticino l'importanza dell'industria tradizionale è notevolmente bassa, rispetto alla struttura 'terziarizzata' molto sviluppata. Si osserva inoltre una specializzazione crescente nei servizi pubblici, sociali e personali, in particolare nel settore delle attività

¹⁸⁰ L'84% dei frontalieri è attivo nel Sottoceneri, quota equamente ripartita tra il Luganese (43%) e il Mendrisiotto (41.6%). Il fenomeno del frontalierato riveste però un'importanza maggiore nel distretto di Mendrisio dove i frontalieri sono il 42.4% della popolazione attiva, mentre sono il 18% nel distretto di Lugano. La manodopera frontaliera è tradizionalmente orientata ad un impiego nell'industria con funzioni poco o non qualificate: la disponibilità di un ampio serbatoio di manodopera poco qualificata a basso costo ha favorito in passato l'insediamento di attività produttive a bassa creazione di valore aggiunto.

di intrattenimento e ricreative, nell'industria specializzata delle macchine e degli apparecchi elettrici e nella produzione di energia ¹⁸¹.

Il Sottoceneri è caratterizzato da quote occupazionali importanti nei settori dell'edilizia, del commercio, del turismo e dei servizi (valori del 1995).

In particolare il distretto di Lugano è specializzato nei servizi urbani centrali, grazie alla forte presenza di banche, assicurazioni, attività professionali ed imprenditoriali.

Lo studio approfondisce in seguito il potenziale di crescita (tabella 30) a medio e lungo termine del Sottoceneri, mettendo a confronto la struttura settoriale (occupazione) e il profilo opportunità-rischi dei settori del territorio. Si parte segnalando le quote nettamente superiori alla media cantonale e nazionale nei settori delle attività finanziarie, delle attività professionali ed imprenditoriali ad esse collegate. Accanto ad esse va rilevato il settore del turismo, che occupa un numero di dipendenti superiore alla media svizzera ma inferiore alla media cantonale. Si sottolinea che a livello di infrastrutture turistiche le località ticinesi mostrano un'offerta superiore alla media nazionale. Se da una parte il turismo ticinese è caratterizzato da un'offerta classica, si suggerisce dall'altra una via per aumentare l'attrattività turistica potenziando gli sforzi nell'offerta di attività particolari.

In generale, la valutazione dei due distretti del Sottoceneri, Lugano e Mendrisio, è discordante: il distretto di Lugano raggiunge una valutazione pari alla media nazionale, mentre il distretto di Mendrisio si situa al di sotto di questo valore. La discordanza è dovuta alla diversa specializzazione dei due distretti: nel distretto di Lugano prevalgono settori a potenziale medio alto (attività finanziarie e connesse), nel distretto di Mendrisio prevalgono settori a potenziale di crescita medio basso.

Per i distretti del Sottoceneri esiste una potenzialità di sviluppo a lungo termine. A medio termine si prevedono però ulteriori interventi di ristrutturazione a causa delle carenze strutturali.

¹⁸¹ Le valutazioni sono relative al 2000. Nello studio si rilevava anche un calo d'importanza per il ramo delle costruzioni, quello delle attività estrattive e alcuni rami dell'industria manifatturiera.

Tabella 30: Potenziale sviluppo futuro dei settori

<u>SOTTOCENERI</u>		Settori con presenza sopra la media	Settori con presenza sotto la media
Potenziale	Alto	Attività finanziarie Fabbricazione di Apparecchi elettrici	Industria chimica, industria meccanica Produzione e distribuzione di energia, commercio all'ingrosso Poste e telecomunicazioni
	Medio	Attività professionali, imprenditoriali Attività di spedizione, agenzie di viaggio. Attività ricreative, cultura e sport	Sanità e servizi sociali
	Basso	Edilizia, industria dell'abbigliamento, industria del cuoio e delle calzature	Commercio al dettaglio Industria del legno Editoria e stampa

Si conclude che il Canton Ticino denota un grado di attrattività della piazza superiore alla media svizzera e conta su un potenziale di crescita a lungo termine relativamente alto, sebbene le prospettive dell'evoluzione a breve termine si situano al di sotto della media nazionale. Lo stimolo lanciato dallo studio è, per una regione di frontiera come il Ticino, di rivedere la posizione con l'Italia: nel nuovo concetto europeo si perde il concetto di confine come divisione, «il futuro dell'economia ticinese dipende in gran parte dalle relazioni con il nord Italia»¹⁸².

2.2 Dai cluster, dalla cultura dell'innovatività (Progetto Ticino) alle autostrade del rilancio (Libro Bianco)

L'indagine economica settoriale che rileva la presenza e l'entità di *cluster* nel territorio ticinese offre un approccio strategico e risultati rilevanti per l'analisi del

¹⁸² Prospettive degli spazi economici regionali, 1999:32.

prossimo capitolo ¹⁸³. Si parte dal quadro storico e si rileva che negli anni Cinquanta-Ottanta i fattori che hanno considerevolmente marcato lo sviluppo economico del Ticino sono stati la piazza finanziaria, l'edilizia, il turismo, l'industria e il settore pubblico. L'analisi dei *cluster* mette in luce tre ambiti precisi: finanze, commercio, industria.

Un cluster finanziario. Una caratteristica del sistema finanziario ticinese è la sua natura sistemica e il lavoro in rete: banche, società finanziarie, il settore fiduciario e di consulenza legale, commerciale, aziendale e fiscale si completano tra loro. La complessità, l'intensità, la reciprocità e l'internazionalità delle relazioni che uniscono questi settori di attività sono indizio dell'esistenza di un cluster finanziario in Ticino.

Un cluster commerciale. Si distinguono tre componenti della piazza commerciale ticinese: le società di spedizione e di logistica (il Ticino si incunea nel mezzo di una delle macroregioni più produttiva d'Europa, è quindi una base ideale per ditte logistiche); le ditte attive nel commercio all'ingrosso e nel *trading*; le società a tassazione privilegiata con funzioni commerciali (società di domicilio, società ausiliarie, *holding*).

Tuttavia, né la logistica, né le attività commerciali in Ticino, malgrado la loro intensità, presentano le caratteristiche di un cluster. La forte collaborazione del commercio all'ingrosso con le banche potrebbe far pensare di inserire il settore del commercio all'ingrosso nel cluster finanziario. Ciò nonostante sarebbe preferibile – si commenta – tenere i due campi separati perché le attività commerciali potrebbero avere grandi potenzialità in uno specifico cluster commerciale.

¹⁸³ Lurati F., *Quali cluster per l'economia ticinese?*, UBS, 1997. L'ultima parte del Progetto Ticino mira ad individuare quali siano i cluster dell'economia ticinese. *Cluster* (letteralmente "grappolo") è il termine che la letteratura anglosassone utilizza per definire l' "area di sistema", ovvero «un agglomerato di settori economici uniti tra loro da relazioni (verticali e/o orizzontali) numerose e di qualità, capaci di stimolare dinamiche d'emulazione, di diversificazione, di circolazione dell'informazione e di coordinamento. Tali dinamiche permetterebbero alle componenti di rafforzarsi vicendevolmente e di attrarre nuovi settori di attività. Gli effetti sinergici renderebbero l'area sistema un agglomerato di attività economiche difficilmente riproducibili altrove e dunque fortemente competitive a livello internazionale».

Un cluster industriale. In Ticino si cominciano a vedere alcuni spunti di logiche industriali d'avanguardia improntate alla 'cooperazione/competizione'. Nonostante questo si afferma che non si può ancora parlare dello sviluppo di un *cluster* industriale. Non mancano in Ticino i progetti e le strutture che incoraggiano lo sviluppo di cluster: il CITI (Centro Interfaccia Tecnologie), il CIMSI (Centro di Calcolo Scientifico di Manno), la SUPSI. Queste realtà non bastano comunque a garantire la nascita e lo sviluppo di un cluster: si ritiene che un cluster nasce sempre in modo spontaneo, ed è frutto di una cultura presente sul territorio.

Le potenzialità dell'economia ticinese, della sua competitività, si nascondono soprattutto nelle interrelazioni non sfruttate tra i settori economici. L'analisi si sofferma quindi sulle potenzialità dei vari settori.

Se da una parte tra gli elementi di competitività della piazza finanziaria del Ticino si trovano la certezza del diritto, la flessibilità giuridica e normativa, dall'altra l'importanza del cluster finanziario ticinese non deve nascondere i suoi punti deboli: rischi legati alla sua monocultura della gestione patrimoniale; dipendenza da condizioni quadro particolari; il suo inserimento in un contesto fortemente globale. Per rafforzare il cluster finanziario ticinese occorrerebbe adottare alcune strategie quali il puntare verso una diversificazione del mercato, una cooperazione/integrazione maggiore nel proporsi sul mercato, un centro di competenze finanziarie con incremento delle conoscenze tecniche; la capacità di interpretare i bisogni della clientela internazionale al di là delle tradizionali esigenze di gestione patrimoniale.

Lo sviluppo del potenziale dei settori commerciali e industriali prevede – tra le varie possibilità - lo sfruttamento dell'atout-piattaforma Ticino, che risiede nella velocità e nell'affidabilità nel mobilitare merci di alto valore. Si auspicano inoltre punti franchi e di depositi doganali aperti (DDA); regie federali sul territorio cantonale con i loro centri decisionali; pubblicità per il settore logistico sui mercati target, ecc.

Le conclusioni sottolineano che il mondo economico è attratto dalle regioni profilate e fugge quelle amorfe. Per sviluppare una regione non si può forzare la natura della sua realtà economica e culturale: bisogna rafforzare i pregi esistenti. Il Ticino appare come una terra di connessione, come un'economia d'intermediazione. Il futuro dell'economia ticinese è immaginato - secondo Progetto Ticino - in termini di piattaforma veloce e dinamica.

Il Ticino deve rafforzare il cluster finanziario con una diversificazione del prodotto, deve incoraggiare la collaborazione all'interno dei settori commerciali e rafforzare i legami tra questi ultimi, il cluster finanziario e il settore industriale. Il suo ruolo di piattaforma sarà realizzabile incoraggiando le attività di *corporate finance* e di capitale rischio; incoraggiando l'insediamento di attività industriali legate all'assemblaggio, ai servizi dopo vendita e alla ricerca e sviluppo; promuovendo le attività di consulenza aziendale e i poli di sostegno (USI, SUPSI, CITI, CIMSI, CSCS ecc.); facilitando il transito e il deposito di merci e sostenendo la creazione di industrie 'laboratorio'.

Il Ticino può consolidare la sua vocazione di piattaforma, coinvolgendo in modo attivo il settore della formazione e del turismo. Oltre a creare un ponte con l'economia, ed esserne un fattore dinamizzante, «le attività di formazione avanzata e di ricerca potrebbero rivelarsi settori economici a sé stanti di grande potenziale». Si disegnerebbe un'"industria della formazione", per un Ticino come «potenziale terra di scuole e istituti internazionali». Ciò incrementerebbe oltretutto le connessioni dell'economia, infatti «uno studente internazionale formato in Ticino può costituire un vettore di *networking* per l'economia cantonale». Il turismo può fare sistema con il resto dell'economia. Nonostante la crisi profonda non è un settore a cui si possa rinunciare, in quanto è un «fattore di produzione della piattaforma Ticino». Il settore turistico è considerato uno degli «architetti del *life style* ticinese». In questa sua funzione strategica «dovrà insistere nella sua capacità di creare spazi 'ludici', spazi culturali e spazi d'interscambio tra attori economici» (p.48). Gli altri due fattori rilevanti legano il turismo alle seconde case

(promozione immobiliare mirata al target degli operatori economici) e alla salute (*wellness* su misura per donne e uomini di affari in transito).

In estrema sintesi la sfida intravista per il futuro del Ticino invita a percepire «l'assoluta necessità di sapersi vendere, appropriandosi delle proprie caratteristiche (USP – *Unique Selling Proposition*) e sviluppando strumenti di promozione adeguati». Tale sfida è definita in primo luogo culturale, come cambiamento di mentalità.

Allora, se il problema sta in questi cambiamenti, nello sfruttare tutte queste opportunità, come innovare ¹⁸⁴?

Non è raro trovare affermazioni in cui si sostiene che in Ticino vigono, nel campo del cultura del business, logiche slegate e settorializzate dove i campi di forza agiscono in modo scoordinato e squilibrato. Invece tra queste forze che operano sul territorio dovrebbero esserci delle interrelazioni strategiche, per essere in grado di rispondere efficacemente ai mutamenti di contesto. Del resto questo fenomeno è riscontrabile molti territori.

Se occorre perciò radicare la cultura del business e l'innovazione, ecco sette tesi guida che sono alla base degli scenari evolutivi e che indicano le azioni strategiche ¹⁸⁵ per l'innovazione, quale fattore centrale dello sviluppo:

- 1) porre l'uomo al centro del sistema come risorsa strategica;
- 2) sviluppare un'identità e un'immagine positiva del sistema economico e territoriale;
- 3) promuovere l'apertura, la comunicazione, l'interazione tra i diversi settori e all'interno dello stesso settore;
- 4) promuovere l'innovazione e il cambiamento esaltando la qualità;

¹⁸⁴ “Cultura del business e innovazione”, 1997. Un altro rapporto interessante nel contesto di Progetto Ticino è stato dedicato all'analisi della cultura del business e alla capacità innovativa dell'economia ticinese.

¹⁸⁵ Sei sono le azioni strategiche di attuazione: cambiamento e apprendimento continui; strategia di azione in rete; aree produttive e di servizio mirate (sviluppo e creazione di attività imprenditoriali in alcune aree produttive e di servizio strategiche per il Ticino); nuove logiche comportamentali nella produzione e nei servizi; nuove forme di gestione pubblica; sistema regionale innovativo e competitivo.

- 5) promuovere la cultura generale, lo spirito imprenditoriale, la cultura aziendale e quella manageriale;
- 6) abbattere gli ostacoli economici, tecnici, amministrativi, finanziari, ecc.;
- 7) mantenere l'equilibrio fra i campi di forza della territorialità.

La ricerca delinea quindi gli scenari tendenziali a partire dalla traiettoria prospettata dei campi di forza specifici della territorialità ¹⁸⁶.

I territori relazionali si sostituiscono a quelli istituzionali, con passaggio a economie globali, macroregionalizzazioni (es.: Regio insubrica) e maggiore interdipendenza. Lo Stato assume il ruolo di partner e arbitro dei giochi politici-economici. Si rendono pertanto necessari pianificazione strategica e la coordinazione di tutti gli attori in gioco verso un comune obiettivo. La strategia di azione in rete punta a migliorare e incrementare le relazioni, le interazioni e la complementarità funzionale tra gli attori territoriali, in particolare tra imprese, formazione e ricerca.

Nella struttura dell'economia, nell'organizzazione e nel governo sono messe in risalto le relazioni. Nei nuovi paradigmi produttivi e organizzativi l'uomo riprende il sopravvento sulla tecnica fine a sé stessa. Emergono le strutture orizzontali con delega e *outsourcing* e la logica delle reti. Occorrono reti di collaborazione e misure/politiche regionali che superino i tradizionali confini istituzionali.

A questa evoluzione contribuisce l'apporto di risorse specifiche e di risorse complementari. Tra quelle specifiche diventano fattori essenziali per la competitività economica e territoriale la formazione e l'apprendimento continui. Rimane fondamentale la disponibilità di capitali, mentre si nota la perdita di specificità tradizionali quali manodopera abbondante e a buon mercato. Per attirare e mantenere sul territorio capitale umano è essenziale offrire una qualità della vita superiore alla media.

Le risorse complementari consistono nell'apertura verso l'esterno, nel marketing territoriale, nell'azione sinergica tra gli attori sociali economici e territoriali.

La comunicazione e l'informazione emergono qui come prezioso capitale dell'impresa e fattore strategico per eccellenza.

¹⁸⁶ Gli scenari evocati sono una buona sintesi dei punti emersi nei capitoli precedenti dell'esposizione.

In questa direzione Progetto Ticino ha messo in evidenza la necessità di un'azione di marketing territoriale che funga da coordinatore e da “trait d'union” fra tutti gli attori in gioco, in modo da creare rapporti di sinergia tesi ad una visione comune e condivisa. La comunicazione diventa essenziale quale strumento di confronto quotidiano fra settori e attori, in contrapposizione alle situazioni in cui “ognuno lavora per sé”, con obiettivi talvolta in disaccordo e senza valorizzazione delle risorse.

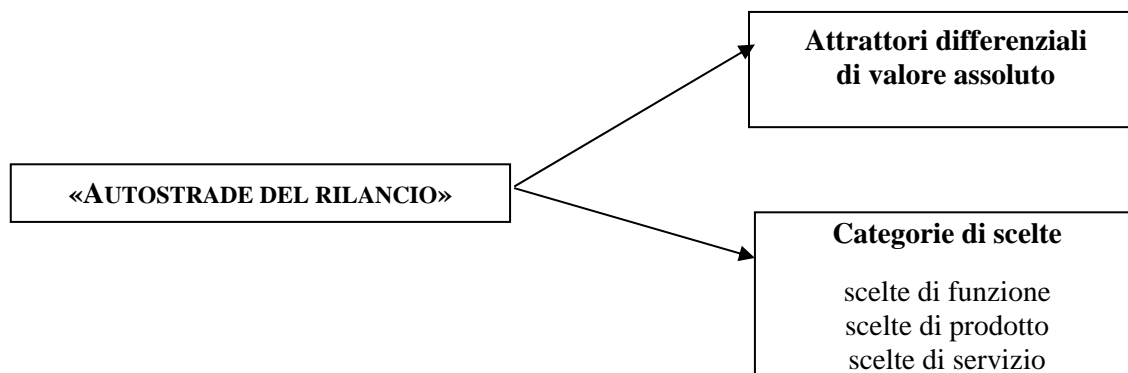
A livello di scenari evolutivi si esprime anche il Libro Bianco sullo sviluppo economico cantonale nello scenario della globalizzazione, Ticino 2015 (1998)¹⁸⁷.

Dopo aver marcato la stabilità garantita dal sistema (Ticino come “finestra di stabilità”) quale fattore importante di competitività, il Libro Bianco, definisce una serie di scelte strategiche pre-competitive, perché la comunità ticinese si predisponga a riorganizzarsi per favorire la realizzazione delle scommesse del progetto Ticino 2015. Si tratta di “scommesse forti”, attraverso un “patto di comunità” e la creazione di una “comunità competitiva”, con una struttura di regole e di istituti informali che raccordi i diversi attori rilevanti del territorio. Per creare un'identità competitiva occorre il rafforzamento del potere esecutivo, la centralità delle fondazioni e associazioni private (e *non profit*), quindi il giusto rapporto fra politica ed economia e uno stato sociale riformato, elaborando nuovi sistemi di garanzia per la popolazione senza dipendere da alte fiscalità.

Si giunge allora alla proposta delle ‘autostrade del rilancio’, per evitare la ‘decadenza controllata’. Le autostrade pongono la sfida principale a livello di «differenziali di

¹⁸⁷ Nel 1996 il Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE) del Cantone ha avviato la realizzazione un “libro bianco” che potesse fungere da documento di riferimento per il rilancio economico a medio-lungo termine del Canton Ticino. La conduzione è stata affidata al prof. C. Pelanda. Lo studio ha coinvolto diversi esperti ticinesi. Il libro, intitolato “Ticino 2015, Libro Bianco sullo sviluppo economico cantonale nello scenario della globalizzazione”, è stato pubblicato nel 1998 e attualmente è in fase di revisione/aggiornamento. Un recente approfondimento aggiorna la situazione circa la realizzazione delle misure ipotizzate in questo e in altri documenti programmatici-strategici: Masoni M., Per un Ticino equo e competitivo. I progetti realizzati e i risultati ottenuti. Le idee e gli obiettivi per il prossimo quadriennio. Gennaio 2003. Si tratta, insieme alle 101 misure del rapporto “Strategia e misure puntuali di sostegno al rilancio economico in Ticino” e al rapporto “Turismo in Ticino” (cfr. ultima parte di questo capitolo), di uno dei documenti guida del DFE.

attrazione di valore assoluto». Le sub-specializzazioni territoriali completano il quadro, insieme alle necessarie scelte.



Il Libro Bianco individua due attrattori differenziali di valore assoluto. Anzitutto il concetto di ‘Cantone campus’, che mira a costituire un sistema universitario di portata internazionale. Il secondo attrattore è il terziario avanzato: la vocazione del Ticino è quella di sviluppare ulteriormente la sua specializzazione in questo campo. Si tratta in particolare di rafforzare la posizione nei settori di nuova generazione e di integrarla con i settori e le funzioni di punta del secondario. Si pone un accento particolare sul segreto bancario («uno dei maggiori attrattori di capitali e di persone») e sulla specializzazione nell’ambito del *private banking* e della gestione patrimoniale.

Le scelte sono invece categorizzate secondo tre diversi parametri: la funzione, il prodotto e il servizio. Per le scelte di funzione si avanzano proposte nell’ambito del sistema per arbitrariati internazionali (e contrattualistica internazionale avanzata); della rete sportelli da/per grandi mercati (attivando il flusso di investimenti e insediamenti); del nodo di reti commerciali; della scommessa capitale di rischio ¹⁸⁸.

Le scelte di prodotto mettono in luce il secondario avanzato (ramo biotecnologico e farmaceutico, industrie specializzate in tecnologia della comunicazione e quelle

¹⁸⁸ In proposito si afferma che il Ticino, e in generale la Svizzera), manchi di una predisposizione ad assumere il rischio iniziale di rendere commerciabili invenzioni che potrebbero avere tutti i requisiti per esserlo. Questo perché in Svizzera mancherebbe «una Borsa per piccole e medie imprese e per nuove aziende (cfr. Nasdaq negli USA)».

specializzate in nuovi materiali) e l'industria idroelettrica ¹⁸⁹. Si propone inoltre la creazione di un marchio territoriale di qualità che caratterizzi i prodotti dell'area e funga da elemento attrattivo.

Le scelte di servizio riguardano la reingegnerizzazione ambiente naturale e costruito ("Cantone giardino"), le infrastrutture per la connettività (*information superhighway*, «autostrade dell'informazione» - considerate chiave dello sviluppo secondario avanzato) e la mobilità globale (l'aeroporto Lugano-Agno, collegamenti veloci ed efficienti con la Malpensa, la linea ferroviaria ad alta velocità - connessione con le reti europee); l'offerta di servizi di Azienda Ticino (industria culturale e del benessere).

Preme sottolineare quest'ultimo aspetto per il proseguimento dell'indagine. L'industria culturale poggia su infrastrutture di rilievo come il sistema universitario, la RTSI, il Festival del film di Locarno, la rete di musei, il sistema bibliotecario e infine la musica e Fondazione Osi (Orchestra della Svizzera Italiana). In Ticino esistono diversi eventi culturali già riconosciuti a livello internazionale ma la situazione è indebolita dal fatto che gli eventi non sono in rete ed esistono poche sinergie. Occorre «creare un network di eventi e prodotti culturali, lanciati e sostenuti da un sistema di organizzazioni, fondazioni, promotori, finanziatori che nasca da sinergie ed iniziative di cooperazione pubblico-privato e privato-privato».

Per quanto riguarda invece l'industria del benessere, settore in pieno sviluppo e con buone prospettive, occorre la disponibilità di strutture medico-ospedaliere di punta e lo sviluppo di quelle orientate al *wellness*.

¹⁸⁹ Il Ticino non sfrutta appieno il suo potenziale idrico per la produzione di elettricità. In questa direzione si è inserito positivamente per il Cantone l'accordo tra l'AET (Azienda elettrica ticinese) e la Regione Lombardia.

3. Alcuni recenti documenti programmatico-strategici del turismo ticinese

“Turismo in Ticino” è il documento che indica le «linee guida strategiche della politica cantonale» (2001). Fornisce dati statistici rilevanti (v. tabelle 31; 32; 33 e figura 36) e descrizioni fondamentali riguardo all’offerta e agli scenari ipotizzabili.

Tabella 31: Indicatori demografici ed economici

	Popolazione 1999	Reddito disp. pro capite 1997 (sfr. reale)	Occupati 1998
Ticino	308'100	29'314	151'170
Lombardia	9'357'691	20'673	3'786'000
Piemonte	4'380'233	19'922	1'687'000
Regio Insubrica	1'859'333	20'208	785'170
Svizzera	7'160'400	34'385	3'471'428
Italia	8'950'468	17'106	20'435'000

Fonte: *Turismo in Ticino. Le linee guida strategiche della politica cantonale*, giu. 2001 *

Tabella 32: Pernottamenti nelle 12 Regioni Turistiche Svizzere *

	Capacità ricettiva (numero letti)	Pernottamenti 1999 (in mio)		
		Svizzeri	Stranieri	Totale
Grigioni	33'625	2.7	3.0	5.7
Vallese	26'520	1.7	2.2	3.9
Svizzera Centrale	25'140	1.3	2.1	3.4
Oberland Bernese	21'096	1.3	2.0	3.3
Zurigo	17'446	0.9	2.4	3.3
<i>Ticino</i>	<i>19'049</i>	<i>1.5</i>	<i>1.4</i>	<i>2.9</i>
Vaud	17'806	0.9	1.5	2.4
Ginevra	13'045	0.4	1.8	2.2
Altopiano Svizzero	15'478	1.1	0.8	1.9
Svizzera Orientale	16'643	1.1	0.6	1.7
Basilea Città/Campagna	5'727	0.3	0.5	0.8
FR/NE/JU	8'008	0.4	0.2	0.6
Svizzera	219'585	13.6	18.5	32.1

Tabella 33: La Svizzera nel contesto internazionale *

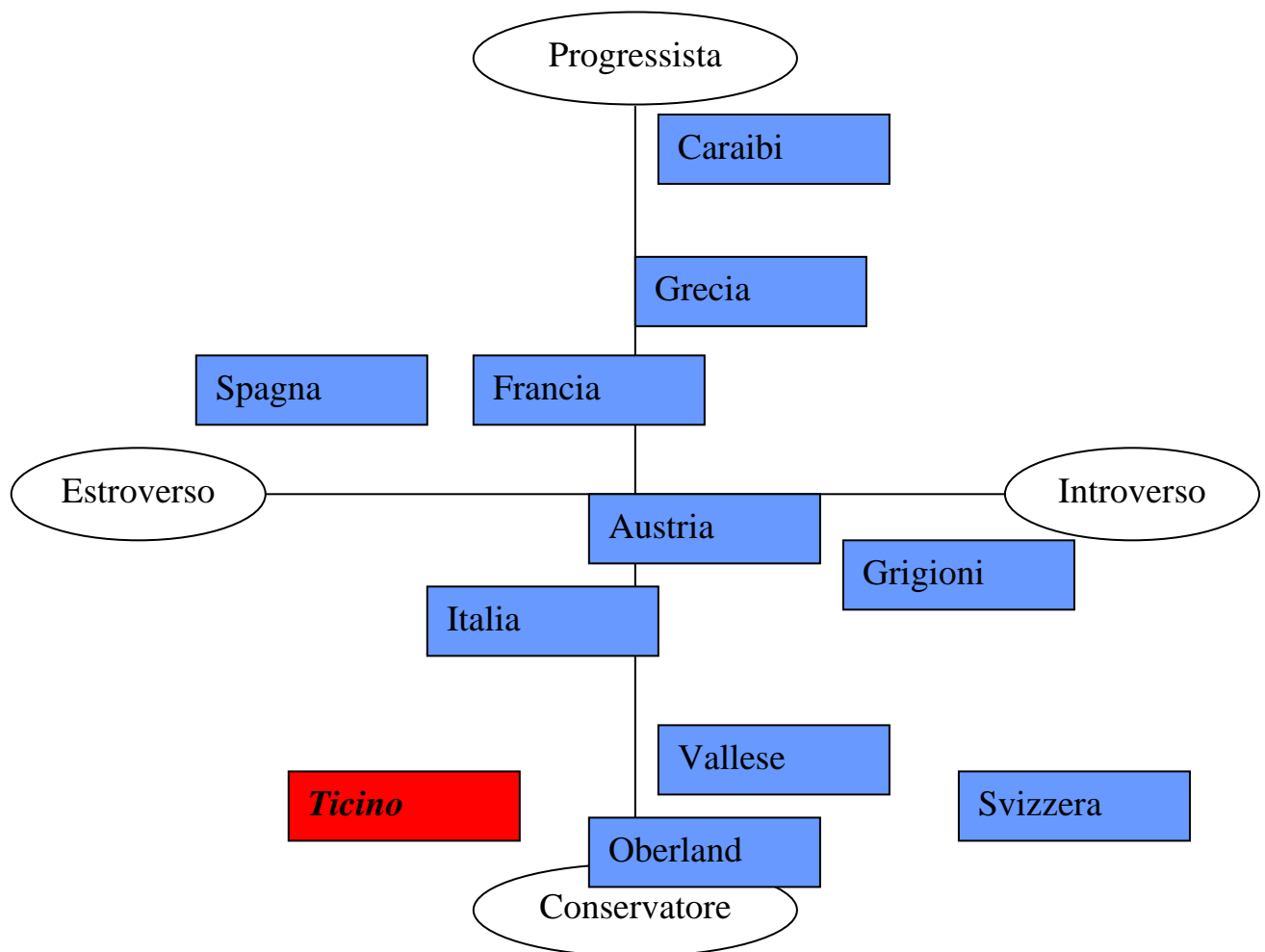
	Destinazione	Arrivi (in mio) 2000	Variazione % 2000/1999
1	Francia	74.5	+2.0
2	Stati Uniti	52.7	+8.7
3	Spagna	48.5	+3.7
4	Italia	41.2	+12.8
5	Cina	31.2	+15.5
6	Regno Unito	24.9	-1.9
7	Federazione Russa	22.8	+23.2
8	Canada	20.4	+4.9
9	Messico	20.2	+5.0
10	Germania	18.9	+10.5
11	Polonia	18.2	+1.3
12	Austria	17.8	+2.0
13	Ungheria	15.6	+8.1
14	Hong Kong	13.1	+15.3
15	Grecia	12.5	+2.8
16	Portogallo	12.2	+3.2
17	Svizzera	11.4	+6.5

Entrando nel dettaglio, l'offerta ticinese è caratterizzata da tre diverse tipologie con diversi livelli di importanza:

<i>SFRUTTAMENTO TURISTICO INTENSIVO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vivere la città (shopping, vita mondana, arricchimento culturale, socialità, ecc) - Disponibilità di infrastruttura moderna e completa - Italianità (gastronomia, atmosfera, classe) - Offerta diurna e notturna - Offerta per il turismo di massa - Sfondo naturalistico (laghi)
<i>SVILUPPO DI NUOVE AREE RICREATIVE</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Paesaggio fluviale, boschi, prati; percezione di un ambiente naturale incontaminato - Esperienza di vicinanza alla natura (protezione della natura, agricoltura, agriturismo) - Ricreazione attiva, ma leggera - Spazio per segmenti di mercato specifici
<i>AREE CLASSICHE DI RICREAZIONE</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Esperienza di montagna (panorama, natura, ecc.) - Genuinità, ambiente rustico e idilliaco - Ricreazione mediante un elevato impegno individuale (ricreazione attiva)

Sono tipologie di offerta che posizionano il Ticino nell'area del turista tendenzialmente conservatore (vs progressista) e maggiormente estroverso che introverso (figura 36). La figura 36 è peraltro interessante in relazione alle riflessioni dei precedenti capitoli perché offre un esempio di benchmarking adiuvato dalle mappe di posizionamento.

Figura 36: posizionamento del cantone Ticino quale meta turistica rispetto ai turisti*



Si distinguono varie categorie di prodotti: eventi e intrattenimento, architettura, gastronomia, business e congressi, valli e montagna (natura), laghi (natura e sport), “*fun and action*”, identità ticinese.

Se da una parte i prodotti sono variegati, dall'altra l'offerta turistica risulta frammentata, «polverizzata e non sistematizzata». Si registra pertanto la necessità di «creare un inventario ragionato dell'offerta turistica in Ticino» e di «definire una serie di prodotti integrali che potenzino il valore aggiunto delle singole offerte oggi polverizzate sul territorio».

Tale debolezza, annoverabile tra le strategie di marketing, si osserva ad esempio nell'ambito di eventi e manifestazioni, dove una maggiore integrazione di iniziative dello stesso genere (jazz, classica, cinema, mostre d'arte) «consentirebbe una promozione più mirata ai singoli gruppi di destinatari, più intensa e più efficace». Esse hanno comunque il pregio – soprattutto quelle di carattere internazionale e di grande attrattiva - «di trasmettere un'immagine positiva del Ticino»¹⁹⁰.

Dei settori della cultura e della gastronomia si osserva che sono sempre stati promossi, ma che «da soli non sono in grado di smuovere le grandi masse generatrici di pernottamenti». Tuttavia, nonostante la forte concorrenza con le principali città europee, il Ticino è riuscito a ritagliarsi in Svizzera «una posizione di primo piano in questi settori».

Sul territorio è inoltre presente un ricco patrimonio architettonico e un grande numero di musei. Ma anche a questo livello le offerte sono presentate in modo frammentato e «non sono sufficienti per attrarre regolari flussi di turisti in Ticino».

Le misure che si prefigurano per colmare queste gap registrate toccano l'ambito formativo, gli aspetti promozionali (marchio qualità), i fattori relazionali (rafforzamento dei legami tra settori dell'economia). Si tramutano infine in scenari strategici (Figura 37).

¹⁹⁰ Tra queste si citano Festival Internazionale del Film di Locarno, il New Orleans di Ascona, il Lugano Festival, le Settimane Musicali di Ascona, le mostre temporanee di Lugano e solo in parte l'Estival Jazz.

Le sinergie tra Ticino Turismo e le istituzioni formative di alto livello dovrebbero garantire «l'aumento della professionalizzazione del settore e la definizione del Ticino quale polo formativo internazionale anche nel settore del turismo»¹⁹¹.

In senso lato, il concetto di territorio a forte vocazione turistico-ricreativa significa «infondere negli operatori e nel cittadino i concetti di qualità dell'accoglienza dell'ospite e nell'azione di supporto allo stesso nel corso della sua presenza in Ticino». Vocazione turistica e positiva sensibilità del cittadino verso il turismo sono considerati come «elementi fondamentali d'accentuazione della propensione all'investimento da parte degli operatori privati e del settore pubblico nel turismo».

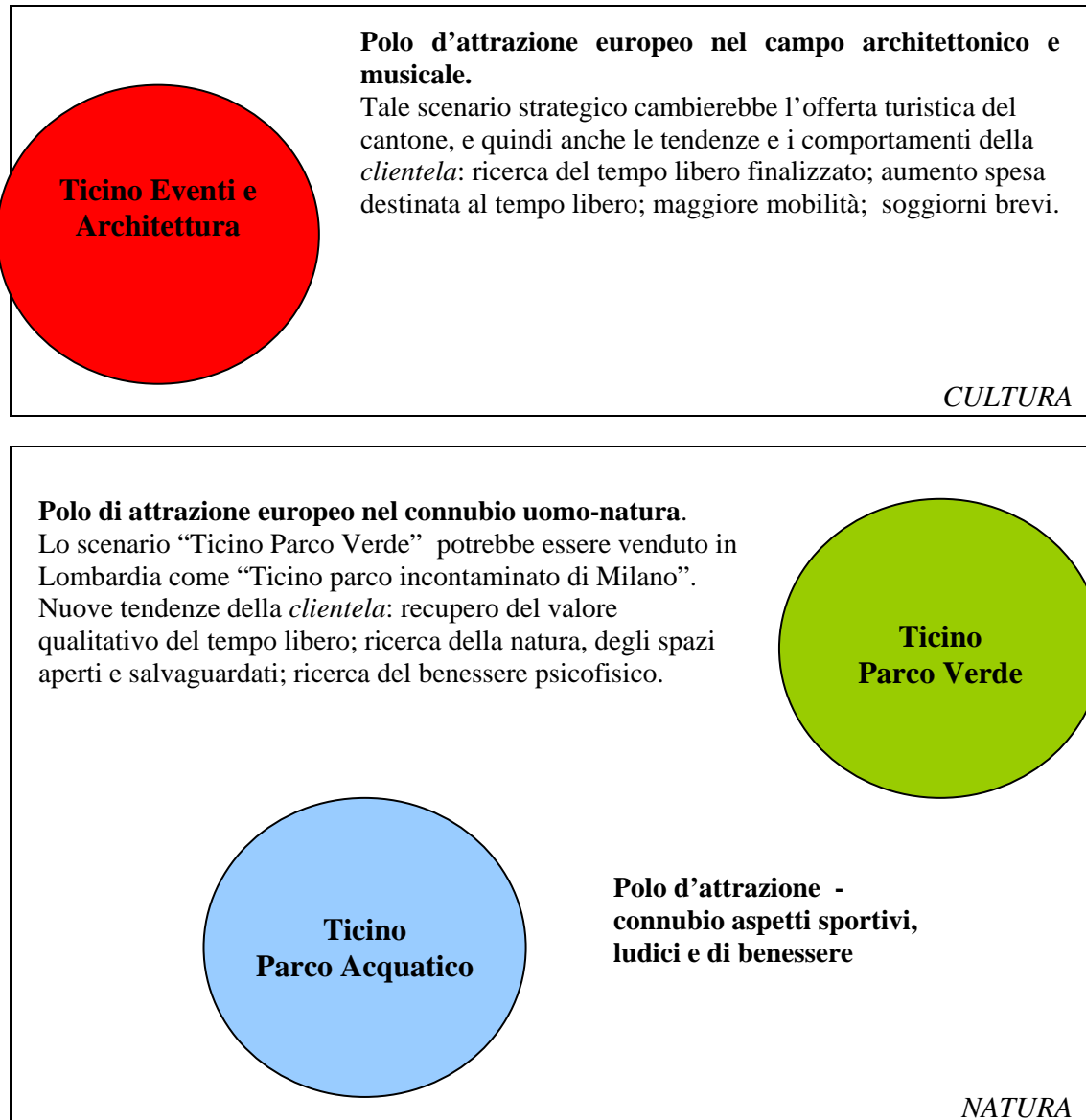
Un forte marchio territoriale aiuterebbe a «ricomporre tutte le frammentazioni esistenti a livello di offerta» e a posizionarsi «sul mercato interno ed internazionale con un'immagine coerente, ben caratterizzata e accattivante»¹⁹². Occorrerebbe pertanto generare e promuovere con nuove modalità un prodotto “Destinazione Ticino”, sfruttando e arricchendo il variegato patrimonio dell'offerta territoriale, anche grazie al «posizionamento psicologico che la marca Ticino richiede». A livello di destinazione la concorrenza tra Lugano e Locarno non è vista negativamente, infatti si valuta che «le due destinazioni si trovano diversamente posizionate nel mercato: Locarno è forte nell'area “Lusso” (in particolare con Ascona) mentre Lugano è prevalente nell'area ‘Business’».

I vantaggi derivanti da tale promozione sono conseguibili attraverso la creazione di «un'immagine di sintesi», e grazie «all'attivazione della rete sistemica e dei canali più opportuni (polo scientifico ed universitario, polo economico e finanziario, polo industriale, polo turistico e ricreativo, ecc.). Così il «sistema Paese stesso» comunicherebbe «il suo valore aggiunto».

¹⁹¹ Si menzionano il master in turismo internazionale dell'USI, in collaborazione con l'Università di Pavia e la Fondazione Francorosso; il concetto di “Ticino Campus Universitario”, con collaborazioni e sviluppo di progetti, tra USI e SUPSI; «una facoltà di Scienze dello Spettacolo che potrebbe trovare la sua naturale ubicazione nel locarnese».

¹⁹² Si osserva che “l'agenzia marca Ticino” dovrebbe costituire «il punto di convergenza di tutte le politiche di posizionamento settoriali nel convogliare il prodotto sistema Ticino».

Figura 37: Rappresentazione grafica «Scenari evolutivi del turismo»



Fonte: adattato da *Turismo in Ticino. Le linee guida strategiche della politica cantonale*, giu. 2001

Tutto questo implica la necessità di «identificare e potenziare i legami tra il settore turistico e gli altri settori dell'economia». Se quello tra turismo e settore commerciale è il più evidente, altri legami si auspicano con l'industria edile (la seconda casa) e con il

settore sanitario (turismo della salute). Una grande opportunità è offerta infine dal legame tra turismo e business.

La conclusione che il documento suggerisce è di avvicinare i prodotti tradizionali – ormai giunti a un livello di maturità e quindi in gran parte avviati al declino – o di integrarli con i nuovi attrattori, definiti negli scenari evolutivi futuri: Ticino Eventi e Architettura, Ticino Parco Verde e Ticino Parco Acquatico, simbolo «di una politica turistica più incisiva e di una gestione del settore più aggressiva e lungimirante» (figura 37).

Gli scenari “turistici” esaltano in Ticino il connubio di natura e cultura.

CAPITOLO 5.
INDAGINE LOCALE CONDOTTA CON
ATTORI IMPORTANTI DEL LUGANESE

1. Metodologica d'indagine

Se nella prima parte di questo studio è stato osservato come teorie, strumenti e dati contribuiscano alla comprensione dei fenomeni osservati, l'obiettivo da raggiungere in questa parte della ricerca è registrare la percezione degli attori coinvolti nei processi decisionali, sfruttando la forte interazione dei focus. Questioni e problemi non sono costruiti a tavolino, ma affrontati nel modo in cui vengono vissuti dagli attori, sensibili alle tendenze in atto.

Nella prima fase, di natura esplorativa e descrittiva, l'indagine è avviata con interviste ad un campione di *decision* e *opinion maker* dell'agglomerato luganese, allo scopo di generare una lista di fattori che caratterizzano l'area studiata. Non si parte da indicatori predefiniti, ma dalle affermazioni suggerite dagli intervistati.

E' il Metodo Delphi che permette questa impostazione. L'analisi prevede che successivamente gli stessi attori correggano le definizioni riportate dai colloqui individuali e attribuiscano ad esse un peso relativo, giudicando così le dichiarazioni di tutti gli altri partecipanti.

Oltre alla definizione degli elementi chiave attraverso le interviste e i questionari del Metodo Delphi ¹⁹³, è stato utilizzato lo strumento del Focus Group per verificare e dibattere sulle prospettive emergenti. Il Focus Group garantisce una dinamica di discussione diretta e interattiva e una puntualizzazione delle fasi precedenti.

Il carattere percettivo e cognitivo dell'indagine rende ragione di strumenti qualitativi come Delphi e Focus Group. Si tratta di strumenti normalmente annoverati tra gli schemi di tipo induttivo della metodologia *grounded theory* ¹⁹⁴. La «teoria radicata» non intende giungere a conclusioni esprimibili in forma di leggi generali, valide in ogni caso e in ogni momento. Cerca invece possibili applicazioni al caso concreto, al momento storico attuale, e proiezioni verosimili. E soprattutto, non punta sulla “presunta” oggettività dei dati rilevati quanto piuttosto sulla capacità evocativa della ricerca nel fornire indicazioni sui possibili sviluppi. Spesso, esiste un'ulteriore pretesa in questo genere di indagini, come la necessità, per l'evoluzione della città, della costruzione di una visione condivisa tra i diversi attori del sistema, e in quanto tale “oggettiva”. Molto più frequentemente le ricerche si limitano a rilevare carenze o disfunzioni nel “sistema” stesso di cui gli attori sono protagonisti.

Questa indagine non pretende di costruire a priori una visione condivisa. Anche perché rimarrebbe da dimostrare come questa visione in quanto “condivisa” possa rivelarsi la chiave di una strategia vincente. Si intende piuttosto contribuire a mettere in relazione ambiti e protagonisti diversi, registrando convergenze e divergenze, individuando problemi e risorse che possano rappresentare una base a cui riferirsi nell'azione strategica o su cui indagare ulteriormente. Il campione stesso è invitato ad esprimersi riguardo alle strategie e alle condizioni o alle politiche di attuazione del posizionamento territoriale perseguito.

¹⁹³ Il *panel* di esperti del Delphi è composto normalmente da un numero variabile tra i 10 e i 40 partecipanti.

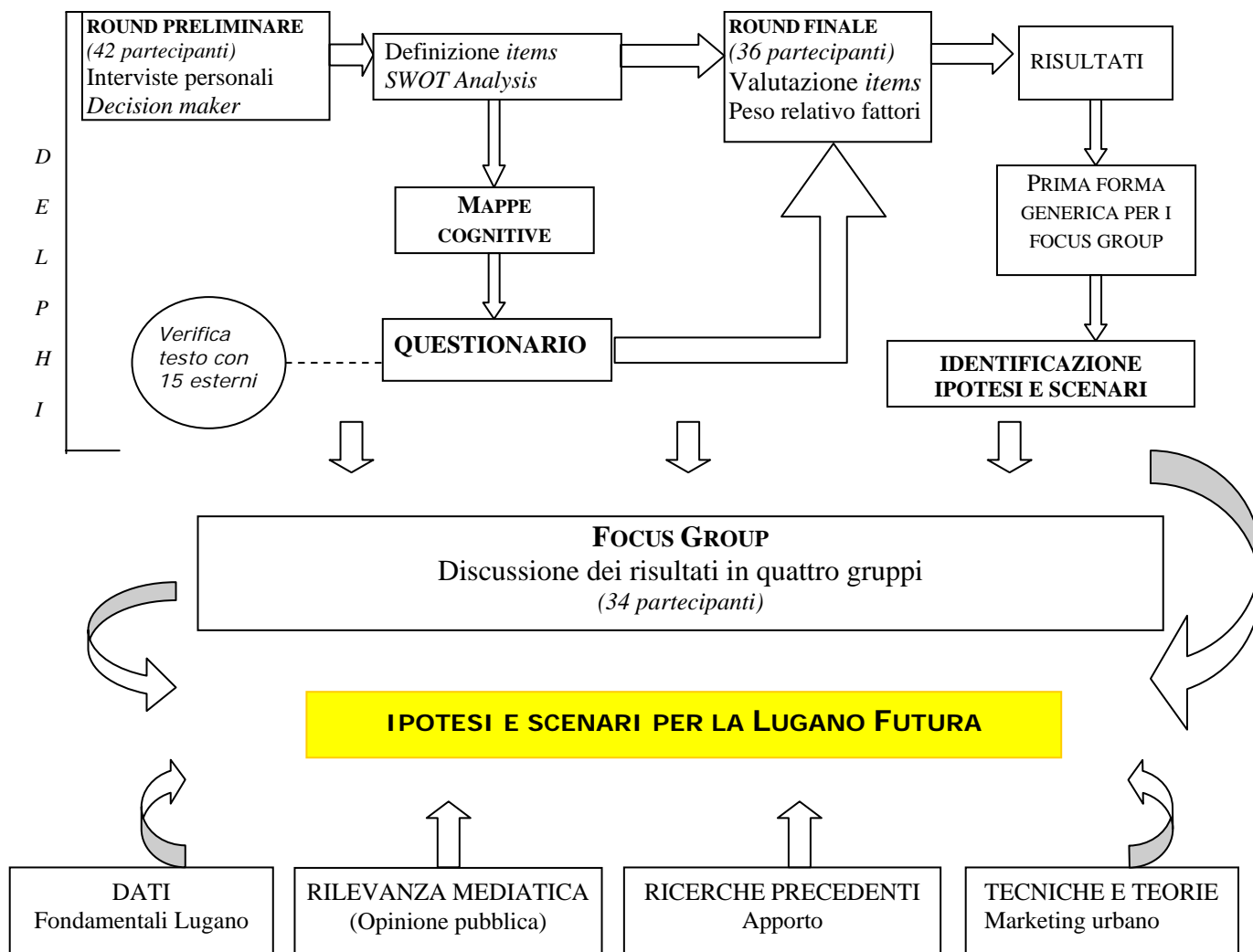
¹⁹⁴ Glaser B.G. e Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, Aldine, Chicago, 1967. Nel dibattito epistemologico delle scienze sociali impianti nomologico-deduttivi si contrappongono a impianti induttivi, seguendo la distinzione tra produzione teorica e analisi empirica.

In questa direzione il marketing urbano e la comunicazione svelano la valenza del loro apporto in qualità di strumenti per l'ottenimento di vantaggi territoriali competitivi, tenendo conto degli elementi evocati nel costrutto teorico. Infatti basti pensare all'idea di «territorio urbano», inteso nella sua complessità sia come «prodotto» da vendere e da comunicare, sia come «modello organizzativo» in relazione e in competizione con altri «modelli».

Il Delphi non è utilizzato come sistema di previsione di eventi futuri e neanche come mezzo per generare il consenso di gruppo. Stimola invero un interessante processo di comunicazione di gruppo e di discussione critica. Nelle sue varie fasi emerge la ricchezza offerta da esperienze e da competenze professionali e scientifiche diverse. Si assiste, concretamente, ad un sondaggio di opinioni auto-correttivo, dove ognuno può intervenire su elementi precedentemente forniti da altri partecipanti. Nelle prime fasi, partecipando individualmente, gli attori non sono direttamente influenzati dalle opinioni altrui. In termini più sintetici e appropriati questo tipo di indagine si basa su di un'opzione induttiva di carattere fenomenologico-interazionista.

Come si deduce dal piano che ne presenta le tappe la ricerca non svolge il processo di pianificazione strategica di un territorio, per il quale occorrerebbero ben altri tempi ed energie investigative. Il lavoro si pone nell'ottica di fornire una visione delle problematiche complessive dello sviluppo dell'area, in forma di ipotesi e di scenari attraverso il campione selezionato.

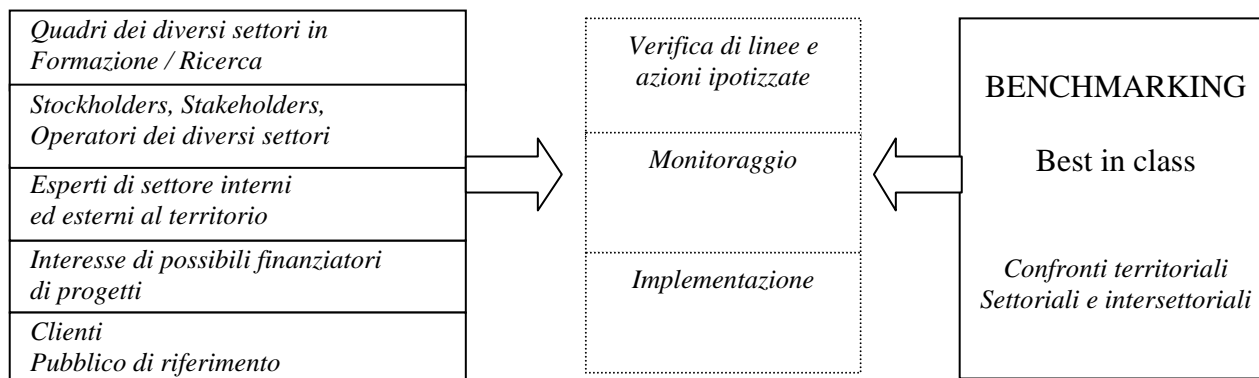
Figura 38: Il piano di indagine



PIANO ANALISI RICERCA DI DOTTORATO

POSSIBILI SVILUPPI DI ULTERIORI RICERCHE O VERIFICHE

CONTROVALUTAZIONI / VERIFICHE



Dal piano si evince che i risultati della ricerca potrebbero diventare oggetto di verifica a più livelli. Per un'implementazione dei risultati occorrerebbe avviare un'opera di monitoraggio della realtà investigata, soprattutto dei cambiamenti e dell'evoluzione di problemi e di risorse critiche. I diversi livelli da sondare generalmente contemplati nelle varie ricerche consultate riguardano il coinvolgimento di categorie quali:

- i futuri quadri dirigenti; giovani, studenti attualmente in formazione
- gli operatori di settore o di categoria, in quanto portatori di interesse (*stakeholders*)
- gli esperti di settore, con approfondimenti tecnico-scientifici
- i possibili investitori/finanziatori di progetti
- gli acquirenti del prodotto urbano, il pubblico di riferimento, segmentato secondo le esigenze di servizi, funzioni, prodotti

Tabella 34: Le fasi dell'indagine Delphi in dettaglio

FASE	AZIONE	OBIETTIVO	PERIODO
Round preliminare	Interviste iniziali (42 partecipanti)	Valutazioni iniziali/ definizione <i>items</i>	Marzo / settembre 2001
	Verifiche del contenuto e colloqui individuali (25 persone esterne all'indagine)	Costruzione del questionario	Ottobre 2001 / febbraio 2002
Round finale	Questionario assenso/dissenso (36 partecipanti su 42)	Basi per ipotesi e scenari	Maggio 2002
	Valutazione questionari	Ipotesi e scenari	Giugno / settembre 2002
	Focus group (34 partecipanti, di cui 14 nuovi)	Validazione dei risultati	Novembre / dicembre 2002

Un altro efficace apporto è rappresentato dal *benchmarking*, descritto nella prima parte della ricerca, utile strumento di confronto e di apertura, che mira ad individuare aree e settori comparabili segnalando i *best in class*.

Ma lo spettro di azione del presente lavoro, in forza della vastità dell'oggetto indagato, si ferma prima dei possibili sviluppi appena descritti, e riportati nel piano.

Il percorso del piano di indagine si avvia con le interviste iniziali e il questionario che hanno lo scopo essenziale di far emergere i punti di forza e di debolezza dell'area luganese, secondo il giudizio espresso da personalità ritenute importanti e sufficientemente rappresentative nell'ambito dei processi orientativi e decisionali della società locale (*decision maker, opinion maker, stakeholders...*). Il questionario è costruito a partire dalle affermazioni spontanee raccolte in quarantadue interviste e otto colloqui scientifici. L'analisi dei risultati del questionario, che aggrega le varie parti, mette in luce gli scenari emergenti. I risultati prodotti dai due *round* dell'indagine sono stati infine discussi e convalidati in quattro *focus group* distinti, comprendenti 34 partecipanti.

Coerentemente con gli obiettivi preposti, il campione – nonostante non sia assoluto - non è stato costruito in modo casuale. Sono stati individuati, secondo un campionamento per quota, oltre quaranta rappresentanti del mondo della finanza (direttori di banca, di fiduciarie, di servizi di consulenza), dell'economia e dell'imprenditoria, del commercio, del turismo, delle infrastrutture di accoglienza, della comunicazione, della promozione e della pianificazione territoriale, dei media, dell'architettura, dell'università (Usi e Supsi), della ricerca e della cultura, dell'associazionismo, dello sport e del tempo libero, della politica, della pubblica amministrazione, dei servizi sociali.

Tra le importanti personalità si annoverano due Consiglieri di Stato, il Sindaco della Città di Lugano, presidenti e dirigenti della Camera di Commercio e delle Industrie,

direttori di importanti banche, professori (USI e SUPSI), avvocati, dirigenti di aziende e del comune di Lugano, direttori di enti turistici...

Non si sono cercati necessariamente i contributi più scientifici, quanto piuttosto le opinioni autorevoli e la visione di una rappresentanza strategicamente significativa, anche se non esaustiva, della società luganese e in parte ticinese, e dei suoi complessi processi decisionali.

La disponibilità e l'interesse dimostrato da tutti gli intervistati hanno permesso l'avvio e lo svolgimento dell'indagine ¹⁹⁵.

Il compito di definire gli *items* da cui partire nell'indagine è stato affidato al panel dei 42 intervistati. L'obiettivo mirato consisteva nel fotografare il territorio nelle sue varie componenti, valutate secondo i parametri di attori appartenenti ad un mix di settori rilevanti. Si è partiti da una griglia di domande aperte, che include il classico schema dell'analisi *swot* ¹⁹⁶:

1. Dare una definizione dell'area luganese
2. Quali i punti di forza e i punti di debolezza del luganese
3. Quali le minacce e le opportunità
4. Quali i progetti forti su cui puntare per il posizionamento vincente dell'area luganese nel contesto locale o internazionale.

Le dichiarazioni rilasciate nelle interviste sono state a volte integrate da affermazioni o dichiarazioni degli stessi protagonisti riportate dai media o da pubblicazioni.

L'esposto discorsivo delle 50 ore di registrazione (di 42 interviste iniziali), trascritto in 400 cartelle, è stato in seguito ridotto ad una lunga lista di affermazioni, tematizzate grazie alla griglia di domande ma soprattutto all'utilizzo dello strumento delle mappe cognitive ¹⁹⁷. Ne sono emerse delle vere e proprie mappe cognitive del territorio, secondo le percezioni dei partecipanti. Sono state annotate ripetizioni e sovrapposizioni,

¹⁹⁵ I partecipanti hanno aderito concedendo spesso più di un'ora per l'intervista e il tempo necessario alla compilazione del lungo e articolato questionario.

¹⁹⁶ Acronimo dall'inglese: *strengths/weaknesses, opportunities/threats analysis*.

¹⁹⁷ Il termine è noto in inglese come *ideas mapping* ed è oggetto di svariati *software*.

per sottolineare l'interesse spontaneo intorno ad ogni fattore espresso. Le mappe cognitive hanno aiutato a definire convergenze, subordinazioni, gerarchie all'interno dei temi evocati dagli intervistati. Hanno soprattutto posto la base per la creazione del questionario, favorendo la riorganizzazione delle diverse centinaia di frasi trascritte. Nella sezione successiva, relativa all'esposizione dei risultati, è possibile visionare alcuni di questi passaggi significativi attraverso la riproduzione grafica di tabelle e di mappe ¹⁹⁸.

E' stato necessario un lungo lavoro di sintesi per giungere alla costruzione di un questionario che non fosse troppo voluminoso e dispersivo. Si sono quindi evitati riferimenti a questioni troppo particolari, per concentrarsi maggiormente sui punti nodali. L'elaborazione della frase da giudicare ha inoltre tenuto conto dell'esigenza di sintetizzare le espressioni simili.

Non meno importante è stato il lavoro volto a semplificare ed eliminare le ambiguità di certe frasi, limando le espressioni particolari e gli avverbi rafforzativi. Non si è optato per una polarità unica – negativa o positiva - della frase. Pareri contrari rispetto alla formulazione di un argomento hanno costretto a volgere talvolta un'espressione in negativo.

Il questionario riporta affermazioni di carattere oggettivo, normativo e "appetitivo" ¹⁹⁹. Infatti si possono descrivere le forze (s) e le debolezze (w) sia per la loro attualità (descrizione oggettiva), sia per la loro (in)desiderabilità (aspetto "appetitivo"), sia per la loro prescrittibilità (carattere normativo). Le opportunità (o) e le minacce (t) aggiungono ad esse la connotazione di incombenza futura.

Quindi, un punto di forza espresso da un intervistato può essere percepito da un altro come un'opportunità o piuttosto come un fattore desiderabile ma non attuabile.

Risulta pertanto complesso costruire un questionario che tenga conto dei diversi livelli. Diventa allora determinante la scala di valutazione, che, se sufficientemente ampia, permette quantomeno di segnalare le sfumature di giudizio, sia con il grado

¹⁹⁸ Cfr. il paragrafo 2 (Verso i risultati) del presente capitolo.

¹⁹⁹ Il termine è prestatato dalla terminologia filosofica, e corrisponde all'inglese 'wishing'.

generico di consenso o di dissenso, sia con la correzione dell'affermazione, in caso di parziale adesione. Infatti talvolta accade, in fase di commento, che la frase sia affiancata da una postilla, ad indicare che «purtroppo non è così, ma dovrebbe esserlo». Ad esempio, se si giudica l'affermazione «Lugano è grande», si potrà con un dissenso o un distinguo (parziale adesione), correggere la frase in «dovrebbe esserlo», o «non lo è», o ancora «purtroppo non lo sarà mai». Interessa a questo punto sapere che in merito all'affermazione esistono dubbi più o meno forti e che quindi essa, soprattutto dopo essere stata correlata ad altre risposte, indichi un problema da approfondire in una fase successiva.

Nel passaggio dalle interviste al questionario è stato tenuto conto della tipologia delle affermazioni. Le risposte in merito alla domanda circa la definizione dell'area studiata hanno indotto a riportare nel questionario voci che rimandano all'idea di ambito competitivo in cui ci si ritiene inseriti, o all'evocazione di possibili concorrenti o di modelli da imitare. In questo senso non poteva mancare una parte del questionario che completasse in modo palese l'approccio alle strategie. E' stata quindi aggiunta la sezione sulle vocazioni strategiche da attribuire all'area, traendo spunto da accenni emersi nelle interviste, nonché mossi dalla necessità di completare le risposte alla terza domanda, circa opportunità e minacce. Quest'ultima necessità è stata in particolare garantita dalla proposta di valutare le stesse vocazioni strategiche in chiave prospettica. Si tratta di un'opzione non riscontrata nelle altre ricerche esaminate.

La stessa constatazione ha indotto l'aggiunta di un'ulteriore sezione del questionario, in merito a possibili misure di attuazione o politiche per la realizzazione di obiettivi strategici. Le parti del questionario sono quindi il frutto di un lungo processo di costruzione. Ecco la composizione definitiva:

- a) *Definizione dell'area luganese*: sono riportate 11 affermazioni quali risposte corrispondenti alla prima domanda della griglia iniziale per l'intervista.
- b) *Punti di forza e di debolezza*: sono 57 le risposte riportate secondo le modalità prima ricordate. Integrano le diverse risposte date in merito a opportunità e minacce (swot).

- c) *Vocazioni strategiche attuali e future*²⁰⁰: questa sezione consente di raggruppare per aree le affermazioni della parte precedente, quindi di ordinarle secondo una situazione attuale e una situazione immaginata per il futuro. In questo senso completa il quadro delle opportunità. Sono riportate sei principali vocazioni, citate o accennate dagli intervistati e adattate da altre indagini. Diventa interessante, in termini di risultato e di orientamento generale dell'indagine, la variazione di valore e di rango tra le vocazioni presenti e le vocazioni future.
- d) *Misure e politiche strategiche*²⁰¹: questa sezione si è resa necessaria soprattutto in relazione all'ultima domanda dell'intervista riguardo ai «progetti forti»; la domanda serviva a meglio dettagliare ipotesi e scenari futuri, a compendio delle opportunità. Sono emerse soprattutto misure e politiche auspicabili, strategie di sviluppo su piani diversi, non solo a livello locale o regionale, ma anche su scala nazionale e internazionale con influenza locale. E' così nata una nuova ed ultima parte del questionario basata essenzialmente sulla sistemazione organica di alcune risposte e sulla loro implementazione attraverso elementi ricavati da altre ricerche. Anche in questo caso non si ha riscontro di una simile impostazione nelle ricerche esaminate.

Tabella 35: L'architettura del questionario

<i>Le parti</i>	Area Luganese Definizioni	<i>Swot</i>	Vocazioni / Funzioni Strategiche	Misure di attuazione
<i>Il numero di asserzioni</i>	11 affermazioni	57 affermazioni	6 possibilità in chiave attuale e prospettica	12 categorie
<i>Il genere di valutazione</i>	+3/-3 assenso	+3/-3 assenso	0-100 punti attribuibili (singola importanza)	+3/-3 priorità

²⁰⁰ Si annoverano le seguenti vocazioni strategiche: tra le classiche quella finanziaria, quella turistica e quella commerciale; tra quelle con potenzialità innovativa la direzionale, la tecnologica e la (socio-) culturale.

²⁰¹ I tipi di misura possono riguardare: il territorio; il capitale umano, la conoscenza e le relazioni; le questioni strategiche; l'identità e la comunicazione.

Al termine di ogni sezione il questionario offre la possibilità di aggiungere affermazioni, di apportare correzioni o giudizi non ripresi dalle interviste. I partecipanti hanno inoltre avuto l'occasione di proporre eventuali nuove intuizioni da sottoporre all'attenzione e al giudizio degli altri.

Il questionario è stato affinato anche grazie ad una fase di sperimentazione. Infatti prima di essere inviato personalmente ai partecipanti, è stato sottoposto alla lettura di diversi studenti, dottorandi, assistenti, professori dell'Usi e giornalisti. L'esperimento ha permesso di rilevare domande ambigue o poco comprensibili. Ha anche offerto uno scambio molto proficuo in merito all'intera indagine, suggerendo spunti arricchenti e aprendo gli orizzonti su una modalità di lavoro che trae vantaggio dal confronto accademico.

Occorre adesso ricordare che la costruzione del questionario implica, come già accennato, la scelta di un'adeguata scala di valutazione. Non in tutte le parti del questionario si è adottata la stessa scala.

Nella prima e nella seconda parte del questionario è stata adottata una scala di valutazione, dal pieno accordo al totale disaccordo, con sette gradi di valutazione e un'ottava opzione.

I valori si basano sulla scala di Likert ²⁰² estesa a sette punti di valutazione. Con l'aggiunta della casella «X» è stata data l'opportunità di sospendere il giudizio. I sette punti di gradazione permettono una valutazione più articolata. Essi variano dal + 3 al - 3, ma nel questionario sono stati nascosti i valori numerici, sostituendoli con le lettere corrispondenti ai giudizi di valore.

Il baricentro della scala è stato contrassegnato dal valore zero. Segni negativi e positivi evidenziano meglio l'equivalenza tra sistema numerico e sistema valutativo. Si nota l'importanza del baricentro, in quanto senza il valore numerico «0», il «parzialmente

²⁰² P. M. Chisnall (p. 213), „Ricerca qualitativa e ricerca sugli atteggiamenti“, *Le ricerche di marketing*, Milano, Mc Graw-Hill, 1990; L. Perrone (p.113 ss.), „Tecniche e procedure di analisi quantitativa dei dati“, *Metodi quantitativi della ricerca sociale*, Milano, Feltrinelli, I ed. 1991.

d'accordo» e il «parzialmente in disaccordo» rischiavano di essere considerati equivalenti.

Tabella 36: La scala delle valutazioni

	Scala delle valutazioni									VALORE *
I	Sono pienamente d'accordo	A								3
II	Sono d'accordo		B							2
III	Sono parzialmente d'accordo			C						1
IV	Sono incerto/a				D					0
V	Sono parzialmente in disaccordo					E				-1
VI	Sono in disaccordo						F			-2
VII	Sono in totale disaccordo							G		-3
VIII	Non sono in grado di rispondere								X	escluso

(* colonna non visibile al partecipante)

Il valore «0 - sono incerto/a» è assegnato all'affermazione media nel giudizio tra l'accordo e il disaccordo; occorre sottolineare che il grado di incertezza tra accordo e disaccordo, seppure parziale, non significa un'incapacità di giudicare o l'assenza di *expertise*. La sospensione del giudizio «X» esiste infatti per dare la possibilità di non rispondere alla domanda, escludendosi quindi dalla media dei punteggi. «Incerto – D» segnala piuttosto il non volersi arrischiare a fare pendere la bilancia da una parte piuttosto che dall'altra, nonostante si abbiano sufficienti elementi per poter entrare in materia. In ogni caso, questa risposta influisce sulla media del risultato. Il non essere in grado di rispondere indica invece che non si hanno abbastanza elementi per giudicare o che non ci si ritiene sufficienti competenti della materia o ancora che la domanda non è pienamente comprensibile. In sostanza si dà valore alla posizione del dubbio tra l'assenso e il dissenso, ritenendola diversa da «X - non sono in grado di rispondere». Non si è scelto di ponderare le valutazioni degli intervistati attraverso dei coefficienti di *expertise* sulla materia in questione, dando piuttosto la possibilità di scegliere «X - non

sono in grado di rispondere» o «D – sono incerto/a». Si ritiene questa scelta coerente al complesso argomento in questione e in linea sia con l'intersectorialità dell'indagine sia con lo scopo di focalizzare la visione di un gruppo volutamente eterogeneo in quanto a competenze, ma omogeneo a livello di posizione influente nell'ambito di realtà decisionali.

A conferma della decisione di non introdurre un sistema di coefficienti di ponderazione gioca il fatto che il questionario non richiede un grado elevato di *expertise* nelle materie sollecitate. La stessa composizione del *panel*, che vede protagoniste categorie come *decision maker* e *policy maker*, intende piuttosto garantire un'interazione tra i diversi settori, e non una loro compartimentazione. Occorre oltretutto tener conto che non poche personalità coinvolte giocano un ruolo polivalente. In ogni caso, partendo delle competenze settoriali degli intervistati, in fase di analisi, i risultati sono presentati in modo differenziato, secondo settori e categorie.

In altre parti del questionario la scala di valutazione è leggermente diversa. Nella sezione «misure e politiche strategiche» si parte dalla stessa scala di valutazione con 7 punti, ma con un contenuto diverso. Non si chiede l'accordo o il disaccordo, ma la priorità di attuazione attraverso il grado di utilità, inutilità o dannosità di una misura. Il grado di necessità percepita, o la priorità massima assegnata non significa che una strategia sia semplicemente la migliore, bensì quella più necessaria per l'ottenimento di risultati nel territorio indagato. Attribuire un valore minore non significa che la strategia sia in sé meno valida delle altre, ma che è inutile o addirittura dannosa, perché il territorio è già ben coperto da quel punto di vista. Lo scopo di questa parte del questionario è infatti quello di capire il diverso grado di priorità delle politiche strategiche suggerite.

L'indice di valutazione è totalmente diverso per la parte delle vocazioni strategiche. Si è deciso di adottare una scala di valutazione da 0 a 100 punti per ogni singola vocazione. La somma dei punteggi attribuiti alle vocazioni non deve necessariamente totalizzare 100. Per agevolare l'attribuzione dei punti non si è optato per la distribuzione di 100 punti sulle sei vocazioni. Questo lascia più liberi i partecipanti di valutare ogni

vocazione per il suo valore intrinseco, mentre la relazione di posizionamento tra esse è garantita dall'ordine cardinale e solo parzialmente quindi dalla media dei punti. Quest'ultima mette soprattutto in evidenza la variazione tra la posizione attuale e quella futura.

Le risposte e le valutazioni ottenute dai questionari sono state ampiamente soddisfacenti. Al questionario hanno risposto 36 delle 42 persone intervistate. Il tasso di partecipazione è dunque dell'86%. La metà di coloro che hanno risposto non hanno apportato aggiunte o commenti. Le osservazioni, le correzioni o le aggiunte, distribuite sull'altra metà dei questionari (18), sono state generalmente poche; spesso gli spazi messi a disposizione sono stati usati per confermare o sottolineare dei fattori ritenuti importanti.

Da alcune di queste osservazioni si chiariscono le diverse letture fatte circa qualche affermazione che ha ottenuto solo una parziale adesione. Come precedentemente annunciato, infatti, talvolta si è commentato a lato della frase: «sarebbe bello» (*wishfull thinking*) o «dovrebbe». Qualcuno spiega addirittura la propria valutazione affermando di misurare le asserzioni non in base a ciò che piacerebbe o dovrebbe essere, ma in base a ciò che – magari purtroppo – sarà.

Riguardo alla quarta parte, relativa alle «misure», qualcuno ha anche espresso la difficoltà di dover scegliere il grado di necessità di una strategia basandosi su qualche aggettivo qualificativo come definizione. D'altronde, le domande esprimono da un lato una sintesi di diverse e contrastanti visioni concernenti uno stesso oggetto e dall'altro un tentativo di organizzazione più sistematica di un gruppo di affermazioni “generiche” emerse nelle interviste.

Nelle tappe successive alla valutazione dei questionari sono stati analizzati i risultati, al fine di poterli discutere nei focus group. Siccome i commenti e le correzioni al questionario non hanno suggerito o apportato cambiamenti di rilievo non si è resa necessaria un'ulteriore valutazione di chiarimento. Si è quindi passati alla discussione di gruppo attraverso la presentazione di una documentazione introduttiva. In preparazione ai *Focus Group* i risultati del questionario sono stati distribuiti ai partecipanti in forma di

fascicolo. Aggregati in diverse modalità, i risultati hanno fornito la possibilità di intuire i problemi, le convergenze, le divergenze, i dubbi, le visioni e le ipotesi emergenti. Per non predeterminare o influenzare le quattro discussioni che sarebbero seguite, i dati sono stati presentati nella loro forma originaria, senza l'elaborazione di schemi prefissati. Questa scelta ha certamente implicato uno sforzo maggiore da parte dei partecipanti, ma ha garantito una maggiore e apprezzata libertà di interpretazione. Il fascicolo riportava i risultati in tre modalità: secondo la loro iniziale disposizione in quattro parti, secondo l'assetto tematico e in ordine decrescente di valore del consenso. Queste ultime due modalità di presentazione sono state particolarmente apprezzate perché hanno fornito criteri rilevanti per orientarsi.

I risultati allegati hanno aiutato l'entrata in materia, facilitando il dialogo, anche perché non rappresentavano idee e osservazioni astratte o imposte, quanto piuttosto una determinata sintesi delle loro stesse proposte.

Sia nella composizione dei *focus group*, sia nella discussione è stato garantito l'approccio multisettoriale. Gli incontri non sono stati orientati su temi specifici. I tavoli di lavoro sono stati aperti da una breve introduzione tematica e metodologica.

Allo scopo di facilitare la discussione, nella convocazione agli invitati, è stato suggerito di paragonare il *focus group* a un «improvvisato consiglio di amministrazione di un territorio-azienda (l'area luganese) che riunisce e gestisce tutti gli interessi pubblici e privati dell'area». Spingendo ancora oltre l'immagine, è stato attribuito al «consiglio di amministrazione» il compito di investire nel territorio un capitale di 200-300 milioni di franchi per il suo sviluppo futuro²⁰³.

Questi esemplificazioni sono evidentemente servite a illustrare lo scopo e l'interesse delle riunioni, il cui obiettivo concreto era di verificare ipotesi e scenari sulla scorta delle condizioni e degli assi strategici precedentemente individuati.

²⁰³ Rispetto ai trecento milioni di franchi ipotetici - per rendere l'idea - qualcuno ha subito reso noto che per la città di Lugano sono una volta e un quarto circa le uscite di un anno, sono tra 6 e 14 volte gli investimenti di un anno, sono anche il debito verso terzi e corrisponde circa a dieci punti di moltiplicatore di imposta per vent'anni.

A titolo puramente evocativo, nell’invito ai partecipanti è stato proposto uno specchietto con le tematiche che avevano suscitato maggior interesse, secondo una suddivisione che potesse far intuire la trasversalità di argomenti e approcci.

Tabella 37: Spunti tematici per la discussione dei focus

<i>QUALITÀ DI VITA (SVILUPPO DURATURO)</i>	<i>INTERNAZIONALITÀ – IDENTITÀ</i>	<i>ATTRATTIVITÀ (TERRITORIALE)</i>
Industria cultura Industria benessere Attività non produttive Mobilità Sicurezza Sport e tempo libero (...)	Terziario avanzato Riorganizzazione territoriale: la Nuova Lugano Marchio e immagine territoriale TI – Lugano Campus (...)	Città giardino Paesaggio Turismo, servizi accoglienza Infrastrutture Grandi progetti Accessibilità (...)

Ai quattro *focus group* ²⁰⁴ hanno partecipato 34 persone, di cui 20 (59 %) erano già state coinvolte nelle fasi precedenti; le altre 14 (41 %) sono state interpellate solo nei *focus*. Nei primi tre tavoli di lavoro le presenze nuove sono state distribuite con percentuali diverse, mentre nell’ultimo hanno volutamente composto la maggioranza: nel primo sono quattro su nove, nel secondo una su otto, nel terzo due su otto e nell’ultimo sette su otto. Per la fase dei *focus* sono stati assenti solo due partecipanti invitati, che avevano seguito le fasi precedenti. Il tasso di rispondenza agli inviti dei *focus group* è stato quindi del 94 %.

I *focus* sono stati strutturati in modo tale che il moderatore lasciasse ai partecipanti piena libertà di iniziativa nello svolgere e condurre il dibattito. Sono state autorizzate sia la registrazione e sia la ripresa video delle riunioni, elementi molto utili per la valutazione. Le reazioni iniziali e immediate ad ogni avvio di discussione nei quattro tavoli hanno dimostrato l’immedesimazione e la perfetta comprensione del compito da svolgere. Il senso riconosciuto ai focus è di mettere in luce gli aspetti più importanti. Inoltre, le molte domande le cui risposte hanno ottenuto un forte consenso (media tra 2 e 3) hanno indotto a dare per acquisite convergenze affiorate nelle fasi precedenti. Diventava invece necessario capire le ragioni delle parziali adesioni o di alcuni sorprendenti risultati.

²⁰⁴ Avvenuti in diversi Hotel di Lugano, il 20, il 27 e il 28 novembre e il 2 dicembre 2002.

2. Verso i risultati

Il percorso che conduce ai risultati dell'indagine passa, come anticipato, attraverso tappe significative, di cui si intende ora offrire una rapida panoramica.

Innanzitutto, le affermazioni che sono alla base del questionario sono ricavate da una rielaborazione di risposte alle interviste classificate in tabelle speciali e in mappe, dette cognitive. Nelle prossime pagine sono riprodotto delle esemplificazioni ridotte. Nelle tabelle si possono leggere in verticale alcune tra le risposte date; mentre in orizzontale si osserva quante volte ricorre la stessa risposta. Sono estratte le affermazioni di 15 interlocutori.

Tabella 38: Definizione dell'area (campione di 15 partecipanti)

<i>Scala locale, nazionale o insubrica</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Non può competere con Zurigo ma può riproporre nel suo piccolo alcune attività							X								
Importanti aree sono Zurigo, Basilea, Arc lemanic: Lugano fa capolino con il legame insubrico									X						
Como: il Centro di Como non è così morto come quello di Lugano														X	
Polo trainante del Cantone							X	X	X	X	X	X	X	X	
Lugano appartenente a Ticino Città Diffusa														X	
Lugano è piccola, non paragonabile a Montecarlo e Portofino per bacino d'utenza															X
Lugano come la Montecarlo della Svizzera		X													
Piccola città con servizi paragonabili a grandi città, una piccola Zurigo, una piccola Ginevra					X										
Sull'importante asse storico Lugano – Como – Milano					X										
Sull'importante asse Varese – Malpensa					X										
Varese e Como carine ma Lugano ha un'aurea diversa					X										
Va-Co città di provincia più di Lugano					X										
Offerta di Lugano è molto più internazionale, Va-Co locale						X									
Lugano per industriosità e operosità una piccola Milano					X										
Lugano, nel piccolo, in fondo è una capitale a modo suo					X										
In Svizzera Lugano può confrontarsi con Zurigo, Ginevra e Basilea					X										
Da noi c'è un'aria abbastanza internazionale anche se si dice che siamo un po' chiusi					X										
Piccola ma poco provinciale, a 50 min. da Milano						X									

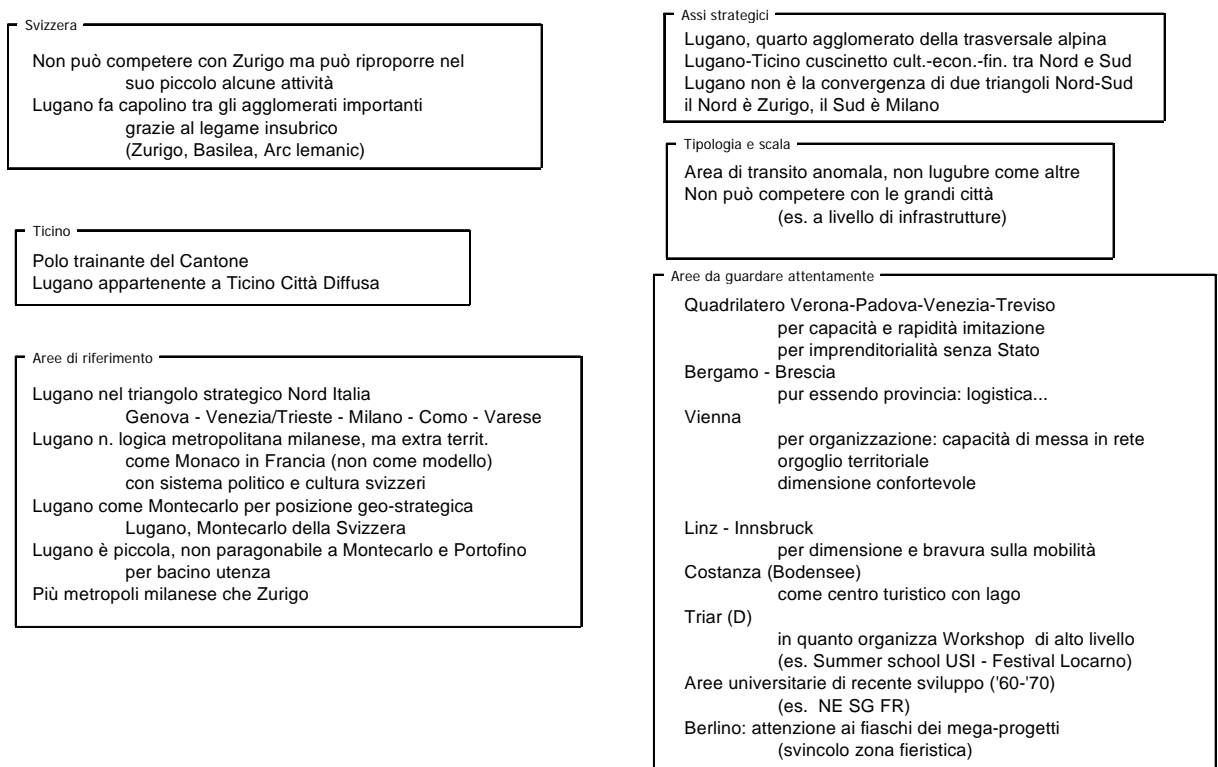
Tabella 39: Estratto di alcuni punti di forza (campione di 15 partecipanti)

In una fase successiva le affermazioni sono disegnate su una mappa che evidenzia graficamente la suddivisione tematica, l'interdipendenza, la rilevanza e le possibili relazioni di causa-effetto.

Nei seguenti grafici è possibile visionare le mappe iniziali per la costruzione del questionario, dove emergono già diversi spunti di ipotesi e scenari di sviluppo.

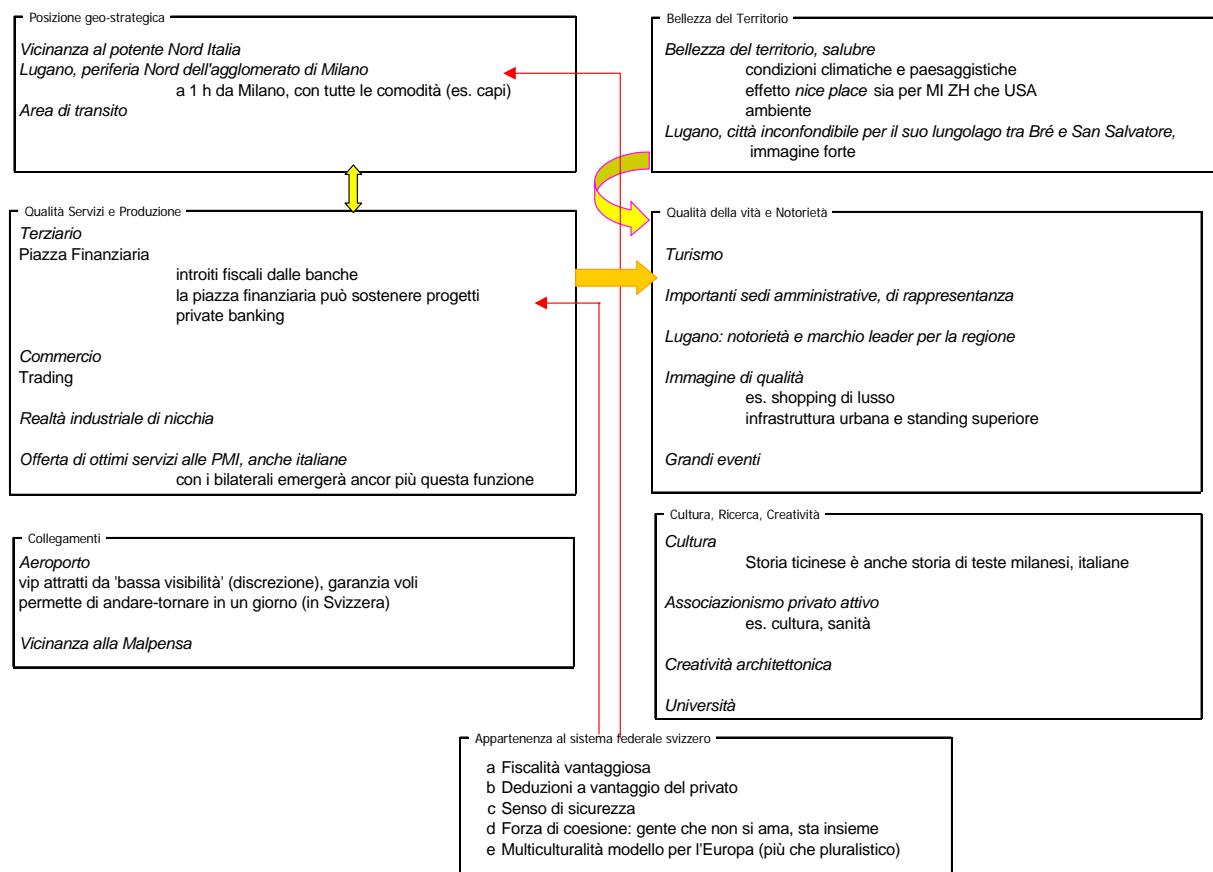
Ogni singolo grafico raggruppa le risposte ad una domanda e aggrega le frasi in un certo ordine tematico, rappresentato dai riquadri. Nelle prime mappe, scritte su ampi fogli, le frasi vengono trascritte una per una, sia secondo una composizione “geografica” dei temi, sia secondo un ordine di importanza che le posiziona più o meno centralmente sul foglio. Le prossime tabelle sono quindi frutto di un’elaborazione e di una semplificazione di mappe precedentemente disegnate ²⁰⁵.

Mappa 1 - La mappa preliminare della percezione dell’area luganese



²⁰⁵ Si rimanda alla documentazione fotografica degli allegati.

Mapa 2 – La mappa preliminare dei punti di forza dell'area luganese

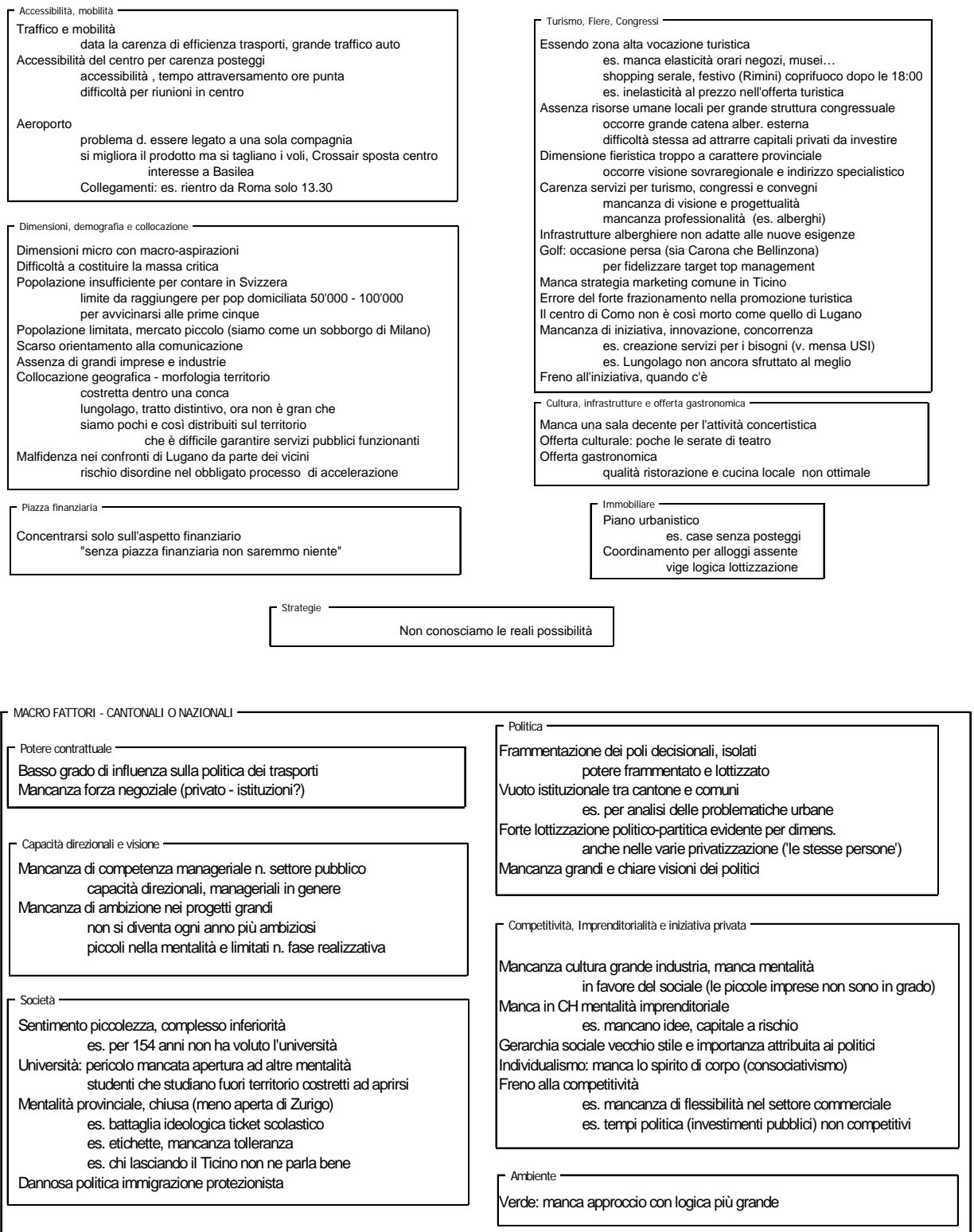


In questa tabella si inizia a leggere anche un sistema di relazioni interne tra le diverse affermazioni riportate. Le relazioni sono in seguito stabilite tra le diverse mappe tematiche presentate, in modo da poter costruire un questionario efficace e in grado di fornire una lettura strategica dei risultati.

Si intravedono, anche senza voler approfondire i particolari delle mappe esposte come esempio, i primi accenni alla struttura del questionario, ai fattori e alle variabili degli scenari.

Nella tabella dei punti di debolezza si osserva che i fattori rilevati sono suddivisi anche per il livello di inerenza al territorio. Alcune questioni sono puramente locali, mentre altre, sebbene abbiamo un'incidenza locale, riguardano il Cantone o la Confederazione o addirittura situazioni internazionali e tendenze globali.

Mapa 3 – La mappa preliminare dei punti di debolezza dell'area luganese

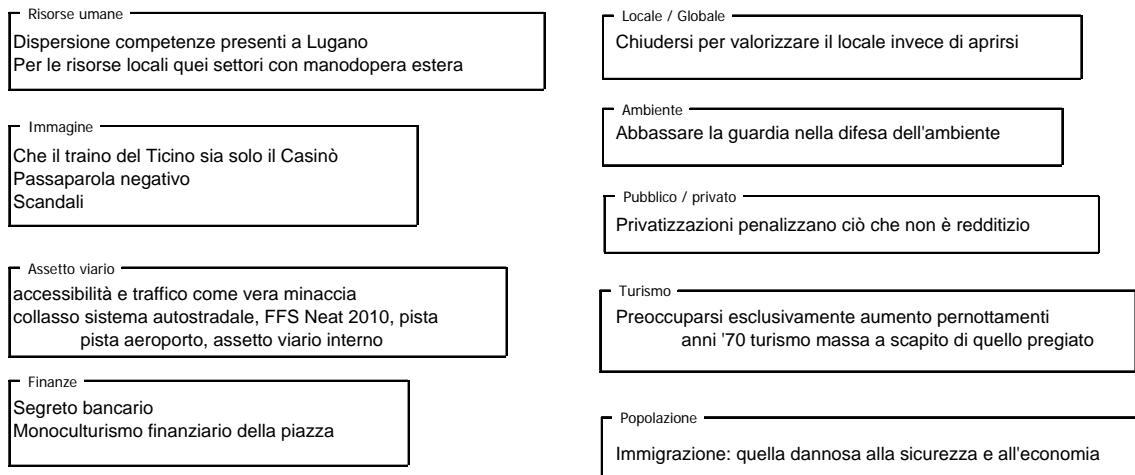


La mappa delle minacce è scarna, non soltanto perché rappresenta un estratto esemplificativo, ma anche a causa della “difficoltà” da parte degli intervistati ad elencare i rischi. Le risposte erano più copiose sulle debolezze. La stessa difficoltà è stata registrata circa le opportunità. E’ stato più evidente auspicare sviluppi positivi a partire da risorse e punti di forza già espressi.

Mappa 4 – La mappa preliminare delle opportunità

<p>Trasporti, mobilità, posteggi</p> <p>Strada coast to coast Paradiso - Gandria sotto il lago con posteggi in centro</p> <p>Vicinanza Malpensa possibili vantaggi dall'attrarre l'1-3% dei passeggeri</p> <p>Migliorando l'accessibilità del territorio es- collegamenti e aeroporto Agno</p> <p>Sul piano dei trasporti ci vuole un progetto più globale che includa pedoni TPL con obiettivo di passare dal 15 % al 25 % mobilità</p> <p>Park&Ride esterni City per i lavoratori del giorno intero</p>	<p>Progetti urbani</p> <p>Stazione FFS</p> <p>Snodo Nord - Galleria Vedeggio - Zona Servizi Cornaredo</p> <p>Lungolago e Palace</p> <p>Campo Marzio e Palazzo dei Congressi</p> <p>Val Colla: polmone verde, estensione Città</p> <p>Trincea ferroviaria da ricoprire Besso/Massagno spazio utile in zona strategica (snodi...)</p>
<p>Cultura & Eventi</p> <p>Sinergie con i teatri milanesi</p> <p>Eventi ad altissimo valore aggiunto, nicchia di qualità che grandi territori per massa critica insufficiente cedono</p> <p>Sfruttare il Lungolago</p> <p>Maggiore coinvolgimento finanziario per grandi mostre es. in termini di progetto più integrato es. sfruttare le code al museo con offerte</p> <p>Puntare sull'offerta al pubblico italiano</p> <p>Inserirsi nel circuito internazionale della musica classica</p>	<p>Pubblica amministrazione</p> <p>Amministrazione snella introduzione operazioni NPM</p> <p>Rete civica della Città avvicina cittadino a pubblica amministrazione</p> <p>Promuovere progetti (e project management), trasversali ai dicasteri</p> <p>Il progetto più strategico per Lugano è il Lungolago come luogo di vita, di eventi, incontro dimostrare l'importanza economica, suscitando finanziamenti</p>
<p>Formazione Ricerca Risorse umane</p> <p>Sinergia USI / SUPSI</p> <p>Supsi: Lugano Trevano: area con possibili spin off atout della post-formazione (idea form. continua)</p> <p>Formare e sfruttare risorse umane locali</p> <p>Favorire nucleo di competenze per logiche manageriali</p> <p>In un paese sensibile al turismo manca "scienze del turismo"</p> <p>Università (Ticino Campus) es. ha già cambiato il Ticino</p> <p>Disponibilità insubriche</p> <p>Investimenti nella formazione professionale</p>	<p>Strategie Pubblico / Privato</p> <p>Sviluppo delle piccole medie imprese (es. AIL SA)</p> <p>Aziende private di interesse pubblico</p> <p>Promuovere fondazioni, club, bottom-up</p> <p>Puntare sul grande privato e non solo sul privato locale</p>
<p>Turismo Fiere Congressi</p> <p>Sviluppo di attività fieristiche</p> <p>Partecipare in modo permanente a fiere esterne specializzate (es. Hannover)</p> <p>Decentralizzazione attività fieristiche (Mendrisio, Locarno, Bellinzona)</p> <p>Attirare grande catena alberghiera</p> <p>Attirare turismo elitario</p> <p>Puntare sul businessman, oltre concetto tradizionale creando attività che invogliano a soggiornare</p> <p>Casinò</p>	<p>Interessi di area e network</p> <p>Sfruttare la sua posizione di transito</p> <p>Scambi interregionali (reciproci) (es. Versilia)</p> <p>Catturare interessi</p> <p>Aree luganesi a vocazione strategica: Vedeggio, Pian Scaiolo, Piano La Stampa</p> <p>Necessità di aggregazione delle risorse</p> <p>Sfruttare il ruolo di piattaforma per l'Italia</p> <p>Estendere la rete di contatti tra Lugano e resto del mondo</p>
	<p>Poli, Parchi, Tecnologia</p> <p>Tecnopolo di Manno</p> <p>Pharmapark di Grancia</p> <p>Cablaggio con fibre ottiche: bisogno di doppia banda per i servizi (es. di Francoforte)</p>
	<p>Internazionalità linguistica</p> <p>Importanza delle scuole internazionali (mercato cresce) es. Zurigo sono pieni e mandano qui all'American School es. i quadri arrivano se ci sono scuole per i figli</p>

Mappa 5 – La mappa preliminare delle minacce



Le categorie di fattori ed espressioni non classificabili nelle mappe precedenti hanno suggerito la costruzione di nuove parti del questionario; si tratta di una serie di interventi più legati a misure strategiche o fattori analitici di cui i partecipanti hanno suggerito di tenere conto.

Oltre ad aver ispirato lo schema del questionario, le mappe hanno fornito il contenuto da sottoporre alla valutazione del panel scelto. In sintesi, si può affermare che il metodo Delphi, con l'ausilio dell'analisi *swot* e delle mappe cognitive, è uno strumento utile ed efficace per la lettura del territorio secondo la percezione degli attori. Il risultato che si ottiene è una o più idee della città e dei suoi scenari.

2.1. L'analisi fattoriale attraverso la segmentazione del campione

L'analisi delle valutazioni ottenute dai questionari è avvenuta, oltre che complessivamente, attraverso una duplice suddivisione analitica, quella settoriale e quella di appartenenza geografica. I risultati sono stati rilevati secondo la seguente segmentazione:

- 1) la scomposizione dell'intero panel in «operatori, residenti nel/del luganese» e «operatori, residenti nel/del resto del Canton Ticino o del mondo».
- 2) la scomposizione del panel in sei settori distinti:
 - a) servizi finanziari; b) turismo, il commercio, la formazione inerente ai settori della cultura, della comunicazione, i media e la cultura (per semplificare il settore sarà denominato turismo-cultura); c) imprenditoria, formazione inerente ai settori dell'economia; d) pubblica amministrazione; e) pianificazione territoriale e delle risorse; f) politica.

Tabella 40: Scomposizione del campione di partecipanti (fase risposte al questionario)

ECONOMIA, CULTURA, FORMAZIONE																ISTITUZIONI, ENTI PUBBLICI																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	SERVIZI FIN	TURISMO	TURISMO	TURISMO	COMMERCIO	FORMAZ / CULT	FORMAZ / CULT	FORMAZ / CULT	MEDIA	PA / CULT	FORMAZ / EC	FORMAZ / EC	IMPRENDIT	IMPRENDIT	IMPRENDIT	IMPRENDIT	PA LUGA	PA LUGA	PA TI	PA TI	PA TI	PA LUGA	PNFC / RIS TERR	PNFC / RIS TERR	PNFC / RIS TERR	POLITICA	POLITICA	POLITICA	POLITICA	POLITICA
F	F	B	B	B	Fid	Leg	Cons	Alb	Ent	Ent	HR	Glt	Glt	Glt	Glt	Ec	Ec	Glt	HR	Cons	Tecn	Ec	F	PA	Ec	Cons	Arch	Pnfc	Pu	Pu	Tar	Fid	San	Arch	Leg
L	L	L	T	L	CH	L	T	L	L	L	L	Int	T	L	L	CH	L	L	L	L	T	L	L	L	T	Cons	L	L	T	L	T	T	L	L	

Legenda:

◆ **segmentazione geografica-istituzionale**

L residente, operante nel luganese

22 soggetti

T residente, operante nel resto del Canton Ticino o per il Canton Ticino
include: **CH** – Svizzera; **Int** – Internazionale

14 soggetti

◆ **segmentazione settoriale**

Economia, cultura, formazione

22 soggetti

F - Finanze; B - Banche; Fid - Fiduciarie; Leg - Studi legali; Cons - consulenti;
Ec – Economia; Alb - Albergatori; Ent – Enti; HR - Risorse Umane; Cult - Cultura;
Tecn - Tecnologia

Istituzioni, Enti Pubblici

14 soggetti

Arch - Architetti; Pnfc - Pianificazione; P.ut.- Public utilities; San - Sanità

Gli ultimi tre settori appartengono più specificamente all'area distinta dall'ambito statale, para-statale o politico.

L'analisi si basa quindi su tre tipi di medie registrate; quelle ottenute attraverso la logica trasversale dell'intersettorialità sono definite medie generali del consenso, quelle ricavate attraverso le tendenze settoriali sono le medie per area di competenza e quelle relative all'area di provenienza o di svolgimento degli interessi professionali sono le medie per appartenenza geografica.

2.2. Chiave di lettura dei risultati del questionario e delle discussioni dei focus.

Le mappe cognitive, il questionario e le discussioni dei focus confermano la validità di una determinata chiave di lettura per individuare, tra le righe dei risultati dell'indagine, ipotesi e scenari di possibili sviluppi dell'area luganese secondo l'orientamento del significativo panel coinvolto.

Attraverso le diverse tappe dell'indagine, dal delphi al focus, si configura una sorta di territorio conoscitivo le cui componenti possono essere ben rappresentate dalle dimensioni che determinano lo sviluppo dell'area. I fattori, che costituiscono la chiave interpretativa dei risultati e suggeriscono le variabili di ipotesi e di scenari per il territorio luganese, sono riassumibili in tre categorie di dimensioni:

- a) *le dimensioni territoriali*: il posizionamento dell'area; le caratteristiche del territorio; i punti di riferimenti e di confronto (*competitors*);
- b) *le dimensioni funzionali*: le singole funzioni importanti e la loro interrelazione in un mix; la capacità o l'emergere di alcune funzioni in chiave di vocazione territoriale; la possibilità o l'opportunità nella visione prospettica di profilarsi con ulteriori vocazioni innovative. Tra le singole funzioni si include l'amministrazione pubblica, come attore importante dello sviluppo;
- c) *le condizioni di attuazione dello sviluppo, gli assi strategici*: le reti di collegamento e le infrastrutture: l'accessibilità, la mobilità, la viabilità; la rilevanza

di network operativi e di partnership; le risorse per l'innovazione (università, tecnologie...) e la forza imprenditoriale; la qualità della vita, ambientale e socio-culturale, quale fattore determinante e trasversale a tutti gli altri fattori: l'attrattività, l'offerta culturale e ricreativa, l'identità del luogo; la necessità vitale di promuovere, di comunicare l'immagine del territorio a più livelli e in più settori, sia incrementando le reti relazionali, sia partecipando a un disegno di coordinamento, capace di valorizzare le iniziative locali, evitando dispersioni di risorse.

Figura 39: Rappresentazione delle dimensioni per la costruzione degli scenari

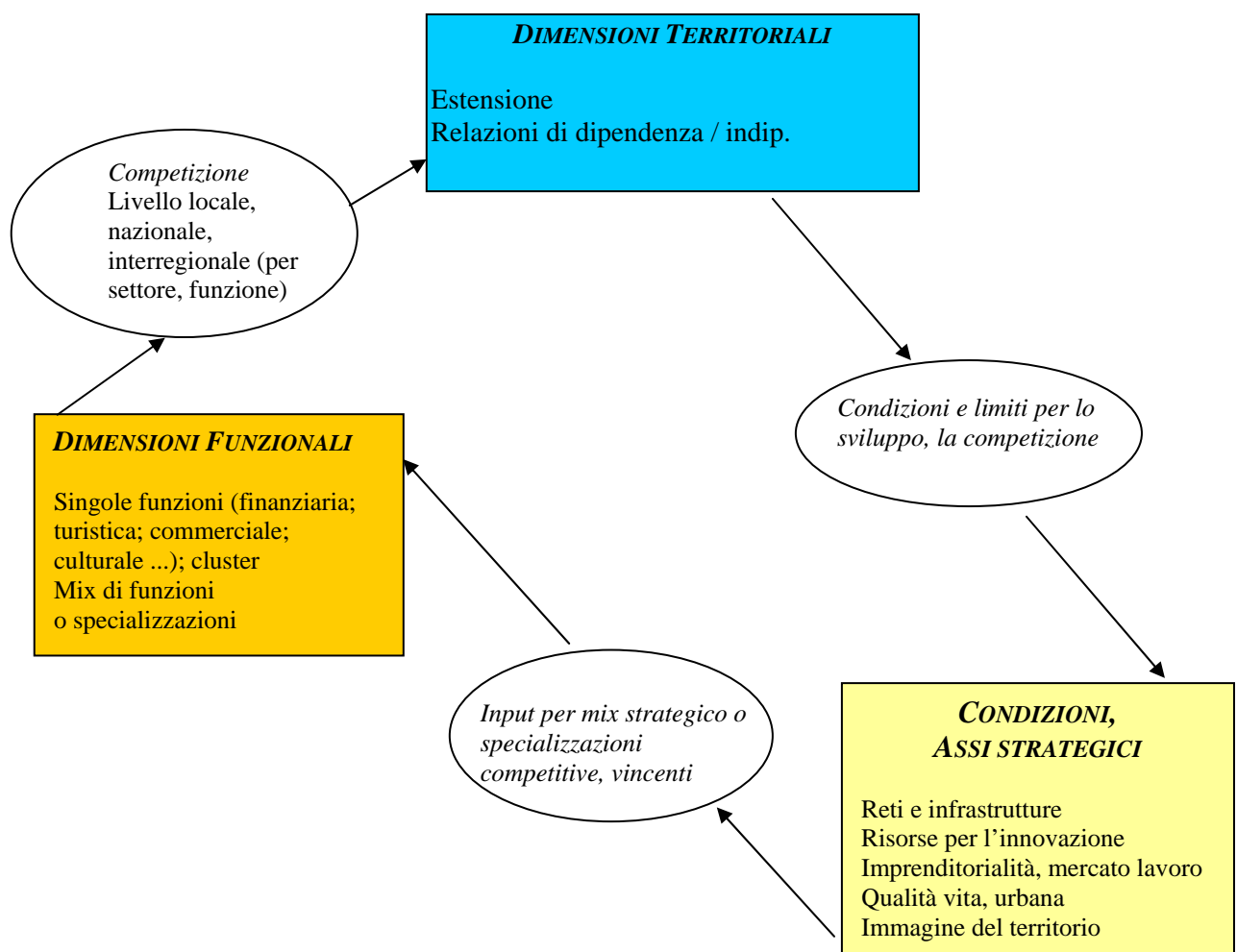


Tabella 41: Le varie dimensioni nelle citazioni più significative dei focus

La tabella riporta il numero globale di interventi rilevanti nei focus per ogni tipo di tema e di dimensione citati.

Come leggere dunque, in base a queste considerazioni, i risultati dell'indagine?

La parte centrale dell'analisi è senz'altro costituita dalle dimensioni funzionali. Queste ultime, disseminate nelle 57 affermazioni della parte *swot* del questionario, sono ricapitolate nella sezione riguardante le vocazioni strategiche.

Se nell'indagine la definizione dell'area e l'elaborazione dei suoi problemi e dei suoi vantaggi hanno il compito di mettere in luce il contesto operativo, la percezione delle varie dimensioni menzionate, le vocazioni e le misure strategiche hanno il pregio di provocare la discussione ad un livello più evocativo, di visione. Ad esse, in particolare, è affidato il compito di delineare gli scenari possibili. Nella loro funzione sintetica e "provocatoria" hanno in parte il limite di basarsi su luoghi comuni; limite che del resto è di gran lunga superato dalle suggestioni e dai giudizi sviluppati nella discussione dei *focus group* successivi ai risultati dei questionari.

Per stimolare l'evocazione di ipotesi e scenari, alle classiche vocazioni riconosciute come "storiche" nel territorio luganese - quella turistica, quella finanziaria e quella commerciale (trading e logistica) - sono state affiancate le vocazioni o le funzioni che potrebbero essere considerate innovative: quella tecnologica, quella direzionale e quella (socio)culturale. Il punto da verificare come ipotesi interpretativa consiste nella possibilità o nella capacità innovativa riconosciuta a queste vocazioni, rispetto a quelle tradizionali. La domanda è duplice: possono queste essere organiche al sistema esistente, o addirittura diventare delle specifiche vocazioni tanto da affiancare o addirittura sostituire quelle classiche? Per convenienza di indagine, si parla di vocazioni del territorio. Esse dovrebbero in sé corrispondere maggiormente al termine di *funzione*. E' anche vero che dalle funzioni tradizionalmente più forti, nei documenti e nelle discussioni, si arriva facilmente all'idea di vocazione territoriale. Per la funzione finanziaria e quella turistica si è abituati a utilizzare il termine di *vocazione* della città. Normalmente all'idea di vocazione si lega una certa irradiazione spazio-temporale, quindi una visione di lunga durata e un orizzonte più ampio del proprio territorio. Per la funzione commerciale si parla piuttosto di *funzione forte* e meno di vocazione. In

generale l'evocazione di queste funzioni ha lasciato trasparire il radicamento del concetto di *vocazione* nel panel.

L'analisi che maggiormente permette di riflettere sull'orientamento degli scenari e di valutare le funzioni, messe alla prova dei rischi e delle opportunità nel tempo, è quella attinente alla visione prospettica delle vocazioni, inclusa la variazione rispetto al quadro attuale. Ne emerge la diffusa percezione secondo cui il territorio luganese ha bisogno di eccellere in diverse funzioni e non può arrischiarsi in specializzazioni univoche.

L'idea di vocazione come specializzazione univoca è considerata come un pericolo per un territorio piccolo come quello del luganese, che non può contare su un'economia di scala rispetto ad un territorio più ampio come quello di aree metropolitane. Si fa invece strada l'idea di competere su diverse funzioni eccellenti in mercati di nicchia. Spesso, come anche precedenti ricerche dimostrano, si è sottolineata l'esigenza di 'clusterizzare' i vantaggi competitivi esistenti nelle finanze, nel commercio (logistica e trading) e nel turismo.

Nell'analisi, altri fattori connessi a questi funzionali sono quelli territoriali e quelli strategici. Nel primo caso si punta a ridurre la frammentazione, a rendere più organica la guida del territorio (*governance*) e a concentrare le energie piuttosto che disperderle, come dimostra il caso della riorganizzazione territoriale nella pubblica amministrazione. Nel secondo caso si insiste sul concetto di rete, che varia dalla dimensione di interconnessione spaziale di centri di media taglia (omogenei o complementari) a quella di tessuto relazionale intersettoriale o di capacità relazionale pubblico-privato. Tale concetto invade le ricerche e le discussioni di esperti e di *decision maker*.

L'importanza di affrontare le diverse funzioni e le questioni territoriali e strategiche in un *mix*, piuttosto che isolatamente, è stata più volte sottolineata dai partecipanti. Un esempio significativo, mette in luce come l'industria culturale e il turismo siano indissociabili, per cui è meglio sviluppare una concezione più ampia (intersettoriale), in modo tale da non trascurare le sinergie e le situazioni di interdipendenza.

A titolo esemplificativo e dimostrativo, si riporta in una tabella il resoconto di quindici interventi in diversi *focus* riguardo all'idea di mix di funzioni, necessario al territorio per

eccellere. Ogni lettera corrisponde ad un singolo partecipante che ha espresso un giudizio sul mix. E' riportata la frequenza delle componenti menzionate.

Tabella 42: Elenco di affermazioni spontanee circa l'idea di mix di funzioni

<i>Diversi partecipanti</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOT
<i>Citazioni spontanee</i>																
CONDIZIONI TERRITORIALI QUADRO								1		1					1	8
- stabilità politica	1					1										
- fiscalità								1				1				
- territorio (es. fusioni)			1													
FUNZIONI																
Servizi finanziari	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	1	12
- direzionali																
- consulenza finanz., legale																
- centro per il terziario																
Turismo			1	1	1	1			1		1	1	1	1		9
- turismo d'affari																
- congressuale																
- bellezze naturali, paesaggistiche																
Commercio				1	1	1			1				1			5
Secondario e tecnologia				1												1
ASPETTI STRATEGICI																
Qualità ambiente (umano, naturale)			1	1		1	1	1	1	1				1	1	9
- socio-culturale																
- della società (politica, civile)																
- ambiente, qualità vita																
- sicurezza (condizione)																
- tranquillità																
Risorse umane – Formazione	1	1			1	1		1	1	1	1					8
- università																
- scuola																
Qualità offerta	1				1			1			1		1			5
- infrastrutture																
- cultura																
- svago, animazione																
Comunicazioni		1			1										1	3
- informazione																
- sviluppo tecnologia																
Collegamenti, traffico (...Malpensa, Milano)							1		1				1			3

Prima di tutto si evince come il mix non si limiti alla dimensione funzionale, ma è condizionato da fattori e dimensioni territoriali, suggeriti dalla metà degli interventi. Gli aspetti prima definiti strategici hanno la stessa rilevanza (di citazioni) delle funzioni. In secondo luogo si intuisce la predominanza di alcuni fattori come il settore finanziario, il turismo, la qualità della vita e delle risorse umane.

In conclusione si può affermare che la presentazione dei risultati tende a sviluppare l'idea di scenario 'relazionale' piuttosto che tematico. In quest'ultimo caso si parlerebbe tendenzialmente di scenario economico, istituzionale, territoriale o sociale. Quello relazionale deve tenere conto di tutti gli aspetti tematici, cercando di mettere in rapporto le varie dimensioni già menzionate. Non si ferma alla dialettica tra scenario globale e scenario locale, ma registra le influenze reciproche tra i due livelli, o tra livelli intermedi. Dal punto di vista metodologico inoltre, il tipo di indagine attesta un modello di scenario emergente dalla percezione dal panel di *decision maker*, senza la pretesa di delineare uno scenario costruito con gli attori, per il quale occorrerebbe, ad ogni modo, attivare altri processi.

2.3. Il supporto dei mass-media.

A fianco dell'indagine condotta con gli attori del territorio è stato istituito un punto di osservazione della stampa quotidiana e specializzata che dall'inizio del 2001 ha raccolto articoli, interviste, commenti e approfondimenti sui vari temi inerenti alla ricerca (ca. 4'800 articoli raccolti ed esaminati). La rassegna stampa mette in evidenza quali siano stati i temi più scottanti e sentiti a livello mediatico e dunque con ogni probabilità anche dalla popolazione. Su tutti sveltano i progetti di aggregazione-fusione nel Cantone, in modo particolare la nascita della «nuova Lugano». Le aggregazioni rappresentano un tema puntualmente presente e trasversale alle redazioni locali e a quella cantonale. Ampio spazio è anche stato dedicato a temi economico-finanziari, con l'attenzione focalizzata sul futuro della piazza economica ticinese, sulla crisi e sulla

disoccupazione che questa comporta. Tra le problematiche molto presenti nella stampa, si registra anche quella relativa alla mobilità e all'accessibilità, che si articola sia a livello cantonale/nazionale (nuove trasversali alpine, raddoppio della galleria autostradale del San Gottardo), sia comunale/regionale (galleria del Vedeggio, problema dei posteggi, traffico nei centri urbani). Anche il turismo è da annoverare fra le preoccupazioni che, in modo particolare in questi ultimi tempi, hanno gravato sull'economia ticinese. Notizie incoraggianti si osservano invece nell'ambito delle relazioni internazionali. Il Ticino e Lugano continuano a rafforzare la propria presenza. La Città del Ceresio si è messa in evidenza per l'organizzazione di diversi eventi di richiamo internazionale (p.es. «Lugano Africa Congress»). Segnali positivi giungono anche sul mondo accademico: USI e SUPSI si sono distinte nella ricerca e per la vivacità d'iniziative (p.es. nuova facoltà informatica). Il riferimento alla rilevanza mediatica degli argomenti discussi accompagna l'esposizione dei risultati, sia per confermare che per confrontare le problematiche scaturite dal panel dei protagonisti del territorio e quelle trattate dai mass-media e dalla stampa specializzata. Nelle sezioni successive si è scelto di proporre, quando significativi, degli 'specchietti' che illustrano questo confronto, privilegiando in questo modo una visione parallela.

3. Ipotesi e scenari emergenti

3.1 Le dimensioni territoriali

Tavola 1 e 2 - Lugano si confronta

E' analizzata la posizione di Lugano rispetto ai centri maggiormente citati nelle interviste quali Zurigo, Ginevra, Basilea o città medie svizzere (San Gallo, Lucerna, Neuchâtel), o ancora Como e Varese, Milano, Montecarlo.

La percezione di «Lugano come una Ginevra o una Zurigo in piccolo» non ottiene una buona media e quindi un consenso chiaro (0.27) ²⁰⁶. Il maggiore disaccordo, anche se lieve, è espresso dall'imprenditoria e dalla pubblica amministrazione (PA). Risultati sopra la media arrivano invece dagli esponenti dei servizi finanziari e della politica ²⁰⁷.

Sul fatto di reggere il confronto con le città medie svizzere c'è un consenso a livello generale, anche se non particolarmente forte (1.56). Più tiepidi sono gli esponenti di servizi finanziari, politica e PA, mentre valutazioni più alte provengono da imprenditoria, pianificazione, turismo-cultura.

La percezione di una «Lugano legata all'area metropolitana di Milano» appare problematica e divide le opinioni (-0.22). Lo confermano i dettagli delle valutazioni (*tav.2-tab.a*), in cui spicca tra l'altro una maggiore avversione all'idea da parte del «resto del Ticino – T» ²⁰⁸. Gli unici gruppi il cui giudizio segna leggermente positivo sono la PA e i servizi finanziari. L'indice più basso proviene dal tavolo della politica.

Un'adesione ancora minore la ottiene il modello ipotizzato «Lugano, Montecarlo della Svizzera, Singapore del Sud Europa» (-0.34). Questa volta i dettagli segnalano una

²⁰⁶ Cfr. scala delle valutazioni – tabella 36.

²⁰⁷ Si ricorda che i risultati settoriali fanno capo alle medie registrate grazie alla segmentazione del campione che ha risposto al questionario. I segmenti saranno in seguito chiamati: servizi finanziari, turismo-cultura, imprenditoria, PA (pubblica amministrazione), pianificazione, politica.

²⁰⁸ Laddove non è segnalata una differenza di risultato tra Lugano e Ticino significa che prevale tendenzialmente una media "geografica" omogenea.

maggiore avversione da parte dei 'luganesi'. Si distacca notevolmente dagli altri, per la sua positività, il risultato di turismo-cultura (1.11).

La percezione di una «Lugano, meno provinciale di Varese e Como» ottiene lo stesso accordo registrato per il confronto con le città medie svizzere (1.63). In questo caso si nota una differenza nel giudizio dei luganesi, che supera di mezzo punto il resto del Ticino (*tav.2-tab.b*).

Tavola 1b – I grafici mettono in evidenza da una parte la convergenza su quasi tutti i punti tra i servizi finanziari e la politica (escluso l'argomento «quartiere di Milano»), dall'altra la divergenza tra turismo-cultura e PA.

Non appena sollecitato il tema della competitività della città, da più tavoli di discussione è emerso il fondamentale problema del confronto: di chi è il polo di riferimento Lugano, con chi si vuole confrontare? In quale ambito: regionale, nazionale o anche internazionale?

Le discussioni hanno mostrato chiaramente che nessuno dei termini di paragone proposti (Lugano come una «Ginevra o Zurigo in piccolo», come la «Montecarlo della Svizzera o la Singapore del sud Europa») si è rivelato particolarmente calzante. È invece emersa la difficoltà a trovare dei termini di confronto, fatto che ha evidenziato l'unicità della realtà luganese. Da un lato Lugano è la terza piazza finanziaria svizzera, dall'altro non si considera una 'swiss miniatur' di Zurigo e di Ginevra (realtà diverse in quanto «non hanno una Milano vicina») e diffida da altri modelli internazionali. Lugano non può essere confrontata con Montecarlo, ad esempio, perché si trova organicamente all'interno del contesto svizzero. Da qui le definizioni che qualcuno ha proposto: Lugano come «capitale a modo suo» o ancora «microterritorio dalle macroaspirazioni».

A dispetto del risultato del questionario un elemento chiave emerso in tutti i focus group è la convergenza di visione sull'orientamento a sud che dovrebbe avere Lugano. Il riferimento, oltre che a Milano, è al territorio molto abitato e dinamico tra Como e Varese. A proposito della Regio Insubrica, c'è chi ha proposto l'obiettivo di qualificare

Lugano quale «centro direzionale insubrico». È stata anche sottolineata l'importanza di Milano, vero perno attorno a cui orbitano i soggetti della Regio con l'ambizione di diventare satellite privilegiato della metropoli lombarda. In quest'ottica, dai tavoli di discussione è emerso che Lugano ha una serie di prerogative da sviluppare per diventare un polo d'eccellenza della Regio insubrica e un satellite molto qualificato di Milano. Tra i punti di forza della città sono stati ricordati i servizi finanziari e la posizione geo-strategica, tra quelli critici i collegamenti.

Milano non è l'unica città ad essere stata citata. I riferimenti ad altre realtà

sono però più episodici e tematici. Si ammira Treviso per le iniziative espositive di successo, attività importante anche per Lugano. Si menzionano Innsbruck e Norimberga per il mercatino di Natale, pensando alla via Nassa a Lugano. Salisburgo e Lucerna, a titolo diverso, rappresentano esempi per la musica. Non è neppure mancato il riferimento a Boston, con la sua immagine di città della cultura. Menzionata infine anche Bellinzona per i progressi dal punto di vista urbano.

Si tratta in sintesi di riferimenti su metri e scale totalmente diverse, a dipendenza dell'ambito prefigurato.

Finestra sulla stampa

La Regio Insubrica e relazioni transfrontaliere

Molte le relazioni che il Ticino tesse con le vicine regioni della Penisola. Cresce la collaborazione con la Regione Lombardia per esempio sulla gestione delle zone e della mobilità di confine o sulla vendita di energia prodotta nel Cantone. Il Ticino partecipa a progetti di collaborazione transfrontaliera che fanno capo a Interreg III. Il Cantone è stato invitato l'estate scorsa a partecipare al Summit delle Regioni dell'Unione europea.

Sul fronte dei rapporti con il capoluogo lombardo, da citare per esempio l'incontro tenutosi a Lugano durante "Edilespo" (novembre 2002) a tema: "Milano e Lugano: come vivere la città".

Si rafforza sempre più il concetto di "triangolo magico" che Lugano compone con Varese e Como e tutti gli attori in campo auspicano nuove sinergie.

Tavola 3 - Consapevolezza della tipologia dell'area

Le affermazioni valutate riguardano la posizione geo-strategica, l'unicità dell'area, insieme alla sua 'mediterraneità'.

Certamente «Lugano si trova in una posizione geo-strategica fonte di notevoli vantaggi» (2.4). Tutte le parti sono concordi; sensibilmente sotto la media (quasi di un punto) si situano solo i rappresentanti della pianificazione. L'area è «unica per incrocio di lingue e culture» soprattutto per turismo-cultura e politica; dagli altri settori viene un accordo più parziale, in particolare secondo imprenditoria e pianificazione. La valutazione generale registra un consenso medio (1.63).

L'«aria mediterranea» di Lugano (1.67) non convince l'imprenditoria, mentre trova consensi negli altri settori, in special modo per turismo-cultura. Convince di più anche il resto del Ticino rispetto ai luganesi (*tav.3-tab.c*).

Lugano è una città, anche se piccola, «con grandi servizi in grado di confrontarsi con le grandi città svizzere» (2.21). Tutti i settori lo sottolineano, con delle punte massime nella PA e nella pianificazione.

La prima evidenza scaturita dai gruppi di discussione è la splendida configurazione geografica di Lugano. Un punto di forza riconosciuto è la giusta “miscela” di cui Lugano è costituita, che unisce l'elemento urbano e l'elemento naturale. Da qui però anche la preoccupazione che tali risorse siano non solo salvaguardate ma anche valorizzate.

In ambito regionale, è stato rilevato come ad una Lugano ‘mediterranea’ si affianca una Bellinzona ‘alpina’. Lugano tutto sommato è una città vicina

alla montagna ed è al centro della catena alpina. Infatti si sottolinea che non bisogna dimenticare che Lugano rappresenta la quarta città per importanza di tutto il sistema urbano dell'arco alpino.

Evidentemente maggiori sono i richiami alla definizione di crocevia tra nord e sud, dove Lugano corre però anche il rischio di rimanere schiacciata tra due grandi poli (Zurigo e

Finestra sulla stampa

Sviluppo sostenibile in tutto il Ticino

Elaborata e sottoscritta da 178 Stati nel 1992 a Rio de Janeiro, Agenda 21 è un programma d'azione per lo sviluppo sostenibile nel ventunesimo secolo. Il progetto è promosso in Ticino dall'omonima associazione il cui scopo è di incoraggiare tutti i Comuni ticinesi ad adottare una propria Agenda 21 locale. Lo stesso Consiglio di Stato, nel “rapporto degli indirizzi” mostra una crescente sensibilità sulla necessità di conciliare le esigenze di uno sviluppo competitivo con quelle di uno “durevole”.

Milano), non valorizzando più la posizione di ponte fra le due realtà. In questo contesto è stata più volte ricordata da una parte l'importanza dei collegamenti e dell'accessibilità e dall'altra la necessità di solidificare il suo ruolo di polo, per il bene di tutto il Cantone. Lugano potrebbe diventare, in un'Europa che si integra, lo spigolo 'forte' del triangolo urbano Como/Varese/Lugano.

Tavola 4 - Il contesto locale

Il prevedibile forte consenso riguardo al «ruolo leader di Lugano a livello cantonale» (2.39) si affianca un'altra convinzione, quella relativa all'importanza dello sviluppo della grande (o nuova) Lugano (1,89). L'adesione a queste due considerazioni è maggiore tra i luganesi, anche se non in modo determinante. Sul ruolo di leader di Lugano i settore più convinti sono pianificazione, PA e imprenditoria, mentre la Nuova Lugano raccoglie il massimo dei consensi nel settore turismo-cultura.

Divide invece l'idea di un «Ticino-Città-Diffusa in cui situare Lugano come importante quartiere» (-0.25). Nel giudizio, lo scarto tra luganesi e resto del Ticino è di ben 1,23 punti: mentre i primi tendono ad essere parzialmente in disaccordo (-0.73), i secondi si pronunciano per un tenue parziale accordo (0.5). Le opinioni divergono anche in un'ottica settoriale. L'unico ambito che si distingue per il consenso è quello politico, distaccando nettamente soprattutto imprenditoria e pianificazione (2,5/3 punti di scarto). Servizi finanziari, turismo-cultura e PA si attestano tra l'incertezza e il lieve disaccordo.

Nonostante ci sia chi suggerisce di distinguere Lugano come comune politico dall'agglomerato luganese, la tendenza è quella di identificare la città come quella

Finestra sulla stampa

«Dinamismo di Lugano indispensabile per il benessere del Ticino»

Nel Decreto legislativo del Dipartimento delle istituzioni concernente l'aggregazione, il Governo sottolinea che la Nuova Lugano è «un segnale importante per le aree urbane» e che si deve «sostenere il ruolo che il centro dell'agglomerato urbano di Lugano ha assunto nel contesto delle relazioni con le regioni confinanti e dei centri concorrenti. (...) Il dinamismo economico dell'agglomerato di Lugano è una premessa indispensabile per il benessere di tutto il Cantone e per lo sviluppo della solidarietà al suo interno.»

fascia di Ticino che si snoda tra il ponte di Melide e il Monte Ceneri.

C'è una grande consapevolezza della forza trainante di quest'area per l'intero Cantone. Le discussioni si sono a lungo soffermate sul ruolo di Lugano a livello cantonale e sui rapporti tra la Città e il Cantone. Il 'luganocentrismo' è considerato un problema più velleitario che reale. Nonostante questa visione perda di spessore in un'ottica più vasta (Lugano come parte di una metropoli di dieci milioni di abitanti con centro Milano), la percezione maggiormente diffusa è che, volenti o nolenti, lo sviluppo del Ticino è strettamente legato a Lugano, è luganocentrico. Al Cantone è chiesto un ruolo di coordinamento di tale sviluppo e di garante degli equilibri tenendo conto del sistema di solidarietà fra i Comuni. La speranza di molti partecipanti ai focus è che la questione politico-territoriale dello sviluppo locale tenga conto di quanto accade in campo nazionale e internazionale e non sia rallentata da possibili tensioni localistiche. In questo contesto è stato osservato che sta emergendo in Svizzera una realtà composta sia da cantoni forti che da città più forti di certi cantoni. In tal senso la Confederazione sostiene il ruolo delle città forti, degli agglomerati urbani con un forte polo centrale.

Nella discussione è stata anche ricordata la "travagliata" decisione, nell'ambito delle prime direttive cantonali degli anni '80, del rifiuto di stabilire un polo cantonale fra Lugano, Locarno e Bellinzona. Com'è evoluta la situazione dopo vent'anni? Emblematica è la percezione registrata in diversi interventi. L'impressione è di un certo strappo descritto come dualismo Canton Ticino – Lugano, o come progresso "isolato" di Lugano. Questo isolamento è stato descritto da qualcuno come il prezzo che Lugano paga per il suo ruolo di piazza finanziaria, di città 'ricca'. Se da una parte si sostiene che Lugano nel suo sviluppo deve stare attenta a non sopraffare gli altri poli cantonali, dall'altra si sottolinea la

Finestra sulla stampa

I contributi perequativi

In Ticino a livello comunale nel 2002 è cresciuto il divario fra Comuni ricchi e poveri. Il contributo di livellamento ha raggiunto il suo massimo storico, sfiorando i 30 milioni di franchi. Nel finanziamento di tale fondo la Città di Lugano è sempre in testa, coprendone da sola più del 60%. La Legge sulla perequazione finanziaria sostituisce da quest'anno (2003) il contributo di livellamento.

necessità di sovvertire l'immagine distorta – considerati i cospicui contributi perequativi versati – di una città ricca ma 'egoista'.

Da Lugano ci si aspetta l'evolvere della spinta progettuale esistente. In più tavoli e in diversi settori, questa spinta attuale e in divenire, si avvicina all'auspicio di un modello di "città-stato", evidentemente né in chiave politica, né in chiave separatista, bensì secondo una logica di motore per il Cantone, solidale con le altre regioni e fautrice di una maggiore competitività nei confronti dell'esterno.

Se qualcuno fa notare che Lugano soffre della posizione "decentralizzata" rispetto alla capitale Berna, è opinione generale che l'opportunità rappresentata dal ruolo riconosciute di leader non può limitarsi a livello cantonale. Lugano infatti è chiamata, come polo, a incentivare il Cantone allo sviluppo ponendo l'asticella del confronto a un livello sovraregionale, perseguendo obiettivi più ambiziosi. E' un richiamo forte, messo in risalto in ognuno dei quattro focus e da più ambiti professionali o settori specifici. E la tendenza è quella di stringere sempre più rapporti con il nord Italia. Si tratta di grandi opportunità per tessere relazioni che portino linfa anche al resto del Cantone. In questo contesto si accentua l'importanza della capacità di leadership, nei vari settori pubblici e privati, del polo trainante.

Finestra sulla stampa

Le fusioni e la nuova Lugano

Quello delle aggregazioni e delle fusioni comunali è un tema che, in particolare nel corso dell'ultimo anno, ha visto crescere il dibattito in modo esponenziale.

Il tema è stato trattato dai media in modo ampio e da molte angolature. La nascita della Nuova Lugano è stata, a livello ticinese, l'argomento maggiormente presente nei media da un anno e mezzo a questa parte. La carta stampata non ha solo dato voce agli "addetti ai lavori", ma ha anche stimolato e accolto le opinioni e i commenti dei propri lettori. In sede di commento è soprattutto la Nuova Lugano a tener banco. Anzitutto viene evidenziato come quest'aggregazione costituisca una svolta per tutto il Ticino, dando soprattutto una spinta agli altri grandi agglomerati del Cantone. La forza che la nuova Città acquisterà nei prossimi anni, con i suoi oltre 50mila abitanti (un sesto del Cantone) desta molta attenzione riguardo agli equilibri cantonali.

Altro “capitolo” di peso nelle discussioni è stato quello della riorganizzazione territoriale e delle fusioni. Più voci hanno ricordato l’importanza che merita la pianificazione del territorio, tesa al mantenimento e alla promozione della qualità. Errori in fase di pianificazione possono portare al deterioramento dell’ambiente, della qualità della vita, della sicurezza, ecc.

In questo contesto, i progetti di fusioni e aggregazioni comunali suscitano grandi consensi ²⁰⁹. Sono concepiti come una pianificazione più funzionale al polo esistente. Ci si rende conto che occorre ormai rinforzare il centro dell’agglomerato, operazione che dovrebbe anche consentire di avere un peso e una forza contrattuale maggiore sia con Berna che con gli altri importanti centri. Le aggregazioni comunali in corso e in divenire rappresentano per Lugano e per il Cantone, oltre che una migliore funzionalità (organizzativa, istituzionale, amministrativa), un maggior equilibrio: nel rapporto centro-periferia, nel rapporto di solidarietà intercomunale (es. Valcolla), nel rapporto tra elemento urbano ed elemento naturale, tra dimensioni locali competitive e ambiti di relazione esterni o istanze superiori, tra gettito fiscale di persone fisiche e di persone giuridiche, tra attività del terziario e attività del secondario (differenziazione delle allocazioni), tra accessibilità interna e collegamenti nazionali e internazionali.

Un’ultima provocazione, lanciata come stimolo ad un tavolo di discussione, afferma che Lugano deve ancora diventare una città, e quindi ha un’«urbanità» ancora tutta da creare o ricreare.

3.2 Identificazione degli scenari

In questa sezione verranno delineate le principali funzioni – rilevanti per gli scenari –dell’area luganese nella situazione attuale e in chiave prospettica. Nei punti successivi verranno analizzate in dettaglio le funzioni dette tradizionali (generalmente definibili come vocazioni), e si approfondiranno le aree strategiche che potrebbero generare funzioni innovative rispetto a quelle tradizionali.

²⁰⁹ Tutti i focus sono avvenuti prima della votazione di successo per la Nuova Lugano (14.12.02).

Le funzioni tradizionali del territorio, riconosciute anche nella loro valenza di vocazione, corrispondono a quella finanziaria ²¹⁰, a quella turistica ²¹¹ e a quella commerciale ²¹²; mentre le altre, dalle potenzialità innovative, corrispondenti a possibili vocazioni in scenari futuri, sono quella direzionale ²¹³, quella (socio)culturale ²¹⁴ e quella tecnologica ²¹⁵.

Si rammenta che nella valutazione il valore della media ottenuta non stabilisce l'ordine di graduatoria delle singole funzioni, siccome non è stata fissata una somma uguale da distribuire. I valori sono invece confrontabili attraverso l'ordine cardinale attribuito (rango).

Tavola 5 – I punteggi delle singole vocazioni

Nella situazione attuale, la vocazione finanziaria e quella turistica si distinguono dalle altre. La vocazione commerciale rimane invece in secondo piano.

Nella situazione prospettica si nota il netto calo della vocazione finanziaria (-10,2) e il netto aumento di quella tecnologica (+16,3). Le altre funzioni tradizionali sono piuttosto stazionarie, mentre le altre funzioni innovative (direzionale + 8,3; culturale + 6,7) confermano la loro valenza (*tab. 3*).

Il divario (forbice) tra il valore medio attribuito alla prima e all'ultima vocazione, nel passaggio dalla visione attuale (32,3) a quella prospettica (13,5), si riduce nettamente.

²¹⁰ Banche, società di assicurazioni, società finanziarie e immobiliari; regole di funzionamento giuridico-amministrative; reputazione e credibilità.

²¹¹ Strutture d'accoglienza, intrattenimento, eventi, attrazioni naturali, artistiche...

²¹² Trading companies, camere di commercio, fiere, agenzie di pubblicità, centri di distribuzione commerciale.

²¹³ Centri di direzionalità economica (produttiva, finanziaria e legata al terziario avanzato), centri di comando dell'economia; presenza di funzioni di "eccellenza" urbana: grandi società industriali, commerciali, servizi, imprese operanti nei settori ad alta tecnologia, sedi di importanti banche, assicurazioni, associazioni scientifiche, strutture alberghiere di livello, collegamenti aerei.

²¹⁴ Iniziative, associazioni e strutture: biblioteche, musei, teatri, cinema, centri culturali, gallerie d'arte; network culturale; eventi; reputazione, immagine, integrazione sociale e coesione; qualità della vita.

²¹⁵ Basata su centri e poli di ricerca; imprese operanti nei settori ad alta tecnologia; parchi tecnologici, università; network; brevetti, periodici scientifici...

Questo risultato è il segnale di uno scenario tendente a un mix e a una diversificazione di funzioni, piuttosto che a una specializzazione univoca.

Tavola 6 – Il rango delle funzioni nella variazione prospettica.

Le linee di tendenza sono confermate dalla valutazione del rango (ordine cardinale) che rende paragonabili le differenze di posizionamento tra le singole funzioni. Il calo della funzione finanziaria avvantaggia la posizione del turismo che la raggiunge e la sorpassa, ottenendo per il futuro lo stesso numero di “primi posti”, e un numero maggiore di primi e secondi posti sommati. Il dato è confermato anche dalla somma delle prime tre posizioni. Altro elemento rilevante è il sorpasso subito dalla vocazione commerciale, nella somma dei primi due ranghi, da parte delle tre funzioni innovative. Solo nella somma dei primi tre ranghi commerciale e direzionale si equivalgono. Dopo turismo e finanze si posizionano tecnologia e cultura.

Tavola 7 e 8 – Le medie di rango e i differenti cluster

Le medie di rango considerano la media della somma delle posizioni attribuite, dal primo al sesto posto. Più è bassa la media, maggiore è il valore di una funzione. Questa valutazione convalida l'ordine di posizione precedente.

Anche l'analisi dei vari settori sembra confermare i risultati, sebbene riservi qualche sorpresa.

Gli stessi operatori dei servizi finanziari (*tav. 8*) confermano l'ascesa dell'importanza del turismo a scapito delle finanze, sebbene non in virtù di un miglioramento della funzione turistica. Riservano invece al commercio migliore sorte rispetto alle funzioni innovative.

Il settore turismo-cultura conferma il sorpasso operato dal turismo pur marciando sul posto. Avanzano, in ordine di importanza, la funzione culturale, quella tecnologica e quella direzionale, mentre rimane ultima quella commerciale.

L'imprenditoria conferma le precedenti tendenze di turismo e finanza. La sorpresa è che la funzione tecnologia prende il netto sopravvento (primo posto assoluto), mentre direzionale e culturale superano il commercio.

La pubblica amministrazione conferma le tendenze di turismo e finanza, con la differenza che il turismo migliora attivamente e la finanza è superata anche dalla funzione direzionale. Quella culturale supera la commerciale, mentre la tecnologica rimane ultima.

La pianificazione è uno dei due soli ambiti dove la finanza conserva il primo posto. Il turismo resta al secondo, seguita dalla funzione culturale.

La politica è l'unico altro tavolo che premia la finanza, lasciandola in testa, ma classificando a pari merito la funzione tecnologica. Seguono, con un certo distacco, turismo e commercio. Chiudono la funzione culturale e quella direzionale.

I risultati emersi invitano a organizzare le prossime osservazioni distinguendo tra le dimensioni funzionali, secondo una chiave di lettura tradizionale, e gli assi strategici, secondo i fattori innovativi e le condizioni vincolanti di sviluppo.

I dati particolari sottolineano un'ipotesi fondamentale, già annunciata con la riduzione della forbice tra prima e ultima funzione (e/o vocazione) nel passaggio dalla situazione attuale alla prospettica. Il campione è convinto della necessità di un mix di funzioni vincenti, diversificate e interrelazionate.

La preferenza espressa per il mix di funzioni e non per una specializzazione "spinta", non significa che siano mancate indicazioni nell'altra direzione. Ma tali proposte si muovevano tendenzialmente sul terreno della necessità, o perlomeno dell'opportunità, di individuare una *unique selling proposition*. Prendono quindi le mosse piuttosto nell'ambito della promozione del territorio, del marchio, come si approfondirà in una sezione successiva ²¹⁶.

²¹⁶ Per citare un esempio, durante un focus, a commento dell'offerta territoriale, è stato proposto questo paragone: «Salzburg è musica, Lugano cos'è? ... un po' di tutto e niente?»

L'idea del mix vincente di risorse e di punti di forza è espressa nella seguente constatazione, fortemente rappresentativa dei vari interventi: «Lugano non ha dei punti così forti da potersi specializzare in un campo ben determinato, però ha tantissime potenzialità e possibilità per potersi aprire a tutte le varie classi, le varie persone». La riflessione è avvalorata dalla necessità espressa di costruire una «visione strategica complessa» per il consolidamento del luganese come polo.

Il mix di funzioni risolve oltretutto l'ambiguità che l'idea di vocazione di un territorio nasconde. Il concetto di vocazione è indubbiamente più legato ad un orientamento esclusivo e monotematico del disegno strategico.

Il concetto di *mix* implica un'interconnessione di funzioni importanti o vincenti, di eventuali *cluster* esistenti (cfr. Progetto Ticino). E' questo lo scenario preferito dagli attori.

Altri interventi hanno messo in evidenza l'opportunità di «interpretare in maniera innovativa le vocazioni che già abbiamo», dato che «la vocazione c'è già, non possiamo stravolgerla, la dà la linea geografica, la situazione politica». Lugano resta la terza piazza finanziaria svizzera, incidendo quindi in maniera decisiva in qualsiasi mix di funzioni.

È stato infine osservato che all'organizzazione di queste funzioni si aggiunge la necessità di «sviluppare l'ambiente, che significa lavorare sull'urbanizzazione, sulla sicurezza, sull'ecologia e la qualità di vita». Ma queste variabili strategiche si tratteranno successivamente.

3.2.1. Le dimensioni funzionali

In questa parte si considerano i tratti dell'economia, della piazza finanziaria, del turismo, dell'imprenditoria e della pubblica amministrazione.

Tavola 9 – Principali risorse dell'economia

In ordine di importanza, le risorse principali dell'economia luganese sono considerate: le banche e i servizi finanziari (2.58), il turismo (2.11) e il commercio (1.92). I dati confermano le funzioni tradizionali. Sulla prima risorsa luganesi e resto del Ticino concordano, mentre per il turismo sono maggiormente convinti i secondi (+0,52) e per il commercio i primi (+0,21). Ai luganesi il commercio risulta leggermente più importante del turismo. Nella lettura settoriale questo rovesciamento non è riscontrato. Secondo imprenditoria e politica esiste tuttavia un'equivalenza tra commercio e turismo. Pubblica amministrazione e pianificazione parificano invece al primo posto finanze e turismo. Servizi finanziari e turismo-cultura confermano la graduatoria.

Tavola 10 – Piazza finanziaria, centri decisionali e fiscalità

L'ordine di importanza attribuito alle componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese risulta essere il seguente: la vicinanza linguistico-territoriale con il Nord Italia (2.33); il segreto bancario (1.97); la qualità dei servizi fiduciari - consulenza, revisione... (1.63). L'ordine è identico secondo la lettura geografica, ma i luganesi hanno meno fiducia nella qualità dei servizi finanziari rispetto al resto del Ticino, danno più peso alla vicinanza con il Nord Italia e meno al segreto bancario.

(*tab. a*) Tra le medie settoriali si osserva che i servizi finanziari, come la politica, antepongono la qualità dei servizi al segreto bancario, turismo-cultura conferma le medie generali accentuando il valore della prossimità all'Italia, l'imprenditoria reputa addirittura scarsa la qualità dei servizi e mette al primo posto il segreto bancario. Gli altri ambiti confermano grossomodo le medie generali.

(*tab. b*) I giudizi riguardo alla centralità della piazza finanziaria come un fattore di debolezza sono abbastanza divisi (0.67). Lo si nota dalla distribuzione dei punti, anche se prevale leggermente il segno positivo del parziale accordo (*tab. c*). I punteggi leggermente più alti, sempre corrispondenti comunque alla sfera dell'accordo parziale, si

sono registrati nei servizi finanziari, nella pianificazione, nella politica e presso i luganesi.

A segnalare invece le difficoltà di una certa marginalità di Lugano giunge l'accordo riguardo «la lontananza delle sedi di quasi tutti i centri decisionali di banche e servizi finanziari», che «indebolisce la posizione di Lugano» (1.71). I più convinti sono gli imprenditori, seguono con un certo distacco servizi finanziari e PA. Anche il resto del Ticino è più sensibile a questa debolezza, delineando un netto distacco rispetto ai luganesi (+0,6). Molto più parziale è invece l'accordo della pianificazione.

(tab. d) C'è un'altra lontananza che preoccupa, ma in modo minore. Si tratta della «lontananza dei centri decisionali di importanti servizi (trasporti, comunicazioni...)» (1.15). Ancora una volta si dimostra una maggiore sensibilità del resto del Ticino, staccando nell'accordo i luganesi di ben 0.76 punti. Tra i settori sottolinea la preoccupazione soprattutto la politica, seguita da PA e turismo-cultura. Anche l'imprenditoria è sopra la media, mentre servizi finanziari e, ancora una volta, pianificazione riducono il problema.

C'è accordo, sia geografico che settoriale, nel reputare il sistema di tassazione privilegiato delle società ausiliarie, previsto dalla legislazione cantonale, «un fattore economicamente attrattivo del luganese» (1.97). Abbassano lievemente la media i servizi finanziari e la politica.

La funzione finanziaria

Il settore bancario vive un momento di difficoltà ed è confrontato con

Finestra sulla stampa

Crisi economica e piazza finanziaria

Gli ultimi tempi sono stati toccati dalla stagnazione e dalla crisi economica che ha portato con sé un incremento della disoccupazione e minori entrate in tanti settori. Le previsioni della ripresa economica continuano a slittare.

Dopo mesi di trattative sulla fiscalità si è giunti ad un accordo tra Unione europea e Svizzera, risoluta a difendere il segreto bancario. Gli effetti dello scudo Tremonti I hanno in parte colpito la piazza luganese, che organizzata ha subito meno il secondo scudo. Nei media si osserva la ricerca di esperti per rispondere alla domanda: «Quale futuro per la piazza finanziaria ticinese?»

sfide importanti. Questa è una percezione chiara e diffusa. Tuttavia serpeggia tra i partecipanti ai gruppi di discussione un cauto ottimismo sul futuro della piazza finanziaria luganese. Sono probabilmente i timori per la piazza finanziaria che hanno portato ad abbassare - nelle valutazioni del questionario - il valore della funzione finanziaria in futuro. Si è rilanciato in questo modo il discorso della diversificazione dei prodotti all'interno del settore finanziario e quella delle funzioni del territorio. Infatti si precisa come più che la centralità della piazza finanziaria sarebbe la sua specializzazione spinta a rappresentare un rischio.

Lugano è conosciuta per le finanze, per le sue banche, per i suoi servizi. E' difficile capovolgere questo contesto, che va invece sfruttato - si afferma - «come piattaforma per rinnovare una situazione che è oggettivamente in crisi ovunque».

E' prima di tutto necessario - affermano gli addetti ai lavori e gli osservatori - «contribuire al mantenimento di un clima mentale attorno alla società finanziaria». E' anche vero però che il settore finanziario deve affrontare un discorso di rafforzamento della qualità. La qualità della piazza è in ogni caso considerata buona se si escludono alcuni casi di servizi scadenti che l'hanno danneggiata. Sulla scorta di queste osservazioni, si avverte la necessità di orientare la politica di formazione, di coordinamento delle varie scuole universitarie in Ticino e magari di creare una scuola di private banking internazionale.

La polarità nord-sud della piazza è un altro fattore importante. E' nota una certa dipendenza da Zurigo, come dimostrano da tempo studi sui flussi di informazione da Zurigo a Lugano. Da un autorevole attore della piazza finanziaria giunge l'indicazione di un destino obbligato della piazza: «una volta cadute le ultime barriere psicologiche e culturali e le ultime resistenze di natura giuridico-istituzionale con la Lombardia e il nord Italia, le banche di Lugano dovranno cercare di sfruttare la loro per fare del *banking* tradizionale in Italia, non necessariamente andando ad aprire delle succursali, ma facendolo da qui».

Tra i vari cambiamenti prospettati per il futuro alcuni accenni sono stati fatti alla finanza *onshore* (es. della Repubblica di San Marino, passata da off- a onshore), altri all'allargamento ad attività di *hedge found*, all'attrazione di società di gestione di fondi. La crisi del settore finanziario e bancario ha indotto alcuni spunti in relazione alle conseguenze per i settori vicini. Il timore sollevato da qualcuno è che la crisi si possa trasmettere anche alle aziende ad alto valore aggiunto, all'indotto in generale e al finanziamento stesso delle aziende. In questo senso c'è attesa sull'evoluzione dei regolamenti internazionali, nell'ambito delle trattative sulla fiscalità.

Dal punto di vista posti di lavoro invece, si è consapevoli che ci saranno delle perdite. Si avverte però che bisogna salvare la qualità e incrementare altri tipi di prestazioni, salvaguardando la ricchezza come possibilità di rilancio. Si ricorda che il mercato del lavoro ha subito il contraccolpo delle speculazioni nel momento del boom.

Sempre nell'ottica del rilancio e delle strategie, è stata evidenziata la convenienza di preservare un forte substrato fiscale, anche per poter offrire 'vantaggi residenziali'. Per un ente pubblico come la città questo significa in generale tenere basso (o ridurre) il moltiplicatore d'imposta e il debito verso terzi.

Diversi interlocutori hanno tra l'altro sottolineato l'importanza dell'intervento pubblico in materia fiscale, soprattutto da parte del Cantone.

Gli enti pubblici stessi vivono una certa dipendenza dal gettito fiscale della piazza. Per ridurre i rischi legati a questa dipendenza sarebbe sufficiente pianificare attentamente gli investimenti e rimanere in stretto contatto con il settore finanziario.

Finestra sulla stampa

Ticino tra i cantoni più attrattivi per cittadini e aziende

Con la politica di sgravi fiscali messa in atto negli scorsi anni, il Ticino ha guadagnato due posizioni nella classifica dei cantoni più convenienti dal profilo fiscale, attestandosi al quarto rango nel 2001. Nel 2002 è sceso al quinto posto. Meglio del Ticino solo Zugo, Svitto, Nidvaldo e Argovia. Con il quarto pacchetto di sgravi fiscali previsti per il 2003 la posizione del Cantone potrebbe migliorare (a beneficio soprattutto delle famiglie).

Finestra sulla stampa

Consulenza aziendale, bene solo il Ticino

Per l'ampio settore europeo della consulenza il 2001 è stato un anno da dimenticare, in tutte le nicchie del settore. Il Ticino sembra fare eccezione: la domanda, soprattutto nel settore dell'information technology, resta forte. Nel cantone il settore sconta però la mancanza di grandi aziende. Si sviluppa dunque una consulenza a misura di piccola-media industria, mentre rimane ancora da giocare la carta del mercato italiano.

Fonte: Ticino Management, N° 21 - Dicembre 2001

Due altri importanti spunti sono stati offerti nella discussione, in due tavoli diversi, entrambi nella direzione di un allargamento del settore consulenza, soprattutto proiettato nella sfera internazionale. Da un lato si propone di sfruttare il *know-how*, la precisione applicandoli nell'ambito 'corporate'. La consulenza sarebbe da estendere dalle aziende ai privati, coinvolgendo anche il settore della comunicazione. D'altro canto si tratterebbe di cogliere una possibile sfida negli anni futuri, per quanto l'ambito locale lo possa permettere, «nell'attrazione di società di

gestione di fondi, piuttosto che in attività bancarie tradizionali». Più in generale si tratta dell'opportunità, citata diverse volte, di attirare la sede di compagnie estere. Tutte queste piste hanno un denominatore comune: incrementare la funzione direzionale.

Tavola 11 – Turismo

Tra le affermazioni in merito a fattori o problemi del turismo, che hanno ottenuto maggiore riscontro a livello generale, si situano quelle relative agli orari di apertura dei negozi (2,29) e all'apporto dei grandi eventi culturali (1,94). I primi «non sono coerenti con le esigenze del turismo», i secondi «contribuiscono a dare alla città un'immagine di qualità». L'accordo su altre questioni è più parziale. Prima di tutto si è parzialmente d'accordo sul fatto che le infrastrutture alberghiere non sarebbero «adatte alle nuove esigenze dei turisti» (1.06).

Meritano particolare attenzione i risultati delle affermazioni su congressi e fiere. Il giudizio secondo cui le potenzialità fieristiche non sono del tutto sfruttate ottiene un consenso poco più che parziale (1.33), mentre il giudizio che vede le attuali infrastrutture

congressuali in linea con le esigenze della città divide le opinioni (-0.31). Questo risultato incerto è frutto di valutazioni che si distribuiscono su tutti i valori della scala.

Le osservazioni più interessanti si registrano a livello settoriale e geografico. Innanzitutto il consenso sugli orari di apertura dei negozi e sui grandi eventi, non è omogeneo. Per entrambi il resto del Cantone è più convinto dei luganesi. In merito ai negozi, la punta minima è toccata dalla politica e i picchi massimi da turismo-cultura e imprenditoria. Circa i grandi eventi, il settore con minor consenso è l'imprenditoria (1.0), gli ambiti più decisi sono politica e turismo-cultura.

Sull'inadeguatezza delle infrastrutture alberghiere è la PA ad esprimere il giudizio più forte. Imprenditoria, pianificazione e politica restano sotto la linea del parziale accordo.

E' soprattutto l'imprenditoria, seguita dalla pianificazione, a marcare anche se parzialmente l'inadeguatezza delle infrastrutture congressuali. Più divisi e incerti sono gli altri ambiti, e non si registrano importanti variazioni di tipo geografico.

Le potenzialità fieristiche sono da sfruttare maggiormente, soprattutto per la pianificazione, in seguito per la politica e per i servizi finanziari. L'accordo più parziale è quello dell'imprenditoria. Un'altra differenza da segnalare è che i luganesi staccano notevolmente il resto del Ticino (+0.78).

La funzione turistica

Il dibattito sulla funzione turistica è aperto con una considerazione aggiunta ad un questionario: «Lugano è, purtroppo sempre meno, uno dei centri più importanti del turismo estivo della Svizzera». L'altro elemento base del dibattito è una domanda molto semplice, posta in merito alle affermazioni sull'offerta (infrastrutture, negozi e animazione...): «A che turisti o a quale

Finestra sulla stampa

La crisi turistica

Il trend del 2003 sembra confermare la crisi degli anni precedenti. Sia nel 2001 sia nel 2002 i pernottamenti in Svizzera hanno subito contrazioni anche importanti e il Canton Ticino non ha fatto eccezione. Durante la primavera e l'estate 2002 è stato un continuo rincorrersi di dati e statistiche, speranze e delusioni di una ripresa che ancora stenta a manifestarsi. Tra le cause del calo del fatturato turistico pesa senz'altro la crisi economica generale (v. 11 settembre, ecc.). Altri elementi che hanno inciso dipendono dai collegamenti (es. San Gottardo, con il contingentamento del traffico...), il franco forte, ecc.

turismo si mira?».

Dalle discussioni risulta chiaro che il turismo è uno dei settori in cui più facilmente si

possono leggere sinergie o disfunzioni nell'organizzazione dell'offerta territoriale in generale. Infatti sono in gioco finanza, cultura, svago, commerci, business, congressi, fiere, accessibilità, ambiente, promozione e comunicazione, ecc.; si mescolano gli interessi di cittadini residenti, dei frequentatori che lavorano e degli "ospiti turisti".

E' stata più volte contestata l'idea che il turismo sia una "vocazione della regione". C'è chi aggiunge che il

L'opinione

Problema San Gottardo: occorrono nuove strategie

Corrado Kneschaurek*

«Il problema viario del San Gottardo penalizza il turismo ticinese. Per chi deve venire in Ticino è diventata una psicosi. Sappiamo d'altronde che saremo confrontati con questo problema per i prossimi quindici-vent'anni e dobbiamo quindi studiare nuove strategie».

Altri operatori del mercato sottolineano pure la necessità di strutture in grado di offrire valide alternative in caso di cattivo tempo, in modo da diminuire la dipendenza dalle condizioni meteorologiche.

* Presidente dell'Associazione degli albergatori ticinesi

turismo non è più la carta vincente, nonostante a livello popolare lo si possa ancora pensare.

Il dibattito tende a contrapporre un turismo di massa e un turismo di qualità. Qualcuno ha fatto anche notare che «il turismo di massa porta poco ed è conflittuale con gli altri obiettivi» e che «il turismo di massa ha distrutto quello di qualità». Questa qualità dipende per di più dalla fruibilità del territorio, dalla possibilità di raggiungerlo specialmente durante il fine settimana, «oggi fortemente inibita dalla situazione del San Gottardo». Il turismo di qualità è auspicabile anche in ragione del territorio che è piccolo, frastagliato e inadatto ad un turismo di massa. Per anni la qualità è stata calcolata unicamente in numero di pernottamenti. Qualità significa invece «offrire una città con dei servizi, con dei negozi aperti, con una certa attrattiva e degli orari flessibili; una città in cui c'è la possibilità di vivere manifestazioni e animazioni».

Negli ultimi dieci anni si è fatto strada il turismo congressuale e d'affari. A conferma del trend, i dati statistici indicano che la media del "pernottamento urbano" si è abbassata a

2.6 giorni. Altra conferma sono gli investimenti fatti da molti alberghi, una volta a piena vocazione «vacanziera, per creare sale conferenze e affini. Probabilmente gli albergatori vedono nel settore “seminariale” un’alternativa ai turisti tradizionali in calo. Inoltre il turismo congressuale è meno dipendente dalla meteorologia. In quest’ottica, Lugano appare ideale per la politica congressuale. Lugano si pone come città a misura d’uomo, con spostamenti facili, rispetto alle grandi città congressuali nel mondo. Occorre però che uscendo accanto a queste infrastrutture esista anche un’offerta adeguata di “animazione”, un’offerta gastronomica di buon livello. Per gli attuali limiti di capienza non si realizzeranno congressi molto grandi, ma si potrebbe «veramente diventare i migliori, con dei servizi a lato che possono essere veramente unici nel mondo». Uno di questi servizi menzionati è la rapida informazione, perché per i clienti è molto importante il tempo, quindi il fatto di essere informati in fretta, di non dover perdere tempo.

Finestra sulla stampa

Turismo congressuale e d'affari

Nella stampa degli ultimi anni si trovano frequentemente riferimenti al turismo congressuale visto come una grande opportunità per il Ticino e per il rilancio del turismo in generale. Ne sono stati occasione diversi incontri, anche di carattere internazionale, che si sono tenuti recentemente nel Cantone e in particolare a Lugano. Fra questi spicca il “Lugano Africa Congress” che in ottobre ha riunito diversi leader africani e numerosi esponenti dell’industria europea e che ha indotto ad istituire a Villa Negroni una sede permanente del nuovo organo di cooperazione interafricana. Secondo la stampa, incontri di questo tipo situano Lugano quale polo di qualificanti convegni di attualità internazionale.

Nella direzione del turismo congressuale è stato più volte citato il progetto di Campo Marzio (legato all’aspetto fieristico), ritenuto molto strategico. Se, a margine dei risultati, da una parte si commenta che le attuali infrastrutture congressuali limitano lo sviluppo del settore, dall’altra qualcuno sentenzia che non vi sono potenzialità fieristiche specifiche.

Un altro progetto spesso nominato per le potenzialità di trasformazione della città grazie a quella che si può definire «infrastruttura per l’assoluta qualità», è il polo culturale dell’ex-Palace, con museo e teatro.

Diverse persone ritengono che manca nel settore, nella sua più ampia accezione, un'«imprenditoria del turismo». Il turismo, senza entrare nello specifico delle diverse categorie o di enti e soggetti, è considerato piuttosto «passivo». A livello di offerta, se il paesaggio, ed alcuni eventi internazionali sono senza dubbio una forte attrazione, non può certamente essere «il messaggio piazza finanziaria a indurre a venire a Lugano per motivi turistici». Non basta pensare alla redditività, bisogna pensare al «piacere di star qui». Con una similitudine paesaggistica, qualcuno paragona Lugano alle riviere, segnalando ad esempio Nizza e San Remo come concorrenti. Queste località sono caratterizzate da un'aria più vivace, Lugano dalla tranquillità.

La sensazione diffusa è che Lugano possa offrire molto di più, discorso per altro valido per tutto il Ticino. Lugano, con le importanti risorse a disposizione della pubblica amministrazione, dovrebbe contribuire a «diversificare l'offerta in modo da mirare sia al turista di una certa età sia a quello giovane. Offrire una certa vita culturale adatta a tutte le esigenze e a tutte le età». Tra i concetti che sono stati più volte menzionati, oltre al turismo culturale, si ricorda il *destination management*²¹⁷. In questo senso le esposizioni di caratura internazionale a Lugano sono state e sono di grande richiamo. Occorre – osserva qualcuno – maggior continuità e più coordinamento tra le diverse proposte.

Altri temi, brevemente accennati nell'ambito della funzione turistica, sono il turismo residenziale o immobiliare (chi acquista la casa e viene nel fine settimana), l'offerta paesaggistica (incluse le valli intorno a Lugano), la diversificazione stagionale e le strutture d'accoglienza orientate al *wellness*. Un'altra tipologia di soggiorno in piena crescita infatti è il fine settimana di relax, «per la cui offerta le persone sono anche disposte a pagare un certo tipo di cifra».

In sintesi, i partecipanti ai focus group sono convinti dello stretto legame strategico esistente tra il turismo e il business, le attività congressuali, l'offerta culturale. Qualcuno suggerisce che per aiutare il turismo occorrono investimenti mirati ad incremento della funzione culturale. In questo senso è possibile ipotizzare una forza innovatrice della cultura a vantaggio del turismo. Nella cultura è inclusa la presenza universitaria con il

²¹⁷ Si menziona l'esempio di Treviso con le mostre internazionali.

nuovo master in turismo internazionale, i congressi promossi e le potenzialità del «turismo formativo estivo».

Tavola 12 – Imprenditoria e nuovi settori

Le osservazioni riguardano alcuni fattori o condizioni determinanti per le dimensioni funzionali delle imprese e dell'industria in generale: la disponibilità di terreni, i finanziamenti, la manodopera ²¹⁸.

In generale, il consenso è più o meno parziale su tre oggetti: sulla mancanza di disponibilità di terreni per la localizzazione di nuove attività economiche (1.09), sul profilarsi di un polo tecnologico-informatico del piano del Vedeggio (1.43) e sulla difficoltà nel reclutare manodopera altamente specializzata quale limite posto al potenziale competitivo delle imprese (1.29). Divisi e incerti ²¹⁹ sono invece i giudizi in merito alla mancanza di sostegno adeguato alle nuove imprese (0.42).

La segmentazione geografica non presenta differenti percezioni valutative come invece accade nei risultati settoriali. In merito ai terreni per la localizzazione, l'imprenditoria esprime un accordo deciso, seguita da turismo-cultura. A creare contrasto è il basso punteggio della pianificazione (disaccordo parziale). La caratterizzazione tecnologica del piano del Vedeggio strappa maggiori consensi presso PA, politica e turismo-cultura. Le difficoltà di reclutamento di manodopera sono nettamente segnalate dall'imprenditoria, mentre contrasta decisamente ancora la pianificazione.

Pianificazione e imprenditoria si trovano invece d'accordo nel negare parzialmente la mancanza di adeguato sostegno alle nuove imprese, problema sottolineato, seppure parzialmente, dai servizi finanziari, dalla PA e da turismo-cultura. Più incerto è il tavolo della politica.

²¹⁸ I fattori più innovativi sono considerati nella prossima sezione.

²¹⁹ I risultati sono distribuiti su tutta la scala di valutazione.

La funzione commerciale e l'imprenditoria

Le discussioni sul commercio non sono state particolarmente ampie. Al di là di alcuni aspetti, legati al turismo (negozi) si sono sfiorati elementi legati alla piazza finanziaria (consulenza, *trading*) ed elementi legati invece ad aspetti più territoriali (logistica). Quasi la stessa sorte è toccata al tema delle aziende, del secondario. La maggior parte della discussione si è orientata su aspetti più strategici e innovativi del settore, trattati nella prossima sezione. A commento dei risultati qui riportati si rileva unicamente un'osservazione circa la localizzazione di nuove attività economiche: con le fusioni, la riorganizzazione del piano viario e con la disponibilità di aree vicine alla città si attendono mutazioni positive.

L'opinione

Nella logistica vedo un futuro
Marina Masoni, direttrice DFE*

«Negli ultimi anni molte primarie società hanno scelto il Ticino per creare centri di servizio logistici, sia in senso stretto sia in senso più ampio. Questo conferma che l'indirizzo della logistica integrata è veramente un'autostrada del rilancio competitivo nella quale è utile investire».

* Dipartimento delle Finanze e dell'Economia
Fonte: *Ticino piazza della logistica integrata europea*, speciale allegato di Ticino Management, N° 11 - Novembre 2002

Tavola 13 – Questioni di Pubblica Amministrazione locale

Gli oggetti riguardanti la pubblica amministrazione luganese sotto analisi evidenziano un quadro istituzionale favorevole. Ne sono più convinti i luganesi rispetto al resto del Cantone. La differenza si nota soprattutto circa la capacità di promuovere importanti progetti (1.91 *media generale*) e i vantaggi del moltiplicatore (1.86 *m.g.*). Inferiore rispetto ai luganesi, ma sempre molto elevato, è il consenso sul valore della riorganizzazione territoriale rappresentato dalle fusioni (2.36 *m.g.*).

Nella lettura settoriale si osserva che servizi finanziari e politica registrano il minore accordo sulla capacità progettuale. E' addirittura la politica a dare il minore punteggio alla riorganizzazione territoriale delle fusioni. La ricchezza di risorse del Comune di

Lugano sviluppa un consenso omogeneo (2.15 m.g.), mentre il vantaggio del moltiplicatore di imposta ottiene solo un parziale riconoscimento dall'imprenditoria. Vicini a quest'ultima percezione sono i servizi finanziari e la stessa PA.

I rapporti istituzionali tra Cantone e Comune meritano un discorso a parte, in quanto l'accordo circa il loro equilibrio è solo poco più che parziale (1.43). Esiste un'omogeneità geografica, mentre dall'analisi settoriale spicca immediatamente la pianificazione che si attesta con un punto sotto la media. Più basso della media risulta anche il giudizio dei servizi finanziari. Politica e turismo-cultura misurano invece i risultati più alti.

La funzione immobiliare, le infrastrutture e gli investimenti pubblici.

Un doveroso accenno deve essere fatto riguardo ad un aspetto che nelle discussioni ha assunto una certa rilevanza. Il settore immobiliare e dell'edilizia è considerato molto importante nella realtà luganese, tanto che qualcuno ha parlato di una vera e propria "vocazione immobiliare" che si situerebbe fra quella finanziaria e quella turistica. Una tale visione rende ragione delle "fortune" dell'edilizia, delle costruzioni (tanto che si è parlato di atteggiamento "panimmobiliare"). Si attribuisce facilmente al fattore "residenziale" il ruolo di funzione rilevante, di «forza d'attrazione sulla Lombardia».

Queste considerazioni toccano da vicino anche la pubblica amministrazione, impegnata su tanti progetti; basti tenere conto dei numerosi cantieri previsti. Tra i progetti più citati e attesi si situano quelli del piano viario dei trasporti (es. Galleria di Cornaredo), dell'ex-Palace (polo culturale), di Campo Marzio (fiere-congressi), del Lungolago, senza tralasciare Alptransit, la stazione ferroviaria ecc.

Finestra sulla stampa

Il mercato immobiliare riprende quota

Dopo la sbornia del boom e anni di depressione, il mercato immobiliare sta riprendendo quota, «senza speculazioni», come sottolinea il presidente del Catef Gianluigi Piazzini, ma traendo vantaggio dalla favorevole situazione sul fronte dei tassi e dallo scarso appeal di azioni e obbligazioni.

In Ticino il costo dei terreni deprime ancora nuove costruzioni, mentre la fiduciarie si attrezzano per offrire una gestione globale immobiliare.

Si fanno strada importanti investimenti nei prossimi dieci anni, dopo un certo rallentamento registrato successivamente alla grande trasformazione che ha prodotto la “city”, sede di servizi, banche, fiduciarie, commerci. L'impressione generale è che il settore immobiliare e delle infrastrutture hanno e avranno certamente il loro peso e contribuiranno alla qualità delle “funzioni madri”.

Diverse critiche mettono tuttavia in evidenza una visione definita “panimmobiliaristica” degli investimenti strategici da parte della PA, tanto che qualcuno ha voluto metterla a “giudizio” quale fautrice di investimenti materiali a discapito di quelli “immateriali”.

D'altra parte si insiste sull'esistenza di evidenti “gap infrastrutturali” ai quali occorre porre rimedio. Basti pensare ai fattori critici della rete di collegamenti o delle strutture per la cultura (concerti, teatri...), per i congressi e il turismo quindi. Si tratta oltretutto di interessanti progetti ²²⁰ in grado di attirare anche investimenti privati.

Finestra sulla stampa

I “grandi progetti”

Molti sono i progetti della città di Lugano e dei Comuni limitrofi. La stampa aggiorna spesso la popolazione sugli sviluppi.

- *Progetto Foce: sistemazione del Lido, ristrutturazione di infrastrutture, risanamento della riva.*
- *Campo Marzio: ristrutturazione dell'area, creazione di un centro espositivo-congressuale, albergo, ristoranti, spazi commerciali e autosilo interrato.*
- *Nuova stazione FFS: con anello tangenziale che la circonda.*
- *Copertura della tratta ferroviaria di Massagno: ancora da definire l'utilizzazione dello spazio creato.*
- *Nuovo Quartiere di Cornaredo: uscita della Galleria autostradale Veduggio-Cassarate.*
- *Ex-Palace: ristrutturazione, creazione di un polo culturale.*
- *Lungolago: chiusura della strada del lungolago.*
- *Autosilo di Piazza Castello: costruzione di una struttura con ulteriori posteggi davanti a Palazzo dei Congressi.*
- *Ex-Macello: ristrutturazione dell'area e creazione della “Città dell'arte e universitaria”.*

²²⁰ In generale, come del resto documenta la presenza e l'apporto della nota Accademia di Architettura di Mendrisio, si riconosce al “progetto” un orizzonte e un ruolo molto più ampio della semplice infrastruttura.

3.2.2. Le aree strategiche e le condizioni di attuazione

L'analisi si concentra ora su quattro diversi ambiti strategici per gli scenari di sviluppo del territorio. Si tratta di quegli elementi in grado di lanciare i necessari input affinché le dimensioni funzionali prima descritte possano diventare maggiormente competitive e sostenibili.

Tavola 14 – Mobilità, collegamenti aerei, ferroviari, infrastrutture e accessibilità urbana

L'aeroporto di Lugano-Agno è ritenuto «una risorsa territoriale fondamentale» (2.12)²²¹. Ma leggermente più decisa è l'importanza attribuita all'aeroporto della Malpensa, che «arricchisce il potenziale dei collegamenti internazionali» (2.28). A ciò si accompagna la consapevolezza che «i collegamenti aerei da/per Lugano sono limitati» (1.69).

In questi tre risultati spicca la maggiore convinzione del resto del Cantone a ritenere i collegamenti “limitati” (+ 0.52). A livello settoriale il giudizio è stato messo in dubbio dalla pianificazione e vede un accordo solo parziale da parte dei servizi finanziari. Per quanto riguarda gli aeroporti di Agno e Malpensa, solo nella PA emerge un accordo parziale circa lo scalo lombardo, mentre lo scalo luganese ottiene il punteggio più basso dai servizi finanziari.

Sul fronte delle ferrovie emerge uno dei più alti consensi del questionario, quando si accusa il fatto che «i collegamenti ferroviari per e da Milano sono ancora lenti» (2.53). Solo la pianificazione contribuisce ad abbassare la media. La politica esprime un consenso addirittura assoluto (3.00). Il resto del Ticino risulta ancora più convinto dei luganesi (+0.31).

La descrizione del traffico cittadino ottiene un altro schiacciante consenso, siccome «negli orari di punta la città è congestionata dal traffico, situazione che rende i tempi di

²²¹ Si ricorda che i giudizi sono stati espressi in primavera-estate '02.

attraversamento troppo lunghi» (2.31). Politica e pianificazione ripetono le valutazioni precedenti. Il divario tra resto del Cantone (+ 0.66) e luganesi è ancora più ampio.

Il consenso è invece meno marcato per il noto problema dei posteggi. Occorre evidenziare che la questione è stata posta secondo una prospettiva particolare: «la carenza di posteggi in centro è un ostacolo allo sviluppo di attività commerciali/economiche» (1.19). L'asserzione non rileva quindi solo la carenza di posteggi in centro, ma anche i conseguenti problemi causati alle attività urbane. Si registra ancora una volta un divario di valutazione tra i luganesi e i "ticinesi" (più convinti, +0.62). Nonostante l'accordo sia parziale, l'asse della distribuzione dei punti si concentra sul segno positivo: per il 55,6 % il consenso è forte, per il 22,2 % parziale.

Sia nelle interviste che nei Focus il problema dell'accessibilità e dei collegamenti del territorio sono temi che hanno suscitato molto interesse e una discreta apprensione.

L'ampio riscontro si documenta a partire dalla fortuna della posizione geografica tra i poli di Milano e Zurigo, posizione che in tema di trasporti e di traffico deve poter rimanere una risorsa e non diventare un aspetto penalizzante. Rispetto a questi poli la situazione di Lugano è sicuramente privilegiata, ma nel piccolo territorio il problema traffico si fa sentire. Oltre a questa, la maggior preoccupazione, fortemente legata alla

Finestra sulla stampa

Traffico e posteggi

Problemi molto sentiti, quelli di traffico e parcheggi, trovano ampio riscontro sulla stampa ticinese. Diversi progetti sono al vaglio.

Per quanto riguarda il traffico, da sottolineare è la tendenza a ricorrere a gallerie, in particolare la Vedeggio-Cassarate trattata estesamente dalla stampa. Legato a questa galleria (perché facente parte delle richieste avanzate dalla Confederazione per coprirne parte dei costi) vi è il problema dei posteggi: Berna in sostanza ne chiede la diminuzione nel centro urbano, a favore del rafforzamento delle strutture di tipo "Park&Ride" in periferia. D'altra parte non manca anche chi si oppone ad una tale politica che considera una tendenza a "tedeschizzare" Lugano, andando a colpire la mobilità e l'accessibilità del centro. Da annotare anche i progetti di autosilo in Piazza Castello e a Campo Marzio, che non dovrebbero essere messi in discussione dalla politica dei posteggi.

vicenda del Gottardo e alla vicissitudine dell'aeroporto, dei collegamenti aerei, è quella di restare facilmente raggiungibili, senza rovinare la qualità della vita (inquinamento, colonne, traffico...).

Si ha la netta percezione che quello della viabilità sia un problema nodale, una sfida decisiva. Si ricorda che le soluzioni sono già sulla carta, sono già state approvate. Si tratta del piano viario dei trasporti del luganese (PVT e PTL) e del COTAL, il concetto di aggregazione territoriale dell'agglomerato del luganese. Una delle componenti fondamentali è la galleria Vedeggio-Cassarate, che dovrebbe permettere di ridurre il traffico parassitario che non ha necessariamente come obiettivo quello raggiungere il centro di Lugano. Il piano di azione ha tutta una serie di misure fiancheggiatrici che dovrebbero a loro volta sedare il grande scontro sul problema dei posteggi.

L'accessibilità del centro, quindi del commercio, dell'intrattenimento culturale e ricreativo, del turismo e dell'animazione, genera discussioni animate sullo specifico problema del "posteggio", che per l'"animo" latino locale e ospite dovrebbe essere il più vicino possibile all'obiettivo mirato. Maggiori posteggi o intensificazione e facilitazioni dei trasporti

Finestra sulla stampa

Collegamenti ferroviari e aerei

Le finanze in rosso della Confederazione rischiano di avere ripercussioni sulla creazione della NTFA. Preoccupazioni per l'aeroporto di Agno.

Grandi preoccupazioni ha destato la notizia di eventuali tagli al budget della Nuova trasversale ferroviaria alpina (NTFA), dovuti alla cattiva situazione in cui versano le casse della Confederazione. La stampa ha dedicato ampio spazio alle proteste di chi (ticinesi in testa) si oppone ad un rinvio della galleria del Monte Ceneri e chiede che non sia tralasciato il tracciato a sud di Lugano, che permetterebbe di allacciare al NTFA alla rete ferroviaria italiana.

Le vicende legate al fallimento di Swissair e alla nascita della nuova compagnia di bandiera Swiss, hanno posto diversi interrogativi circa il ruolo che lo scalo luganese sarà chiamato a rivestire in un prossimo futuro. L'anno scorso si è assistito ad un sostanzioso calo del volume passeggeri. La politica di riorganizzazione della nuova compagnia ha inoltre portato tagli anche importanti agli scali minori. Drastici sono gli ultimi tagli sull'aeroporto di Agno. Ora è in fase di avvio Lugano Airport SA per la gestione dello scalo, e sono in corso trattative con compagnie aeree per garantire voli e collegamenti.

Lo scalo di Agno resta una risorsa fondamentale, nonostante la vicinanza allo scalo della Malpensa che è visto come un'opportunità per il Cantone. La creazione di collegamenti rapidi ed efficienti (in particolare il progetto ferroviario Lugano-Malpensa) è un obiettivo strategico dichiarato.

Nel caso la nuova ferrovia Lugano-Malpensa non incontrasse ostacoli, consentirebbe dal 2007 di raggiungere Malpensa da Lugano in 50 minuti, con convogli ogni dieci minuti.

pubblici più rispettosi dell'ambiente? Certamente occorrono strutture che permettano di avvicinarsi il più possibile alla città. Qualcuno cita come esempi riusciti Como o Lucerna (stazione): bisogna poter arrivare vicino all'obiettivo potendolo poi facilmente raggiungere a piedi. Si solleva la questione del contingentamento dei posteggi all'interno della città da parte di Berna, che finanzia le spese per il piano dei trasporti; si suggerisce di agire per ottenere la facile accessibilità di una specifica zona vicina al centro (es. Campo Marzio); si menzionano vecchi progetti di collegamenti viari o ferroviari.

In ogni caso emerge la consapevolezza che prima di creare nuove offerte e infrastrutture, sia meglio risolvere il problema della fluida accessibilità e allo stesso tempo dell'aria pulita²²², per la qualità della vita.

Altro tema importante sono i collegamenti ferroviari e quelli aerei. Prioritaria su tutte rimane la linea veloce viaggiatori del collegamento ferroviario con Milano e Zurigo, al di là del discorso trasporto merci (Alptransit).

A livello di voli aerei quello che maggiormente interessa è l'efficacia dei collegamenti con l'aeroporto della Malpensa che garantisce grandi legami internazionali. La rilevanza e la peculiarità dello scalo di Lugano-Agno non è stata trascurata, sebbene quella del collegamento a Malpensa è stata più accentuata anche in chiave prospettica.

Tavola 15 – Qualità ambiente – qualità vita (attrazione, offerta culturale e società)

(Tab. a) Il campione ha una forte consapevolezza della «straordinaria bellezza paesaggistica e ambientale» del territorio (2.28). Più convinti sono i luganesi (+ 0.45). I risultati settoriali sono abbastanza omogenei. Lugano è inoltre considerata «una città a misura d'uomo, con una buona qualità di vita» (1.89). Leggermente sotto la media risaltano le valutazioni di imprenditoria e PA.

²²² Qualcuno sottolinea che i milanesi a Lugano possono finalmente respirare a pieni polmoni.

(Tab. b) Alcune questioni riguardanti l'impatto delle costruzioni sull'ambiente mettono in luce giudizi divergenti. Risulta molto lieve sia il disaccordo circa il fatto che «lo sviluppo edile non ha compromesso l'estetica della città» (-0.37), sia l'accordo riguardo al danneggiamento del patrimonio storico-architettonico operato dalla crescita di Lugano (0.54). A livello settoriale, l'imprenditoria reputa che l'estetica della città sia stata compromessa, senza però troppo danneggiare il patrimonio. La politica e i servizi finanziari attribuiscono un parziale consenso sia in merito all'estetica compromessa che al danneggiamento del patrimonio.

Il campione ritiene, infine, che «lo sviluppo di una zona strategica vicina alla città, il Piano Scairolo (Grancia), è avvenuto in modo disordinato» (1.86). Il giudizio è sotto la media per servizi finanziari e pianificazione, il cui consenso è solo parziale²²³.

(Tab. c) Siccome la qualità di vita non comprende solo aspetti infrastrutturali, il questionario permette di valutare anche alcuni contenuti umani e sociali.

C'è un consenso omogeneo in merito alla «presenza attiva di numerose associazioni o enti in vari settori (sociale, culturale, sportivo, professionale, formativo)», che rende ricco il tessuto socio-culturale della città (1.92). Nella valutazione tutti i risultati settoriali si situano molto vicini alla media. Non esistono quindi picchi di consensi "assoluti".

L'assenso è più parziale su una Lugano multietnica: «con le sue oltre 100 etnie, Lugano è una città aperta e cosmopolita» (1.39). Si registrano differenze settoriali notevoli. La politica ne è molto persuasa, mentre l'imprenditoria è incerta e i servizi finanziari solo parzialmente d'accordo.

A proposito della qualità della vita sono state esaminate altre due argomentazioni essenziali. Se da una parte «le esigenze sanitarie della popolazione sono garantite» (2.39) dalle strutture esistenti (i due ospedali, il Cardiocentro, le varie cliniche private), dall'altra la sicurezza suscita qualche leggera apprensione. Infatti la domanda «Lugano è

²²³ Alcuni interventi ricordano come tutti gli sviluppi urbanistici hanno nella loro evoluzione un «ciclo disordinato».

una città che garantisce la sicurezza ai suoi cittadini» ottiene un risultato a metà strada tra il consenso e l'accordo parziale (1.5). Ma sotto la media si attestano solo la pianificazione e la politica (1.0, per entrambi).

Il dibattito attorno al tema della *qualità* è stato vivace e ha permesso soprattutto di approfondire argomenti quali la sicurezza, le offerte culturali e di animazione.

Durante le discussioni, in diversi hanno perfino proposto di considerare la *quality of life* al pari di una vocazione territoriale. Questo perché nei “clienti” (residenti, lavoratori, turisti...) è possibile individuare un bisogno comune, trasversale, che è quello generico della “qualità di vita”. Si fa notare che apparentemente può sembrare un aspetto vago, intangibile, ma in realtà è legato a fattori molto concreti, quali le offerte del turismo, della cultura, di una certa organizzazione dei servizi, ecc.

La qualità della vita apre ad un'altra questione importante: «per chi essere attrattivi?». L'impressione generale è che gli sforzi debbano andare nella direzione di attrarre le *persone*, dato che la situazione, sotto molti aspetti, è già buona per quanto riguarda le *attività*. E le persone vengono attratte dalle condizioni di vita familiari, dalla sicurezza, dalle scuole, dall'ambiente, dal clima. C'è stato chi ha ricordato una passata inchiesta, secondo la quale una delle cose che più apprezzano canadesi, inglesi, indiani... venendo a lavorare a Lugano è che in pochi passi «sono su un lungolago tra i più belli mai visti, si rigenerano e tornano in ufficio». Spesso, si ricorda, sono le mogli dei *manager*, attratte dalla città a misura d'uomo e con una buona qualità di vita, a indicare la migliore localizzazione per la famiglia. Si ritiene pertanto che occorra sviluppare un'attenzione maggiore per facilitare la presenza di una delle classi oggi ritenuta strategica, la classe creativa ²²⁴.

Molti interventi hanno sottolineato in questo contesto anche l'importanza del fattore *sicurezza*, che favorisce quel “turismo immobiliare” di chi si vuol spostare in un luogo “tranquillo e sicuro”.

Il discorso della sicurezza vale tanto per il turismo quanto per la vita sociale. Si fa riferimento all'incremento della piccola e media criminalità, alla questione dello spaccio di droga e al proliferare della coltivazione e della vendita abusiva di canapa e derivati. E' stato citato il caso – oggi risolto – di alcuni locali “a luci rosse” che hanno squalificato il quartiere di Loreto.

Si è anche accennato ai nuovi flussi migratori che necessitano accorgimenti a livello di accoglienza, in quanto potenzialmente portatori di fattori di tensione. Una città che cresce, è stato ricordato, deve saper affrontare i bisogni e i disagi delle fasce più vulnerabili (anziani, giovani) e poco integrate (stranieri) ²²⁵.

E' importante anche sottolineare che in tutte le discussioni si è posto l'accento sulla sicurezza frutto di condizioni di vita favorevoli piuttosto che su un “interventismo repressivo”.

A livello di urbanistica, la situazione nelle periferie è giudicata abbastanza positivamente, anche se è stata menzionata la necessità di una migliore qualità delle costruzioni. Qualcuno ha fatto notare che le nuove costruzioni, pubbliche o private che siano, dovrebbero dedicare degli spazi al “verde”, alle opere d'arte. Occorrono inoltre spazi che permettano la socializzazione.

In generale, come dimostrano i risultati, il livello di qualità della vita è ritenuto buono, soprattutto se confrontato con altre città svizzere o vicine.

A lato delle considerazioni sulla sicurezza e sulla tranquillità come fattori di attrazione, è richiamata la necessità di «rimpolpare la vita sociale».

²²⁴ Negli Stati Uniti è in corso da diversi anni una competizione tra città per attrarre o mantenere quella che è reputata la classe creativa, importante per l'economia e l'innovazione.

²²⁵ Uno studio promosso dalla Città di Lugano, condotto dal nuovo Dicastero integrazione e differenze culturali, Istituti Sociali Comunali, Inchiesta sull'integrazione degli stranieri – Rapporto finale, Lugano, nov. 2002, rileva come la grande maggioranza degli stranieri ritiene di essere ben integrata. All'inchiesta ha risposto il 32 % di tutta la popolazione straniera residente a Lugano.

Secondo il *panel*, le possibilità di svago a Lugano non sono ancora sufficientemente interessanti o integrate in un sistema organico, nonostante il riconosciuto «proliferare di iniziative di animazione e incontri».

Tema comune a tutti i *focus group*, che ha raccolto un consenso totale e deciso, è quello degli “orari”. Lugano deve “sprovvincializzarsi”, divenire *città* e offrire servizi su un arco di tempo più lungo di quanto non faccia oggi. Il riferimento è in particolare all’orario di chiusura di negozi, ristoranti e musei, giudicato nettamente insufficiente ²²⁶. Come esempio è stata citata la liberalizzazione completa del settore della ristorazione in alcuni Cantoni come Zurigo, che «adesso è una città che vive».

Un progetto importante, in questo contesto, è costituito dal nuovo Casinò anche se gli interventi concordano sul fatto che il futuro della Città non può essere costruito sulla base di un casinò.

Finestra sulla stampa

Lugano città morta?

Nell’articolo «Lugano città morta: servono vita notturna e iniziative culturali», pubblicato dal quotidiano italiano Il Giornale, il presidente della Camera di commercio ticinese Franco Ambrosetti ha puntato il dito contro la mancanza, a Lugano, di animazione e di idee e strutture culturali: «Lugano brilla solo per le mostre».

A lui rispondono, qualche giorno dopo e dalle stesse colonne, il responsabile del Dicastero delle attività culturali, Rudy Chiappini, e il sindaco di Lugano Giorgio Giudici. Chiappini sottolinea che le scelte operate a Lugano vanno nella direzione della qualità, più che della quantità, mentre il sindaco ricorda che «Lugano non è New York» e che la città deve comunque salvaguardare il suo tratto distintivo che è la tranquillità.

Fonte: Il Giornale, 6 e 10 luglio 2002

Lugano tranquilla, Lugano sicura, Lugano monotona, Lugano animata? Ma qual è l’anima di Lugano? «Bella senz’anima?» Cosa cercano i “clienti”, cosa vogliono i “residenti”, i “frequentatori” o i “lavoratori”?

Un esercizio che orienta gli sforzi sembra essere la ricerca di quell’equilibrio «che permette di mantenere l’aspetto ambientale, il paesaggio, che il turista sicuramente vuole, oltre che l’indigeno, mantenendo viva però la funzione di polo di attrazione». E se Lugano risultasse “noiosa”? Dal punto di vista dell’animazione, le offerte della città

²²⁶ A partire dal mese di giugno 2003 (sei mesi dopo la discussione del focus) sono state introdotte le deroghe estive per gli orari di apertura dei negozi in alcune località turistiche – tra cui Lugano – e in zone di confine. Lugano ottiene la deroga dal lunedì al venerdì fino alle 19:30. In alcuni casi, come per Ascona o Morcote la deroga può estendersi fino alle 22.30.

andrebbero implementate anche se occorre fare i conti con la massa critica (e il bacino di utenza) da raggiungere per organizzare attività e infrastrutture. Un'ulteriore riflessione fa notare che la crescita del terziario ha svuotato il centro città, rendendolo da un certo punto di vista "asettico".

In tema di offerta culturale non sono risparmiate le critiche. Ma le sentenze del genere «da questo punto di vista Lugano sta peggio delle altre città del Cantone» sono poche.

Come precedentemente ricordato, diversi interventi sostengono che la creazione di una "città della cultura" potrebbe stimolare il settore del turismo e del commercio, proponendosi come una possibile via di uscita dalla crisi. Viene riaffermato il ruolo fondamentale della cultura per il turismo e attribuito al lavoro politico un ruolo fondamentale per orientare, incanalare le risorse e sciogliere gli ostacoli alla crescita.

Altri segnali potrebbero venire dalla pianificazione: è interessante notare l'esistenza di un disegno unitario che traccia una sorta di «zona di cultura, di formazione e di tempo libero»²²⁷.

Nessuno nega l'inferiorità rispetto a Milano, ma vi è l'impressione che Lugano potrebbe fare una «politica di nicchia», specializzandosi nell'offerta. Per far questo però la città è chiamata ad investire nelle infrastrutture necessarie. A titolo d'esempio, qualcuno ha fatto notare che la sala dove da anni si svolgono concerti e teatri di grande richiamo si chiama "Palazzo dei congressi". In questo senso acquista una grande importanza la realizzazione del nuovo polo culturale del Palace.

Molto apprezzate sono le manifestazioni di rilievo internazionale all'aperto (in particolare Estival Jazz)²²⁸. Qualcuno ha anche osservato che non vanno dimenticati gli aspetti più popolari e suggerisce di concedere spazio al folklore insubrico.

²²⁷ Si tratta di un "tracciato" che parte dal centro di Trevano (Supsi), passa dallo Stadio di Cornaredo, lungo il fiume Cassarate, attraverso l'Università e l'ex Macello, fino a giungere al futuro centro congressuale di Campo Marzio. Il tracciato si incrocia con quello del lungolago che unisce il Lido, il Parco Ciani, il Palazzo dei Congressi, il Casinò, le piazze del Centro e il Palace.

Un problema più generico nei progetti di carattere culturale è la difficoltà a far interagire le diverse nicchie che esistono o si creano. Si riconosce che non è facile riuscire a ricomporre in un progetto le grandi potenzialità operanti. I partecipanti ai *focus* hanno inoltre più volte sottolineato una preoccupazione particolare. Si tratta delle sovrapposizioni tra le iniziative (che talvolta mirano allo stesso pubblico) e la relativa dispersione di energie; in breve la mancanza di coordinamento dell'offerta.

Anche a livello di una nuova possibile visione della sponsorizzazione culturale come elemento importante per Lugano, «occorre che ci sia una politica culturale molto più omogenea e integrata e dunque molto più forte».

In questa direzione la pubblica amministrazione riconosce la necessità di rinforzare, a livello gestionale, due entità strategiche nel coordinamento dei servizi, degli eventi e dell'offerta culturale-ricreativa in generale: la direzione amministrativa e la direzione artistica. La base amministrativa è essenziale per poter garantire la continuità e l'efficienza del servizio fornito, mentre la direzione artistica deve garantire flessibilità circa gli obiettivi da raggiungere e qualità per la programmazione. In questo senso si punta molto sull'apporto di fondazioni con partnership pubblico-privato. Si ricordano a titolo esemplificativo Fondazione Lugano Festival (stagione concertistica) e Fondazione Lugano Arte (esposizioni). E' ritenuta una formula che permette un maggiore coinvolgimento dei privati e allo stesso tempo una politica culturale più incisiva e mirata al settore specifico di riferimento.

L'università, in questo disegno, è riconosciuta come fattore d'attrazione, con le sue attività accademiche, pubbliche e congressuali. Non si pretende ancora di parlare di città universitaria, ma si concorda che il nesso tra università e cultura rappresenta «un potenziale tutto da intavolare». L'immagine di città universitaria porta ad auspicare un ambiente culturale di alto calibro sia all'interno dell'USI, sia all'esterno. Inoltre, dagli studenti ci si aspetta che partecipino e che animino la vita della città.

²²⁸ In particolare Estival Jazz e Blues to Bop. Qualcuno fa notare che Piazza Riforma pare non bastare: pochi i posti riservati e spazio insufficiente per gli amanti della piazza che convergono in centro in occasione delle principali manifestazioni.

Non hanno invece trovato spazio nelle discussioni altri temi legati alla qualità di vita come il livello dei salari (che in Ticino è sensibilmente inferiore al resto della Svizzera), la qualità dei servizi sociali e l'efficacia della politica familiare (in cui il Canton Ticino risulta essere un buon modello). Si tratta di temi invece molto sentiti dalla popolazione e di cui i media riportano ampiamente.

Tavola 16 - Risorse umane, formazione, imprenditorialità, innovazione, internazionalità

Finestra sulla stampa

Salari e politica familiare

Da un'inchiesta dell'Ufficio federale di statistica (UST), pubblicata nell'estate 2002 e relativa ai salari dell'anno 2000, risulta che il Ticino è sempre fanalino di coda nella graduatoria svizzera, con un salario medio di 4.356 franchi al mese, 800 in meno della media svizzera.

Per quanto riguarda la politica familiare, è da notare che in Svizzera le famiglie rappresentano il 60% dei poveri e 12mila bambini vivono al di sotto della soglia di povertà. A fronte di questo problema, sono ormai in molti ad auspicare l'estensione del modello ticinese di prestazioni complementari in funzione del reddito in una realtà molto frammentata e con differenze cantonali notevoli. Da annotare anche lo studio "Il minimo vitale nel federalismo svizzero" che assegna a Bellinzona il primo posto nella classifica delle città svizzere in cui una famiglia a reddito basso vive meglio.

(Tab. a)

Innanzitutto il mercato del lavoro in città è buono. Infatti le occasioni di lavoro sono ritenute elevate (1.72). Paradossalmente è proprio il settore che offre il maggior numero di impieghi, quello dei servizi finanziari, ad essere solo parzialmente d'accordo.

Altro dato recepito positivamente riguarda l'applicazione degli accordi bilaterali che «potrebbe rafforzare il sistema competitivo locale» (1.71). I più persuasi sono imprenditoria e PA, mentre la pianificazione è parzialmente d'accordo.

(Tab. b)

Un fattore certamente innovativo sono i progetti e i relativi investimenti, supportati da una determinata mentalità imprenditoriale.

Il campione concorda solo in parte sul fatto che «mancano progetti capaci di attirare l'interesse di investitori e di nuovi soggetti economici - investimenti nazionali ed

internazionali» (1.03). Il giudizio trova soprattutto l'adesione dei servizi finanziari e del settore turismo-cultura, che contribuiscono notevolmente ad alzare la media rispetto a tutti gli altri ambiti settoriali. Proprio nel campo degli investimenti è stata risolta la problematica degli "eccessivi" investimenti materiali, a discapito di quelli immateriali. Ma l'idea che in passato si sia «investito troppo nell'edilizia» suscita un parziale accordo nella politica, nell'imprenditoria e una netta opposizione della pianificazione. Nella valutazione generale il giudizio su questo punto è diviso (0.09) e il resto del Cantone è più concorde dei luganesi (+0.58). Infine, c'è un'adesione poco più che parziale sulla percezione della mentalità imprenditoriale che sarebbe «in gran parte costruita dall'insediamento di realtà italiane nel luganese» (1.24). La valutazione espressa invita senz'altro a tener conto sia dell'apporto "confederato", oltre a quello italiano, sia di una certa vivacità di iniziativa locale. Ad ogni modo è la pianificazione ad abbassare il valore della media, attestandosi sotto di un punto. Segue l'accordo parziale dei servizi finanziari, mentre il settore più persuaso è la PA. La differenza più rilevante è tuttavia il netto distacco tra i luganesi e resto del Cantone; decisamente più persuasi questi ultimi (+0.81).

L'opinione

Con i bilaterali Svizzera più attrattiva

Michele Rossi, SECO*

Da tempo attrattiva per la localizzazione di imprese internazionali (economia avanzata e liberale, settori chiave avanzati, stabilità, centralità...) la Svizzera, e il Ticino in particolare, possono oggi godere di nuovi vantaggi grazie agli accordi bilaterali. «Si sono aperte nuove possibilità - osserva Rossi – Le imprese non avranno più problemi nella ricerca di personale specializzato». Di questa situazione beneficerà in modo particolare il Ticino: l'Italia resta una delle realtà più importanti per l'economia imprenditoriale elvetica.

* Segretariato di Stato dell'Economia
Fonte: Ticino Management, N° 7 - Luglio 2002

(Tab. c)

Tra i fattori strategici primari si classificano università e internazionalità. L'Università²²⁹ suscita molto interesse e molte attese. Si conviene che sia «uno dei fattori più

²²⁹ Per completezza d'informazione è doveroso sottolineare che il termine «università» include sia l'esperienza delle facoltà luganesi di economia, comunicazione (USI) e teologia, sia quella delle scuole universitarie professionali (SUPSI). Infatti la voce sintetizza le numerose citazioni nelle

innovativi della città» (2.26). Ne è quasi assolutamente convinta l'imprenditoria, seguita dagli altri settori. Una valutazione inferiore è registrata nei servizi finanziari (0.7 punti sotto la media), seguiti dalla politica (0.26 sotto la media). Importante è il divario tra i più "critici" luganesi e il resto del Cantone (+0.4 rispetto ai luganesi).

Il campione si dichiara "sorpreso" dalla notorietà internazionale di Lugano, «nonostante le (sue) dimensioni» (2.33). L'accordo è quasi assoluto da parte della politica, mentre contribuisce ad abbassare lievemente il valore della media il risultato della PA.

L'area luganese è in grado di attrarre importanti personalità. La buona media (1.89) è confermata da un'omogeneità tra i settori. La valutazione leggermente superiore è del settore turismo-cultura.

Anche le scuole internazionali costituiscono un elemento vitale. Sebbene meno netto dei precedenti, il giudizio sulla «presenza di scuole internazionali vicine a Lugano (Franklin College, American School, Virginia Tech...)» è positivo. Risulta un «fattore d'attrazione per personalità e manager internazionali» (1.63). Il risultato più alto è quello della pianificazione, seguito dal settore turismo-cultura, leggermente sotto la media si situano gli altri.

Nella discussione sono stati confermati i risultati ottenuti e si sono approfonditi in modo specifico alcuni temi ritenuti maggiormente strategici. Il loro denominatore comune sono le risorse umane.

In merito al capitale sociale presente sul territorio, la discussione tocca il tema dell'imprenditorialità. Per diversi "attori" del Luganese e del Ticino, nel Cantone manca lo spirito imprenditoriale. Occorrono «imprenditori, che facciano partire i progetti, che sappiano avere uno sguardo a medio-lungo termine».

Si è ricordato che a Lugano il mercato del lavoro è maggiore rispetto ad altre realtà del Cantone. Ma non è questo l'unico aspetto importante nell'ambito delle risorse umane. Occorre infatti anche la capacità di attrarre le risorse. È stato fatto notare che negli Stati

interviste e la volontà di non creare particolarismi o valutazioni sommarie nel distinguere le diverse realtà.

Uniti c'è una sorta di competizione tra le città nell'attrarre risorse umane creative. Le forze esterne sono attratte da una buona qualità di vita. Bisogna puntare sulle condizioni affinché sia piacevole insediarsi in termini di «produttività intellettuale o di produttività di qualità della propria vita». Si pensa alle università, ai luoghi di ricerca e in generale a quelli capaci di generare competenze. Un fatto riconosciuto, che contribuisce al raggiungimento di questo obiettivo, è la presenza di scuole internazionali.

Esiste la consapevolezza che l'Università e la SUPSI hanno un grande ruolo innovatore da giocare nell'ambito della formazione, delle risorse umane, della ricerca, dei progetti, delle relazioni nazionali e internazionali.

L'Università ha l'ambizione di essere non solo una scuola, ma un centro di ricerca e di incontri, un polo d'attrazione, il punto di riferimento dell'interazione tra società e economia. È stato ricordato che «la comunicazione e l'economia erano la grande scommessa per creare un mix che fosse legato alla piazza finanziaria, che interpretasse quindi i bisogni di questa necessità di legittimazione dei cambiamenti più importanti di questo paese».

È pure stato rammentato più volte come anche la SUPSI sia un polo di innovazione importante per tutta l'economia del Luganese: «un'università che forma dieci categorie diverse di professionisti,

Finestra sulla stampa

USI e SUPSI

Oltre che per annunciare e riferire di conferenze ed incontri, i media hanno dedicato diverso spazio a USI e SUPSI per i progetti di cui sono protagoniste. Ampio rilievo è dato ad aspetti come l'inserimento professionale dei diplomati e dei laureati, alla qualità degli indirizzi di studio. Si è parlato della creazione della quarta facoltà a Lugano, quella informatica. Sono sorte dispute di carattere territoriale poiché diverse voci chiedevano che la nuova facoltà fosse ubicata nel Sopraceneri e in particolare sulle rive del Verbano.

La nuova Facoltà, che aprirà i battenti nell'autunno 2004, formerà degli specialisti informatici con capacità progettuali e capacità multidisciplinari.

Da segnalare anche la presenza sui media di vari Istituti, quale ad es. l'Istituto studi mediterranei, organizzatore di numerosi incontri e conferenze di caratura internazionale. Diversi articoli mettono in risalto l'importanza della collaborazione fra gli istituti di formazione e il mondo del lavoro ed economico, mentre uno studio comparativo effettuato da SwissUp sugli atenei svizzeri segnala buoni risultati per le Facoltà ticinesi.

intrattiene una rete importante su scala nazionale e internazionale e realizza numerosi progetti di ricerca». Alla Supsi è riconosciuto un notevole grado di radicamento nella realtà territoriale locale.

L'università è considerata “un volano”, il cui potenziale è ancora tutto da scoprire e che deve crescere secondo i propri ritmi. Azzardando delle cifre, qualcuno parla di un potenziale attualmente sfruttato al 15 %. Altri numeri portano all'attenzione il dato significativo che al Cantone l'Università costa meno di un liceo.

Lo stesso concetto è espresso in altri termini e su un altro tavolo di lavoro, quando si riconosce che l'università non è ancora entrata a far parte del tessuto locale. Del resto – si osserva – questi processi durano normalmente almeno 25 anni.

L'università come luogo di aggregazione ha dato adito a diversi paragoni e giudizi. Le tradizionali città universitarie sono caratterizzate da una vita studentesca più animata. Si auspicano allora più case per studenti, con affitti vantaggiosi, una mensa, altri ritrovi, più attività e eventi creati e gestiti dagli studenti, ecc.

Importanza in veste innovativa è rivestita anche dallo sviluppo tecnologico. Per la dimensione di un'area come quella del luganese qualcuno sostiene che sia meglio non farsi illusioni circa la possibilità di diventare un polo significativo. Università, diversi Istituti collaterali e centri di ricerca offrono comunque una buona occasione di stimolo e di adeguamento.

Nell'ultimo *focus* un accenno particolare al tema del “cablaggio”, dell'interconnettività ha dato l'occasione di segnalare un'ipotesi. La proposta è quella di fornire l'allacciamento con la fibra ottica ad alcune aree selezionate, cercando di attirare una serie di servizi ad alto

Finestra sulla stampa

Si è parlato di 'Ticino Valley'

E' interessante ricordare le speranze nutrite tre anni fa riguardo al 'mutevole' settore della tecnologia. La rivista Ticino Management a fine 2000 si chiedeva se fosse stato possibile una Ticino Valley e così rispondeva:

Il Cantone ospita un numero sempre maggiore di imprese hi-tech. Le condizioni quadro e la politica del Ticino aiutano uno sviluppo sensibile che si accompagna all'evoluzione delle imprese tradizionali. Il Ticino economico sta cambiando pelle e lo fa nel segno dell'innovazione tecnologica, dell'informatica e di internet.

E si iniziano a sentire i primi 'effetti rete', quelli che hanno moltiplicato il successo delle varie 'Silicon Valley'.

Fonte: Ticino Management, N° 10 - Ottobre 2000

valore aggiunto. E' il campo del software internazionale, in grado di produrre un alto valore aggiunto e di attirare delle figure professionali di altissimo livello. Si tratta di un progetto che tiene conto dei cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo del lavoro: grande utilizzo di computer (anche in località remote) con collegamenti di rete potenti e collaborazione tramite internet ²³⁰.

Tavola 17 – Immagine, identità del territorio e mentalità

La percezione dell'immagine e dell'identità del territorio è una componente immateriale rilevante della complessità strategica di un'area. Alcune affermazioni del questionario mirano a cogliere questo valore.

La «percezione esterna di Lugano» secondo il campione è positiva (1.86). Risaltano la valutazione superiore della pianificazione (+0.4 sopra la media) e quella inferiore della politica (-0.46 sotto la media).

Il risultato è comunque da collegare a quello dell'affermazione che valuta «l'immagine di Lugano», associandola «a fenomeni negativi quali la prostituzione e gli scandali» (-0.09). Le valutazioni sono discordi e distribuite su tutti i valori. Nega nettamente quest'ultima percezione la pianificazione, la negano parzialmente imprenditoria e servizi finanziari. Al contrario, la politica e il settore turismo-cultura sono parzialmente d'accordo. La PA è invece vicina alla media.

Un ulteriore fattore degno di attenzione riguarda l'identità. L'aspetto valutato è particolare e mirato. Si intende captare il grado di identificazione degli abitanti con la propria città. L'opinione secondo cui «il senso di appartenenza dei luganesi alla città si sta indebolendo» registra un risicato parziale accordo (0.47). I settori con i più alti punteggi, sebbene sempre nell'ambito dell'accordo parziale, sono imprenditoria, turismo-cultura e servizi finanziari. Ben sotto il valore della media pianificazione e politica.

²³⁰ Un'altra tecnologia in sviluppo è quella del *great-computing*: permette di usare computer che non ti appartengono, nei tempi che non sono usati dall'utente.

Meno pertinenti rispetto alle specificità territoriale, ma comunque significative, si presentano due questioni di mentalità generale. Una di queste accusa la mancanza di iniziativa causata dal benessere e ottiene un accordo parziale dal campione: «il benessere diffuso non spinge ad “osare” di più, si nota una certa passività di fronte agli eventi» (1.06). Turismo-cultura, servizi finanziari e politica sono più “sensibili” alla considerazione. Si distanzia nettamente la pianificazione, la PA è sotto il valore medio. La seconda questione, che riserva qualche sorpresa, è la percezione di «un’invidia di fondo che fa vedere il successo di un altro non come una risorsa ma come un limite» (1.45). Abbassano l’elevato consenso della pianificazione e del settore turismo-cultura le adesioni solo parziali degli altri ambiti, imprenditoria in testa. Altra differenza rilevante sta nel divario tra i più “sensibili” luganesi e il resto del Ticino (+0.79 rispetto al Cantone). Il risultato è eloquente da punto di vista dell’«appartenenza territoriale». I “luganesi” si sentirebbero più invidiati.

Alla base del dibattito c’è da un lato la percezione che non si valorizzino appieno le risorse di cui si è dotati e dall’altro l’intuizione dell’enorme opportunità esistente nel creare un processo o un sistema di coordinamento, di promozione e di comunicazione. L’impressione è che «probabilmente generiamo più valore di quello che pensiamo». Ne è un esempio un’osservazione provocata dall’espressione contenuta nel questionario: «sorprendente notorietà internazionale». E’ vero che Lugano si conosce dappertutto – dice qualcuno – ma «il punto debole è che questo sia *sorprendente*», perché segnala una certa mancanza di ambizione o quantomeno una mancanza di consapevolezza dei propri mezzi, delle proprie risorse ²³¹. Le potenzialità non mancano, basti solo pensare – si aggiunge – che Lugano è un caso quasi unico di convergenza di competenze linguistiche. Un altro fattore di ricchezza spesso trascurato è il fatto di «avere tutto sotto lo stesso tetto in un area molto piccola», dote che favorisce la fruizione di certi servizi e risorse, in diversi settori che sono tra loro molto integrati: dal turismo, alla cultura ai servizi

²³¹ Come già osservato, a questo proposito c’è chi dichiara che Lugano debba ancora compiere un passo dimostrativo di “sprovvincializzazione”.

imprenditoriali aziendali. Si evidenzia per di più che la regione costituisce un'area di attrazione per un bacino d'utenza di nove milioni di persone tra Como, Milano e Varese.

Vi è dunque la consapevolezza di avere un grande potenziale e si riconosce che il problema «è cosa noi siamo in grado di riorganizzare per diventare più propositivi, più rappresentativi e quindi più promozionali». Altre osservazioni tendono ad individuare alcune specifiche lacune a livello di comunicazione: «Lugano ha già molto, ma non lo vendiamo, ed è chiaro che se vogliamo essere attrattivi, dobbiamo informare la gente». Diversi altri interventi confermano che spesso «non si riesce a sapere cosa c'è» oppure esiste la preoccupazione che i segnali positivi non arrivino «a chi di dovere».

A livello di soluzioni proposte, si sottolinea che occorre un patto di comunità territoriale, che includa pubblico e privato, nel tentativo di pilotare i processi che portano ad ottenere vantaggi. Tali processi sono costituiti da diversi passi: mettere in sinergia i diversi attori, costruire un pacchetto di offerte, promuoverle, saperle comunicare.

Questo metodo di lavoro suggerito, da sviluppare come una sorta di *private-public-partnership*, ha l'obiettivo di influire sulla qualità della vita, di promuovere il territorio per le aziende e per le persone fisiche, di favorire la coordinazione delle attività e la concentrazione delle forze e delle risorse. In questo processo sia la Città di Lugano sia il Cantone hanno un importante ruolo di coordinamento. Infatti il segreto di un'amministrazione pubblica è di uscire dall'autoreferenzialità, «di non addormentarsi al proprio interno, ma continuamente guardare all'esterno».

Finestra sulla stampa

Ticino Open

Progetto promosso da Ticino Turismo

Il progetto Ticino Open, partito a maggio, ha come obiettivo la promozione turistica del Cantone. Interessante la collaborazione tra Ticino Turismo e numerosi enti pubblici e privati. Si tratta di una campagna promozionale incentrata principalmente sulla comunicazione (pubblicità su internet, teletext, giornali) e destinata al pubblico della Svizzera tedesca. E' programmata su un arco biennale. I temi toccati riguardano: Ticino Natura, Ticino Cultura, Ticino Musica, Ticino a tavola, Ticino Sport, Ticino Relax.

Ticino Turismo ritiene l'iniziativa la «prima grande azione di marketing territoriale del cantone».

Altra parola chiave – oltre al coordinamento – è il principio del coinvolgimento. E' opportuno coinvolgere l'imprenditoria dell'area di Lugano, sfruttando un «patrimonio che Lugano non sa di avere». Qualcuno ha fatto notare come attualmente grossi imprenditori, anche di provenienza estera, non sono minimamente coinvolti nei programmi di sviluppo dell'area.

Per individuare attori e risorse è inoltre necessaria un'azione di *scouting*. Si tratta in seguito di mettere in rete tali attori e «generare *cross-fertilization*, quello scambio di competenze che alla fine crea ricchezza».

Operativamente, tra le parole d'ordine emerse si registrano: creare sistema, rete relazionale, prodotti integrati, approccio empatico (rivolto al cliente), *scouting* e marketing urbano.

Considerato l'accavallamento enorme di iniziative, c'è chi suggerisce di investire in «quelle infrastrutture di base, sistemiche che consentono di essere attrattivi su un certo territorio con una determinata offerta anche turistico-culturale». Un simile modello prevederebbe un censimento di tutte le potenzialità presenti sul territorio.

Evidentemente il sistema non funziona senza prodotti “integrati” o senza orientamento al “cliente” (approccio empatico). Sono entrambi fattori carenti, a causa della mancanza di “progettualità e innovazione”. Qualcuno attribuisce parte del difetto al «ticinese, il quale è drammaticamente individualista e non riesce a capire che occorre costruire un progetto assieme».

Questo discorso coinvolge anche le sponsorizzazioni. Da un lato si accusa il fatto che i finanziamenti spesso vengono «usati ad annaffiatoio per tacitare tutti piuttosto che promuovere un territorio». D'altro canto il rapporto tra finanza e cultura è basilare: la finanza ha bisogno della cultura per darsi un'immagine e la cultura ha bisogno della finanza per vivere. Ma questo legame biunivoco e spesso esclusivo non basta: – qualcuno aggiunge – «abbiamo bisogno di decisioni di base, strategiche, politiche».

C'è la consapevolezza che alcuni progetti di Lugano hanno un potenziale di sviluppo molto elevato ma che necessitano, oltre al supporto infrastrutturale, del potenziamento

della rete delle relazioni. Infrastrutture e reti relazionali sono visti dunque come due fattori fondamentali in grado di mettere in moto un processo di cambiamento.

Come in tutti i processi di cambiamento si dovrebbe agire a due “velocità”: a breve e a medio-lungo termine. L’università offre un ottimo esempio di investimento a medio-lungo termine: «Creare l’università in un momento di crisi è stato un elemento per uscirne, perché il pericolo in un momento di crisi come questo, è che ci sia un atteggiamento regressivo, di ripiegamento».

Ma la soluzione non sta solo nei grandi passi. Bisogna dare continuamente anche piccoli stimoli, a breve termine, a cui tutti dovrebbero rispondere per lavorare in sinergia. L’esemplificazione in questo caso deriva dalla promozione turistica: si propone di approfittare del periodo estivo per allungare il ritmo dell’offerta nella fascia serale, come nella vicina Italia. Si potrebbe poi dilatare l’iniziativa ad altri periodi.

Ora, la promozione si dipana anche in un lavoro di immagine. E qualcuno sostiene che «Lugano ha perso la sua immagine». Impegnarsi a livello di immagine potrebbe contribuire a riconquistare attrattività ²³².

In sintesi, gli ultimi concetti ed esempi portano ad una conclusione ben delineata da un intervento efficace. «Se una città vuole evolvere e svilupparsi deve anche avere un concetto di marketing urbano, quindi costruire un pacchetto di servizi e poi promuoverlo adeguatamente». A Lugano questo dovrebbe succedere abitualmente: “un coordinamento di iniziative e di imprenditori, che tra di loro mettono in rete risorse e portano avanti i progetti”. E’ una cultura che dovrebbe essere diffusa in tutti gli ambiti. Il monito giunto da più parti è che «bisogna iniziare a fare un marketing urbano più attivo».

Esiste inoltre la percezione diffusa che se Lugano facesse sul suo territorio un’operazione sistemica, coordinata e coinvolgendo tutte le forze in campo, ciò potrebbe avere un influsso positivo anche per le altre realtà locali.

²³² Per rendere questa idea qualcuno ha fatto leva su di un’immagine forte: «Si tratta di ritrovare il “sex appeal” di una ex bella che deve tornare ancora a far parlare di sé».

3.3 Le misure di attuazione

L'ultima parte dell'analisi considera i valori attribuiti dal campione ad una serie di misure di attuazione per lo sviluppo territoriale tra le più menzionate nei vari colloqui e negli studi. L'apporto di questa sezione consiste nella disponibilità di ulteriori dati da incrociare con i risultati precedenti a conferma degli scenari emergenti. Assume evidentemente anche il compito di individuare e valutare le misure ritenute in sé prioritarie nell'ambito dello sviluppo.

Territorio

Tra le misure prioritarie quelle relative al territorio (2.39) e all'ambiente (1.89) ottengono un buon risultato. Il territorio registra la più alta media. L'imprenditoria attribuisce ad entrambe lo stesso valore, e così, ma con maggiore convinzione, la politica (2.4). Gli altri settori esaltano maggiormente le misure territoriali; servizi finanziari e pianificazione le distaccano nettamente. Un altro dato significativo è che i luganesi danno più importanza degli altri alle misure territoriali ²³³, mentre il resto del Ticino attribuisce più valore a quelle ambientali ²³⁴.

Nell'ambito della dimensione territoriale anche l'elemento particolare della "qualità urbana" ²³⁵ è considerato importante (2.14). Nella convinzione generale spiccano le valutazioni più elevate di pianificazione, di politica e del resto del Ticino (+0.36).

²³³ Segue la descrizione riportata nel questionario. «*Sviluppo territoriale e cooperazione istituzionale*: concepire una nuova organizzazione del territorio, come attraverso le fusioni comunali, ottimizzando i servizi al cittadino, ridando ulteriore competitività e maggiore forza al polo luganese. Trattare i problemi dello sviluppo territoriale su scala sovracomunale. La strategia include interventi infrastrutturali (trasporti, servizi), mette in rilievo il problema dei PR (piani regolatori), la compensazione e il livellamento finanziario...»

²³⁴ «*Ambientale*: attuare uno sviluppo sostenibile per migliorare la qualità della vita senza compromettere le risorse per le generazioni future; garantire la qualità urbana in tutte le zone della città.»

Capitale umano e relazioni

Il capitale umano e di relazioni internazionali ottiene una forte attenzione. L'importanza della formazione e della ricerca ²³⁶ è valutata seconda soltanto alle misure territoriali. Sono i servizi finanziari e il settore turismo-cultura ad alzare notevolmente il valore medio. I primi sono assolutamente persuasi di tale priorità. Riguardo al capitale sociale, alle risorse umane ²³⁷, il valore medio di priorità è leggermente più basso. I risultati sono abbastanza omogenei, se si esclude il valore elevato attribuito dalla politica. Il giudizio del resto del Ticino (+0.52) stacca decisamente i luganesi.

Anche le relazioni internazionali ²³⁸ risultano decisive (2.19), soprattutto per l'elevato valore attribuito dai servizi finanziari e dal settore turismo-cultura.

Reti e collaborazioni

Le due misure relative alla necessità del partenariato pubblico-privato (PPP) ²³⁹ e della concertazione circa importanti decisioni ottengono risultati diversi. Si registra buon accordo sulla priorità del PPP (2.03), ma nettamente sopra il valore medio si attestano i tre ambiti di politica, turismo-cultura e PA; mentre gli altri tre (serv. fin., pianif., imprendit.) lo abbassano. E' un divario osservabile anche i tra la valutazione minore dei luganesi (-0.51) rispetto al resto del Cantone.

²³⁵ «Qualità urbana: affrontare le nuove centralità urbane, le qualità anche nella periferia, l'integrazione sociale come strategia per diffondere prosperità, coesione e rigenerazione urbana. Si parla di vivibilità, di livelli di educazione, di sicurezza, di soddisfazione degli abitanti...»

²³⁶ «Riproduzione della conoscenza attraverso la formazione e la ricerca: riproduzione della conoscenza attraverso strutture per la formazione e reti di collaborazione nella ricerca scientifica e tecnologica, strutture per la diffusione della conoscenza (biblioteche, centri di ricerca). Importanti gli ambiti universitari e dei centri di ricerca.»

²³⁷ «Sviluppo delle risorse umane (capitale sociale): interpretare e gestire il cambiamento valorizzando le culture del lavoro e delle imprese.»

²³⁸ «Apertura nazionale e di internazionalizzazione: sviluppare le relazioni internazionali, prescindendo da aspetti strettamente economici e produttivi. Favorire l'accessibilità internazionale: dai collegamenti a fiere ed esposizioni di rilievo internazionale. Fiere, parchi scientifici e tecnologici, voli aerei aiutano anche nell'apertura nazionale.»

²³⁹ «Partenariato tra pubblico e privato: aumentare la collaborazione tra pubblico e privato nello sviluppo del territorio e nella gestione dei servizi. Attivare un laboratorio sulle privatizzazioni. Promuovere la cooperazione tra gli attori locali.»

Il metodo della concertazione ²⁴⁰ attira, invece, minori consensi. L'accordo è poco più che parziale (1.32). I due settori che si discostano abbastanza dalla media sono il valore inferiore attribuito dall'imprenditoria e quello superiore della politica.

Misure di medio-lungo termine

L'individuazione di scenari necessita della capacità di proiezione insita nelle misure di medio-lungo termine. La necessità di tali misure ²⁴¹ è percepita dal campione in modo chiaro (2.19). Ne sono convinti quasi tutti i settori, anche se PA e pianificazione contribuiscono ad abbassare il valore medio. Quando nel questionario si è valutata una frase che appariva ovvia, «le decisioni politiche privilegiano il breve termine», si intendeva proprio confrontare tale percezione con la capacità di proiezione nella politica. La valutazione si attesta intorno ad parziale accordo generale, diffuso in tutti i settori, a parte PA e pianificazione che sono più convinti del breve termine delle decisioni politiche. Quindi PA e pianificazione pongono maggiormente l'accento sul corto termine delle decisioni politiche. Gli altri settori sono più convinti della necessità di misure di medio-lungo termine, e sono solo parzialmente d'accordo sul fatto che la politica agisca a breve termine.

Identità e promozione del territorio

Le iniziative riguardanti l'identità ²⁴² richiamano il problema sollevato nel questionario circa l'indebolimento del senso di appartenenza. Esse sono parzialmente considerate

²⁴⁰ «Strategia di concertazione: coinvolgimento degli attori locali e di abitanti nei processi orientativi dei possibili scenari di sviluppo. Si seguono di solito tecniche di *botton up* e di messa a confronto di tesi provenienti dal mondo degli esperti con quello dei portatori di interesse e del pubblico di riferimento.»

²⁴¹ «Programmazione a medio-lungo termine: attuare una valutazione degli scenari futuri non a corto termine. Porre degli obiettivi a lunga scadenza con le necessarie tappe di realizzazione e di verifica, eventualmente di correzione di rotta.»

²⁴² «Identità territoriale: vale il principio per cui una città è fatta dalla coscienza che i propri cittadini ne hanno. Ne deriva l'importanza dell'identità qualificata della città e del processo di identificazione attivato per e con i propri abitanti. Seleziona i termini di percezione del territorio più vicini alla

prioritarie (1.43). Gli unici settori sopra il valore medio sono la “convintissima” pianificazione e la politica.

In qualche modo è possibile legare queste affermazioni a una domanda pertinente alla promozione turistica, che ha ottenuto un valore simile. Nel «vendere Lugano» quest’ultima non insisterebbe «sufficientemente su elementi di diversità rispetto ad altre città svizzere». Ma su questo punto, più legato ad aspetti promozionali, i più persuasi sono i servizi finanziari, seguiti da turismo-cultura e pubblica amministrazione. La politica è nella media, mentre imprenditoria e pianificazione sono sotto. Aderisce con più convinzione anche il resto del Ticino rispetto ai luganesi (+0.4).

Allargando lo spettro della promozione territoriale a tutti i settori si registrano i risultati di tre punti di notevole rilevanza strategica.

Innanzitutto si analizza la priorità delle iniziative integrative ²⁴³ o intersettoriali. Il consenso è omogeneo in tutti gli ambiti (1.91), anche se non è di tipo assoluto. A compendio di tale giudizio si affianca l’ipotesi di una mancanza di strategie comuni di marketing in Ticino per cui «non si è abituati a promuovere il territorio nel suo insieme». Il valore medio è molto vicino a quello delle strategie integrative (1.94), ma si osservano importanti variazioni settoriali e geografiche. Il resto del Ticino è molto più convinto nel giudizio, superando di ben 1.17 punti il valore attribuito dai luganesi. I servizi finanziari assegnano un valore nettamente superiore alla media. Più che persuasa è anche la politica, mentre, la pianificazione esprime un accordo solo parziale.

Un’ultima questione tocca la proposta di un marchio territoriale ²⁴⁴, che prevede due ipotesi con due variabili. Il marchio potrebbe ispirarsi ad un settore distinto (*Mdi*), forte,

sensibilità degli abitanti, trovando gli aggettivi più qualificanti la città e il suo territorio: (per. es. “emozione” e “innovazione”).»

²⁴³ «*Strategia integrativa*: sottolinea la necessità di un’impostazione olistica nella pianificazione strategica del territorio, per avviare un processo capace di pervenire a sintesi integrate delle varie importanti e decisive questioni settoriali (economia, trasporti, risorse, cultura, sicurezza, tecnologia, ricerca...). Permette di trattare temi di ampio e lungo respiro e di equilibrare gli interessi settoriali.»

²⁴⁴ «*Immagine e/o marchio*: avendo già molte risorse e qualità da giocare, questa strategia punta a lavorare intorno all’immagine di Lugano, secondo la percezione interna e quella esterna: un’immagine che sia a beneficio di tutti gli attori del territorio. Si potrebbe sviluppare un “marchio Lugano”, a partire dalle seguenti opzioni:

- a) marchio trasversale, compatibile con i settori forti (*economia, turismo, tecnologia, ricerca, ecc.*);
- b) marchio distinto, più legato ad un singolo ambito, ad un progetto forte (p. es. “*San Carlino*”);
- c) marchio forte di Lugano, compatibile con il marchio Ticino;

oppure essere trasversale (*Mtr*) ai vari ambiti. Potrebbe inoltre essere maggiormente legato all'«identità Lugano» (*MiL*) o all'«identità Ticino» (*MiT*). I risultati generali premiano nettamente il marchio trasversale e il marchio «identità Lugano»²⁴⁵.

Il *Mtr* vince sia per i luganesi che per il resto del Ticino. Tuttavia i luganesi sono più sensibili degli altri al *Mdi* (+0.62 rispetto al resto del Ticino). Il risultato è nettamente diverso per il marchio-identità. Se i luganesi premiano decisamente il *MiL*, il resto del Ticino ribalta il risultato: per essi il valore del *MiT* supera leggermente quello del *MiL*, attribuendo al *MiT* un punto netto in più rispetto ai luganesi. Tutti gli ambiti settoriali confermano la preferenza del *Mtr*. Il distacco maggiore tra *Mtr* e *Mdi* è registrato nella pianificazione (+3.75); quello meno netto è nel settore turismo-cultura (+0.6).

La pianificazione conferma il netto distacco anche tra *MiL* e *MiT*, a favore del primo (+3.2). Mentre i servizi finanziari mettono sostanzialmente allo stesso livello *MiL* e *MiT*. Turismo-cultura attribuisce a *MiL* il valore massimo, ben distanziandolo da *MiT*. La preferenza di *MiL* è riscontrabile anche per politica e imprenditoria, anche se quest'ultima esprime uno degli accordi più bassi riguardo al marchio, insieme a PA. Tuttavia, mentre l'imprenditoria ha attribuito il minore accordo anche al *Mtr*, la PA si è dimostrata più sensibile ad esso assegnando uno dei punteggi migliori.

d) marchio fortemente legato al marchio Ticino.»

²⁴⁵ Il tasso risposta è più basso in questa parte anche per il fatto che le risposte sono state a volte date in modo esclusivo. C'è chi ha giudicato solo una delle quattro, chi due.

CONCLUSIONI

Uno dei principali motori della presente ricerca è costituito dalla percezione e dal giudizio diffusi secondo cui i territori, soprattutto quelli concentrati come le città – anche medio-piccole –, abbiano sempre più bisogno di coordinamento (nell’ottica della gestione strategica), di coinvolgimento interno e di favorevoli relazioni esterne (rete relazionale).

Attraverso l’esercizio analitico, l’obiettivo si è localizzato su di un’area che presenta caratteristiche interessanti a livello di sviluppo territoriale: Lugano, centro di un agglomerato, polo trainante di un Cantone, in un quadro istituzionale e socio-economico svizzero stabile, con fondamentali relazioni economico-finanziarie legate al Nord Italia; una città che moltiplica estensione e popolazione ricalibrando i rapporti con l’agglomerato, il Cantone e la Confederazione; terza piazza finanziaria svizzera, nella *top ten* delle città e degli agglomerati svizzeri; un’area posta sull’importante passante Nord-Sud e sulla trasversale alpina, che preme sui collegamenti e sulle relazioni per sviluppare il proprio ruolo di crocevia culturale, di comunicazione e di piattaforma di servizi (finanziari, logistici, ecc.)

La ricerca ha raccolto la sfida di dimostrare come un’area, una città - le cui dimensioni relativamente piccole offrono garanzie di governabilità -, nonostante ottenga già buoni risultati, possa consolidare o ricercare ed ottenere ulteriori vantaggi grazie all’apporto di strumenti appropriati, in grado di valorizzare le risorse e le potenzialità, e di correggere i limiti e i problemi sormontabili.

La prima parte ha percorso concetti e strumenti utili alla comprensione delle ‘tensioni’, dei ‘valori’, delle ‘identificazioni’, delle ‘strategie’ che contrassegnano i territori di oggi. La seconda parte, attraverso il metodo Delphi, ha messo in rilievo la struttura dinamica, la rete di interazioni tra *stakeholder* consapevoli e inconsapevoli, che è sempre più alla base sia di obiettivi e strategie di sviluppo, sia di esperienze di successo, sia di progetti locali di crescita e di promozione del territorio.

I primi tre capitoli hanno evidenziato alcuni tratti significativi dei modelli di sviluppo, animati da dinamiche di competizione e di cooperazione in cui risaltano le dimensioni mesoeconomiche e relazionali, le capacità innovative, il radicamento di competenze nel tessuto locale. Le città, in particolare, fungono oggi da catalizzatrici dello sviluppo e allo stesso tempo della ricerca di soluzioni alle esigenze della società, ai problemi dell'ambiente, assumendo il ruolo chiave di interlocutrici privilegiate del governo territoriale. Esse vivono la complessità delle trame economiche, politiche e sociali, la velocità dell'evoluzione, la maggiore trasferibilità di risorse e capitali, l'intensificarsi degli scambi e del consumo (mercato, tempo, ambiente, relazioni...), ponendo le sfide alla prova del medio-lungo termine e della sostenibilità (intergenerazionale, interspaziale e sempre più internazionale).

Si producono o si impongono quindi nuovi metodi di governo territoriale, che coinvolgono in prima linea l'ente pubblico, perché il territorio presenta un crescente bisogno di gestione strategica, capace di generare valore per il 'pubblico'. Emergono di conseguenza i ruoli decisivi dei *policy maker* (politici, dirigenti, *city manager*, *project manager*...) e dei soggetti attivi presenti nella collettività (es. *co-maker*).

Il paragone con gli elementi dell'economia aziendale e la presenza stessa delle imprese sul territorio, hanno fornito preziosi indizi per la comprensione del valore urbano, costituito dalla concentrazione di risorse, dalle relazioni tra diversi settori (o funzioni) e diversi mercati (o pubblici), dal complesso sistema organizzativo, da una dichiarata o implicita visione. La creazione del valore urbano può essere frutto della positiva implementazione di una strategia urbana, che in modo intenzionale o meno, coordina risorse, strutture e investimenti in funzione di una *mission* e di valori.

Sebbene sia possibile applicare la metafora del territorio locale come impresa, occorre prestare attenzione a non ridurre a marketing aziendale la complessità dei processi di trasformazione e di progettazione urbana. Il ruolo e l'apporto del marketing territoriale trovano vigore inserendosi nell'orizzonte del marketing relazionale e creando un prodotto territoriale allargato, caratterizzato da componenti *hard* e *soft* (*asset* immateriali, differenzianti). A giusta ragione è dunque definito, a partire da un approccio

attivo alle varie componenti del mercato e dello sviluppo, come un'intelligenza di integrazione e di fertilizzazione, sia che si perseguano come obiettivi l'incremento della popolazione produttiva (imprese e attività di servizi) o l'arricchimento e il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente e migrante.

L'evoluzione del marketing territoriale in chiave sistemica - seppur breve, considerate le recenti origini - fornisce un supporto importante per le decisioni strategiche riguardanti lo sviluppo del territorio (attrattività, soddisfazione dei target di riferimento, soluzioni per punti critici, ecc.). Il marketing territoriale è accompagnato in questo coinvolgente compito dalla comunicazione, anch'essa sottoposta ad un'evoluzione a livello di flussi, di ruoli, di integrazione sia intersettoriale che verticale (tra i diversi livelli decisionali).

In relazione agli obiettivi o ai problemi specifici affrontati da territori e città, il marketing territoriale (e urbano) e la comunicazione rappresentano strumenti flessibili, sia come supporto alla gestione strategica (analisi gap, target, supporto decisioni, processi iterativi di apprendimento e confronto...), sia quali mezzi operativi diretti (es. i piani di rigenerazione dei centri urbani).

La valenza 'sistemica' e 'relazionale' del marketing urbano e l'apporto 'integrativo' e 'identificativo' della comunicazione trovano un'applicazione decisiva nelle esperienze di pianificazione strategica di molte città e nei patti di sviluppo territoriale. Sebbene il metodo della pianificazione strategica non rappresenti un modello universalmente applicabile, è possibile trarre vantaggi dall'attenta osservazione di queste esperienze. Se da una parte si riscontrano difficoltà a predeterminare certi sviluppi (dialettiche *ex-post* vs. *ex-ante*) - soprattutto quando il 'locale' presenta diffuse debolezze strutturali oppure è dipendente in misura predominante da istanze superiori -, dall'altra si aspira a superare i modelli decisionali 'episodici' (reattivi/adattivi, di 'rendita') dando maggior forza all'azione coordinata dei soggetti, alla rete relazione, alle dinamiche *bottom-up*. I casi presentati segnalano il valore aggiunto della sistematicità. Nei soggetti (attori territoriali) che contano spesso manca proprio la cultura e la convinzione di tale valore (Senn 2002). Non bastano quindi le analisi comparative (es. *benchmarking* con l'individuazione dei *best-in-class*) che, sebbene contribuiscano a incrementare l'attenzione circa il confronto tra regioni, tra città, difficilmente rendono conto del complesso valore delle reti, delle

interconnessioni tra settori (es. *cluster*, settori forti...), delle strategie che possono innescare e sviluppare processi innovativi, competenze o modalità organizzative, così da rendere difficilmente imitabile un'area.

Non bisogna inoltre sottovalutare fattori come la qualità di vita, la rete relazionale, più facilmente legati all'ambito locale, che diventano progressivamente parte integrante di questa sistematicità, per la loro qualità di vettori di attrazione sovralocale. Annoverati tra gli elementi *soft* della composizione territoriale, spesso, oggi diventano fattori *hard*, appena situati in un'ottica di contiguità territoriale (esternalità, agglomerati) o di aree concorrenti (es. omogenee e distanti). Allo stesso modo situazioni sovralocali (o globali) pesano su questi rilevanti fattori locali (*soft*), come nel caso della politica dei trasporti o delle grandi infrastrutture. Anche fatti e fenomeni sociali non necessariamente ricercati, considerabili *soft* rispetto alle funzioni di eccellenza, possono diventare, per la percezione esterna, sia in negativo che in positivo, fattori *hard* per le scelte di insediamento (dalla qualità della vita alla presenza o meno di infrastrutture e servizi). E' quanto accade soprattutto negli agglomerati dove i comuni limitrofi sfruttano la propria tranquillità e i servizi prodotti dalla vicina urbanizzazione.

La particolare declinazione del marketing urbano sta acquistando valore attraverso le politiche di sviluppo regionale che si dirigono sempre più verso le specificità micro-territoriali, i territori limitati e particolari (le città, i porti, i centri, le periferie, i distretti produttivi), da una parte costruendo su misura progetti integrati sulla base delle necessità e delle potenzialità e dall'altra integrando una visione del futuro dei territori, costruita su vocazioni, identità storica e aspettative della collettività.

Lo stesso modello "competitivo" di Porter - più coerente con strategie competitive su vasta scala, su ampi territori (come le nazioni o le metropoli) - ha conosciuto diverse applicazioni ed estensioni, come nel caso di spazi all'interno di metropoli (*inner-city*). La strategia agisce giocoforza con una dinamica differente da quella di piccoli o medi territori, marginali o esterni ad aree metropolitane. Per questi ultimi si sviluppa l'idea di una rete di centri intermedi. Ai limiti di dimensione delle città risponde in parte l'idea di reti di città (della stessa dimensione e dello stesso sistema regionale), che con una forte

integrazione – declinabile in rapporti reticolari di complementarità e di sinergia – possono sfruttare una massa critica sufficiente. L'elemento cooperativo svolge, ancora una volta, un ruolo determinante soprattutto per i progetti più ambiziosi che superano le singole forze.

Nella seconda parte gli argomenti si focalizzano sul caso specifico di Lugano. Dal punto di vista metodologico, la scelta di un'applicazione particolare del metodo Delphi – preso in prestito dalle scienze umane – lancia la ricerca non tanto nella verifica di obiettivi o progetti di sviluppo predeterminanti, composti da variabili fissate a tavolino, quanto piuttosto nell'orizzonte del 'valore' territoriale percepito da una rappresentanza di soggetti rilevanti (o interlocutori privilegiati). Approfondisce inoltre, grazie all'analisi fattoriale (*cluster analysis* e appartenenza area geografica – Lugano vs. resto del Ticino), le molteplici reti di relazioni e le modalità di rapporto tra i diversi attori e settori rappresentati.

Nel costruito teorico e nell'indagine trovano ampie conferme e registrano un certo grado di attualità due precedenti ricerche risalenti agli anni 1996-1998: gli scenari tendenziali tracciati da *Progetto Ticino* (PT - 1997), le sfide e le scommesse forti del *Libro Bianco per lo sviluppo economico del Canton Ticino* (LB - 1998) riguardo agli attrattori differenziali di valore assoluto, alle strategie di rilancio opposte a una decadenza controllata. Secondo PT, negli scenari emergenti, i territori relazionali sostituiscono quelli istituzionali, fenomeno correlato alle macroregionalizzazioni (es. Regio Insubrica) e alla crescita delle interdipendenze. I nuovi scenari tendenziali fanno leva su risorse specifiche e su altre complementari. Tra le prime si riconoscono la formazione, le competenze e l'apprendimento continui come fattori essenziali per la competitività economica e territoriale (con particolare accento sul capitale umano e sulla qualità di vita superiore alla media). Sono riconosciuti come strumenti complementari, ma non meno importanti fattori strategici, il marketing territoriale, la capacità o il grado di apertura all'esterno, l'azione sinergica tra gli attori sociali economici e territoriali, la comunicazione e l'informazione.

I territori, le regioni e le città in generale (inclusa Lugano e la sua area), sono sottoposte a trasformazioni che richiedono la capacità di profilarsi in un orizzonte più vasto di quello semplicemente locale, per essere regioni attrattive rispetto al mondo economico, che fugge le regioni amorfe. In tutta Europa stanno maturando progetti per accrescere la competitività territoriale. L'alleanza tra metropoli e il nuovo capitale urbano spingono a 'governare' tenendo sempre più in considerazione il tessuto di relazioni, il coinvolgimento di tutti i settori, di tutte le forze, pubbliche e private. Il settore pubblico riveste un ruolo chiave quale regista dei processi di cambiamento e di sviluppo, e necessita allo stesso tempo del settore privato, chiamato a superare i diversi particolarismi e a partecipare alle strategie di rilancio.

La competitività territoriale è caratterizzata in modo crescente da soggetti complessi, da reti di attori con base territoriale, e da dinamiche coinvolgenti (dal basso) *bottom-up*, che nel sistema locale valorizzano le capacità endogene, a discapito di un approccio dirigistico e pianificatorio *top-down*, approccio quest'ultimo poco familiare alle peculiarità del Ticino e del Luganese.

I risultati dell'indagine locale hanno messo in luce la difficoltà di sentirsi in confronto (*competitor*) con altre realtà, o di considerarsi satelliti di aree metropolitane – Milano piuttosto che Zurigo – o ancora la difficoltà di individuare modelli da imitare; il fatto è spiegabile con l'effettività unicità territoriale rappresentata (Lugano si trova in una posizione geo-strategica fonte di notevoli vantaggi; area «unica per incrocio di lingue e culture», una certa mediterraneità a ridosso delle Alpi), dall'altra con la bassa frequenza di situazioni o di stimoli di confronto. Rispetto alle altre realtà intermedie il giudizio diventa distinto (paragonabile alle altre città svizzere nella *top ten*; meno provinciale delle altre città insubriche, Como e Varese). La consapevolezza diffusa è che sono i propri servizi a rendere grande il piccolo territorio, ponendolo al livello di altri grandi (terza piazza finanziaria svizzera).

In chiave prospettica è delineata l'importanza di guardare a sud e di contare di più a nord, a conferma sia dell'idea di un Ticino terra di connessione, caratterizzata da un'economia di intermediazione (PT 1997), sia dell'ipotesi che, perdendosi il concetto di

confine come divisione in Europa, il futuro dipenderebbe in gran parte dalle relazioni con il nord Italia (Carnazzi 2000). In tale direzione la Regio Insubrica e le collaborazioni trans-frontaliere rappresentano un tentativo, oltre a quelli dei diversi progetti locali, di solidificare un'entità sovralocale che dia maggior peso alle realtà territoriali intermedie. E' un compito che risulta comunque tra i più difficili e complessi, anche se si è consapevoli dei vantaggi che potrebbero derivare da una maggiore cooperazione che sfrutti la posizione strategica dell'area, situata all'intersezione di due dorsali continentali, nella direttrice storica di sviluppo europeo denominata *blue banana*, che corre dall'Inghilterra meridionale attraverso la Valle del Reno fino alla Pianura Padana, e nella cosiddetta *sun belt* che si estende dalla Catalogna alla Baviera e che costituisce l'asse più recente e dinamico dello sviluppo continentale.

Tra i punti cruciali si trovano i collegamenti, le infrastrutture di trasporto, fondamentali per il turismo, il business, le opportunità della logistica, oltre che per la qualità della vita, con la possibilità di offrire vantaggi residenziali e di localizzazione a poca distanza da centri nevralgici. Già prima degli ultimi cambiamenti, i partecipanti esprimevano la specificità e la centralità dell'Aeroporto di Lugano-Agno per non essere esclusi da alcuni rilevanti circuiti. Di pari passo si avvertono l'importanza strategica di collegamenti rapidi con Malpensa e della riduzione dei tempi di avvicinamento a Zurigo, di collegamenti a sud con Alptransit, dell'opportunità di essere pronti ad accedere al tanto atteso (dal Nord Italia) 'Corridoio 5' che collega via sud Lione a Kiev passando da Torino, Milano, dal Veneto, piuttosto che a nord (scelte europee permettendo).

Più centrata sul livello locale è la questione «Ticino-Città-Diffusa in cui situare Lugano come importante quartiere», che convince meno dell'idea dei poli, in cui Lugano svolge un ruolo trainante e sviluppa un modello per gli altri (non solo per il Ticino; ma anche per altri in Svizzera). A livello di analisi fattoriale, nonostante entrambi si situino su una posizione di dubbio, esiste uno scarto notevole tra il giudizio maggiormente favorevole del resto del Ticino rispetto ai luganesi per un «Ticino-Città-Diffusa in cui situare Lugano come importante quartiere». Ci crede di più la politica, meno l'imprenditoria e la

pianificazione. Al di là di tensioni localistiche, si è più o meno consapevoli che la sfida si pone a livello sovralocale.

In questo ambito trova spazio un importante tema interno al territorio, le aggregazioni, osservato anche dall'esterno. Il suo valore strategico tocca la configurazione di nuove reti e rapporti con livelli istituzionali-politici e istanze economiche di carattere nazionale e internazionale. Le aggregazioni, oltre ad offrire una migliore funzionalità (organizzativa, istituzionale, amministrativa), permettono un maggior equilibrio: nel rapporto centro-periferia, nel rapporto di solidarietà intercomunale, nel rapporto tra elemento urbano ed elemento naturale, tra dimensioni locali competitive e ambiti di relazione esterni o istanze superiori, tra gettito fiscale di persone fisiche e di persone giuridiche, tra attività del terziario e attività del secondario (differenziazione delle allocazioni), tra accessibilità interna e collegamenti nazionali e internazionali.

La nuova sfida posta a livello territoriale per la gestione della pubblica amministrazione (PA) spinge alla concezione di progetti secondo un'idea allargata di territorio, che tenga conto nella dimensione locale, dell'agglomerato, del rapporto tra urbanità (o nuova urbanità da creare, come è stata chiamata) – e patrimonio verde/valli e della solidarietà cantonale legata a progetti maggiormente responsabilizzanti, propiziatori di un legame che non sia soltanto di flusso di plus-valore finanziario. Con la proposta di aggregazione di una valle (Val Colla), il polo urbano luganese lancia l'idea di una solidarietà territorialmente più prossima (anche se non contigua) rispetto ai noti contributi normalmente versati, di cui Lugano è la massima fonte, e ridistribuiti su tutto il territorio cantonale. Assume una responsabilità diretta sul progetto e sulle collaborazioni con territori dalle possibilità ridotte: apre la pista ad una solidarietà trasversale e incentivante, che potrebbe maggiormente coinvolgere la popolazione.

E' difficile dire quanto il polo luganese possa fungere da modello per altri poli del Cantone, siccome è possibile che certe dinamiche non si ripetano in altri poli o territori per tante ragioni diverse tra di loro. Ciò non significa frenare, quanto piuttosto puntare su un polo trainante (luganese), a garanzia di equità e di equilibrio (ruolo del Cantone), sviluppando un'idea innovativa di solidarietà intercomunale, tra polo e nuova periferia, tra polo e nuove periferie (valli), tra polo e polo. E qualora si raccogliesse la sfida

lanciata, Lugano stessa dovrebbe ancora diventare una città, avrebbe quindi un'urbanità - o una nuova urbanità - ancora tutta da costruire.

Oltre alle dimensioni locali che certamente hanno la capacità di aprire un confronto con istanze superiori, è fondamentale che i settori sfruttino al meglio quelle relazioni che aprono rapporti più ampi ed incidono sui cambiamenti sociali (metropoli svizzera, metropoli lombarda).

L'analisi fattoriale in questo contesto aggiunge elementi interessanti rispetto alle dimensioni territoriali, che fanno registrare importanti differenze di percezione tra i luganesi e gli altri: uno scarto che lascia intravedere Lugano come città turistica – o quantomeno diversa e particolare – già da Bellinzona. Ad esempio, dell'aria mediterranea di Lugano è più convinto il resto del Ticino, che dà oltretutto maggior peso al turismo rispetto al commercio nell'economia luganese (mentre per i luganesi è il contrario).

Esiste una convergenza tra l'orientamento o le aspirazioni delle dimensioni territoriali – appena esposte – e quello delle dimensioni funzionali dell'area luganese. Lo dimostrano prima di tutto i risultati sviluppati nella valutazione delle vocazioni territoriali, attraverso l'ipotesi verificata in chiave di proiezione futura, dell'evoluzione di funzioni innovative (tecnologica, direzionale e culturale) e di funzioni tradizionali (finanziaria, turistica e commerciale - trading e logistica, riconosciute anche come vocazioni). I risultati dimostrerebbero come le funzioni innovative siano state parificate a delle vocazioni a cui tendere. Rimane da approfondire quanto esse possano realmente diventare organiche rispetto all'area, quanto siano in grado di accompagnare o rafforzare o addirittura sostituire quelle tradizionalmente riconosciute.

In un certo senso, la questione della dimensione urbana e delle diverse funzioni e vocazioni del luganese era stata posta nel Piano Direttivo Cantonale (PD - 1989). E' interessante ricordare quanto veniva già segnalato per il Luganese riguardo alla necessità di un riordino urbanistico, a causa delle problematiche dell'alta densità abitativa, degli insediamenti industriali e commerciali, della ristrettezza del territorio edificabile

dell'intenso traffico. Dal punto di vista delle funzioni richiamava invece da un lato l'attenzione a che lo sviluppo del terziario non sacrificasse il settore economico secondario, dall'altro che la vocazione ricreativa e turistica avrebbe dovuto essere rinnovata. In questa direzione, nel frattempo, molti progetti sono stati pianificati e diversi realizzati, dal Campus universitario all'area di Cornaredo, all'area del Palazzo dei congressi e del Casinò, alla zona di Campo Marzio Nord, all'ex-Palace, al Lungolago, alla stazione ferroviaria, al Piano dei Trasporti, al Piano Viario (inclusi posteggi); senza dimenticare l'avvento delle aggregazioni che segnano il passaggio da città con un unico polo a città costituita da più quartieri interconnessi tra loro.

Il primo dato rilevante per questa parte della ricerca è confermato dall'effettiva valorizzazione delle funzioni innovative. Infatti, nella visione prospettica aumentano in modo consistente il loro valore rispetto alle altre funzioni (riconosciute nella loro valenza di vocazioni territoriali). Da un lato il miglior risultato suggerisce l'indirizzo di una netta spinta tecnologica, mentre dall'altro le preoccupazioni sull'andamento economico-finanziario mondiale e locale spingono ad una prudenza circa la vocazione finanziaria.

Il secondo dato importante è suggerito dalla consistente diminuzione della forbice tra le vocazioni, nel passaggio dalla visione attuale a quella prospettica. Si tratta di un segnale forte che delinea uno scenario tendente a un mix e a una diversificazione di funzioni, piuttosto che a una specializzazione univoca. Il fatto che la maggior parte dei partecipanti abbia preferito attribuire rilevanza a più vocazioni (su sei possibili scelte), oltre ad indicare un allargamento funzionale, suggerisce il bisogno di una rete relazionale interfunzionale. Il campione è convinto della necessità di un mix di funzioni vincenti, diversificate e interrelazionate. Ne emerge la diffusa percezione secondo cui il territorio luganese ha bisogno di eccellere in diverse funzioni e non può arrischiarsi in specializzazioni univoche. Considerate le dimensioni, da un lato limitate ma dall'altro «a misura d'uomo», ciò non significa per il campione cercare di fare discretamente tante cose, bensì farne poche, ma a livello d'eccellenza. Si consolida l'idea di competere su diverse funzioni eccellenti in mercati di nicchia. Il concetto di mix non nasconde in ogni

caso una certa realtà di subordinazione tra le diverse funzioni o aree di eccellenza. Lugano resta la terza piazza finanziaria svizzera, incidendo quindi in maniera decisiva in qualsiasi mix di funzioni.

L'idea di interconnessione tra funzioni importanti o vincenti conferma peraltro precedenti studi che hanno segnalato i *cluster* esistenti o potenziali (PT), o che hanno individuato gli attrattori differenziali di valore assoluto, le scelte di funzione, di prodotto e di servizio (LB).

Entrambi i risultati lasciano intuire le opportunità intraviste nella costruzione di una «visione strategica complessa» per il consolidamento del Luganese come polo. Ma occorre innanzitutto sintetizzare lo stato di percezione delle diverse funzioni esplorate.

Nelle valutazioni i settori si distinguono nell'attribuire importanza alle varie funzioni, ed è interessante notare le varie preferenze. Solo per la pianificazione e la politica la finanza rimarrebbe la prima vocazione in futuro. Per gli altri, inclusi i servizi finanziari, il settore turismo-cultura e la PA, il turismo avanza; per gli imprenditori conta di più la tecnologia. Il commercio rimane al terzo posto solo per i servizi finanziari; negli altri ambiti (turismo-cultura, PA, imprenditoria, pianificazione) è superato dalla funzione culturale, tranne che per la politica.

La cultura ottiene il primo posto in futuro per il settore turismo-cultura, il terzo per la pianificazione, il quarto per i servizi finanziari e il quinto per imprenditoria e politica. Le altre due funzioni presentate come innovative: la funzione tecnologica è premiata dall'imprenditoria, dalla politica, da turismo-cultura, ed è messa in secondo piano da PA, servizi finanziari, pianificazione; la direzionale è relegata da servizi finanziari, PA, politica (ultima), turismo-cultura, pianificazione (penultima), meno da imprenditoria (terzultima). La pubblica amministrazione sottolinea la prevalenza della funzione direzionale sulla finanziaria e della culturale sulla commerciale; culturale e direzionale sono ultime invece per il tavolo della politica.

Sebbene sminuita e confrontata con diverse problematiche, quella finanziaria resta la vocazione primaria di Lugano. In generale, al futuro della piazza finanziaria luganese si guarda con cauto ottimismo.

Un primo dato significativo è che tra le componenti della piazza finanziaria il miglior punteggio è ottenuto dalla vicinanza linguistico-territoriale con il Nord Italia (soprattutto secondo i 'luganesi'), seguita dal segreto bancario e solo infine dalla qualità dei servizi (ritenuta comunque sostanzialmente buona). E' da notare che i luganesi hanno meno fiducia nella qualità dei servizi finanziari rispetto al resto del Ticino; tra le medie settoriali si osserva invece che i servizi finanziari, come la politica, antepongono la qualità dei servizi al segreto bancario.

Le percezioni sono poco inclini a qualificare la centralità della piazza finanziaria come un fattore di debolezza; più che la centralità sarebbe la sua specializzazione spinta a rappresentare un rischio.

L'indagine conferma la necessità ravvisata da altre ricerche di rafforzare il cluster finanziario attraverso la diversificazione dei prodotti. Il terziario avanzato è una vocazione da sviluppare ulteriormente. Si evocano il *corporate finance*, il capitale a rischio, le attività di consulenza aziendale e i poli di sostegno (istituti universitari e di ricerca), la specializzazione nell'ambito del *private banking* e della gestione patrimoniale. Alcuni accenni sono riservati anche al campo dell'*hedge fund* (bloccato dalla tassa del bollo federale) e all'attrazione di società di gestione di fondi.

Una volta cadute le ultime barriere psicologiche, culturali e di natura giuridico-istituzionale con il nord Italia, il futuro deve guardare attentamente a sud, attivando un ruolo più attivo nel *banking* tradizionale.

Si propone inoltre l'allargamento della consulenza, da estendere internazionalmente e dalle aziende ai privati, toccando anche il settore della comunicazione. In questa direzione *PT* proponeva il rafforzamento del settore finanziario attraverso i legami con i settori commerciali e il settore industriale.

Altri legami danno rilievo al settore finanziario. Di grande valore sono quelli con il turismo (business, *congress tourism*, turismo residenziale) e con le attività culturali, ricreative e sportive (sponsoring, fondazioni).

Il substrato fiscale prodotto dal settore finanziario contribuisce, non da ultimo, alla ricchezza di servizi ai cittadini (“vantaggi residenziali” o di insediamento aziendale). Tale importante fattore si affianca al vantaggio rappresentato dalle condizioni quadro generali favorevoli, come per esempio il sistema di tassazione privilegiato delle società ausiliarie, previsto dalla legislazione cantonale (ritenuto «un fattore economicamente attrattivo del luganese»).

Spesso si è parlato della piattaforma di servizi e si allude alla possibilità di diventare un centro direzionale (non solo Lugano, ma l'intero Ticino – cfr. Rapporto sugli indirizzi 2003). Non per niente il *LB* enuclea scelte di funzione che auspicano l'incremento della capacità direzionale del territorio, sia per la finanza che per il commercio: arbitrariati internazionali, reti e sportelli da/per grandi mercati (investimenti e insediamenti), nodo di reti commerciali; scommessa capitale di rischio.

Così si spiega la buona valutazione della vocazione direzionale, ritenuta nell'ipotesi investigativa una possibile funzione innovativa al fine di rinforzare, attraverso il consolidamento delle funzioni di eccellenza e il mantenimento (o sviluppo) di condizioni favorevoli, il peso decisionale e contrattuale dell'area rispetto alle istanze di riferimento. Tuttavia questa direzionalità spesso non dipende dal livello di competenze ma dalle (inter)dependenze funzionali rispetto ad altre aree. Tale difficoltà è per esempio segnalata dalla percezione di una certa marginalità di Lugano a causa della lontananza delle sedi dei centri decisionali di banche e servizi finanziari - soprattutto secondo il settore dell'imprenditoria - e, sebbene in tono minore, della lontananza dei centri decisionali di importanti servizi (trasporti, comunicazioni...) - soprattutto secondo politica e PA. Il resto del Ticino dà maggior peso a questa condizione rispetto ai luganesi.

Per quanto sia possibile al polo luganese - che si trova in mezzo a realtà dove la capacità direzionale è evidentemente superiore e schiacciante, Milano e Zurigo – il credito attribuito alla funzione direzionale è da leggere soprattutto quale auspicio per il futuro. La speranza è proprio quella di assumere un ruolo più importante nell'ottica di una *leadership* territorialmente più ampia, a vantaggio della regione e del Cantone, come rilevato nella discussione sull'area.

Alla vocazione finanziaria è spesso affiancata quella commerciale. Al di là di alcuni aspetti legati al turismo (apertura dei negozi, livello della ristorazione) c'è interesse per gli elementi legati alla piazza finanziaria (consulenza, *trading*) e quelli legati ad aspetti territoriali (logistica, transito e trasporto merci).

Tra le attività produttive, l'accento – come per altre zone del Ticino – è posto su scelte di prodotto relative al secondario avanzato. Secondo il *LB* le possibilità risiedono nel ramo biotecnologico e farmaceutico, nelle imprese specializzate in tecnologia della comunicazione e quelle specializzate in nuovi materiali. Senza dimenticare lo sfruttamento del potenziale idrico con l'industria idroelettrica. Anche il Rapporto sugli Indirizzi (Ticino 2003) auspica la crescita qualitativa del secondario, del Ticino delle imprese. Nell'indagine sono segnalate diverse opportunità per alcune zone dell'agglomerato luganese per essere trasformate in “parchi” del secondario avanzato (parco tecnologico, *pharmapark*,...).

Dal punto di vista delle condizioni di sviluppo e di attrazione delle aziende (collegamenti, accesso, manodopera specializzata, facilitazioni fiscali, pace sociale, qualità della vita, ecc.), la preoccupazione maggiore sentita riguarda la disponibilità di manodopera specializzata più che il sostegno stesso alle imprese. Ed è proprio l'imprenditoria ad accentuarlo, sottolineando anche la mancanza di disponibilità di terreni per gli insediamenti.

Sebbene sia stato dato rilievo alla funzione tecnologica, tanto da segnalare come possibile vocazione a cui tendere, per la dimensione di un'area come il luganese risulta difficile diventare un polo tecnologico significativo. Tuttavia l'Università, i diversi Istituti collaterali e i centri di ricerca offrono una buona occasione di stimolo e di adeguamento. In particolare nell'indagine si è accennato al tema del ‘cablaggio’, dell'interconnettività, suggerendo di studiare la possibilità di attirare una serie di servizi ad alto valore aggiunto (*software* internazionale).

Le maggiori sorprese dell'indagine giungono da un settore tradizionalmente ritenuto vocazione, il turismo, ma spesso contestato. Il turismo è il settore che più facilmente lascia emergere sinergie o disfunzioni nell'organizzazione dell'offerta territoriale. Più volte contestata è l'idea che il turismo sia una «vocazione della regione» («non è più una carta vincente»). Ebbene, nell'indagine il turismo, per il cedimento del settore finanziario secondo la valutazione del campione, passerebbe in futuro al primo posto.

Tra le questioni particolari affrontate, se la necessità di aperture prolungate dei negozi soprattutto per coerenza con le esigenze turistiche, l'importanza dei grandi eventi culturali per l'attrattività e l'immagine di qualità della città creano consensi, resta da lavorare su alcune questioni di fondo come le infrastrutture alberghiere (non «adatte alle nuove esigenze dei turisti» - parziale accordo); le potenzialità fieristiche (non del tutto sfruttate - parziale accordo); le infrastrutture congressuali (in linea con le esigenze della città – parziale disaccordo). Interessante notare che non tutti concordano sull'apporto dei grandi eventi. Gli ambiti più decisi sono politica e turismo-cultura, il settore con minor consenso è l'imprenditoria. Sulle potenzialità fieristiche sono maggiormente convinti pianificazione, politica e servizi finanziari e i luganesi che staccano notevolmente il resto del cantone. La meno convinta è ancora l'imprenditoria.

La mozione per un turismo di qualità intende superare la misurazione del turismo in termini di pernottamenti. Si accusa in genere il settore della mancanza di un'imprenditoria del turismo. Tra le opportunità da sfruttare si situano il turismo residenziale o immobiliare, l'offerta paesaggistica (incluse le valli intorno a Lugano), la diversificazione stagionale e le strutture d'accoglienza orientate al *wellness*, il fine settimana di relax.

L'indagine evidenzia infine lo stretto legame strategico esistente tra il turismo e il business, le attività congressuali, l'offerta culturale.

L'offerta culturale è strettamente legata al turismo. Numerose ricerche internazionali indicano che la tendenza del turismo culturale è in crescita. E' dunque un momento importante per segnalarsi internazionalmente come polo culturale. Una delle

condizioni per affrontare tale opportunità è di rispondere alla mancanza – più volte sottolineata - di infrastrutture adeguate e di investire in progetti forti (regolarmente citati ex-Palace e Campo Marzio). La funzione culturale è un elemento importante anche per il rafforzamento dell'identità e della qualità di vita, potendo inoltre trarre beneficio dalla multiculturalità che caratterizza la città.

A soccorrere il turismo dovrebbe sopraggiungere quindi la funzione culturale. È stata infatti abbondantemente sottolineata la forza innovatrice della cultura a vantaggio del turismo. Nella cultura è inclusa la presenza universitaria con il nuovo *master* in turismo internazionale, i congressi promossi e le potenzialità del «turismo formativo estivo».

L'industria culturale e il turismo sono indissociabili e invitano a sviluppare una concezione più ampia (intersettoriale), per non trascurare le sinergie e le situazioni di interdipendenza. Nell'ambito di turismo e cultura si sottolinea tra l'altro il compito di coordinamento della PA e della politica per la creazione di condizioni di attuazione facilitanti.

Nella fase finale dell'indagine, diversi partecipanti hanno sostenuto la tesi secondo cui puntare ad una “città della cultura” potrebbe stimolare il settore del turismo e del commercio, e quindi rappresentare una possibile via di uscita dalla crisi. Viene riaffermato il ruolo fondamentale della cultura per il turismo e attribuito all'intervento politico un ruolo fondamentale per orientare, incanalare le risorse e sciogliere gli ostacoli alla crescita. La pianificazione territoriale e i progetti urbani stessi spingerebbero in questa direzione, attraverso il disegno unitario che traccia una sorta di «zona di cultura, di formazione e di tempo libero» (asse fiume Cassarate, che collega il futuro nuovo quartiere di Cornaredo, nuova porta d'accesso della città e il centro stesso della Città/Lungolago). La funzione culturale mette inoltre in rilievo le potenzialità di Lugano - città internazionale, ancora condizionata «dal superamento di vincoli e individualismi del Ticino». L'università, in questo disegno, è riconosciuta come fattore d'attrazione, con le sue attività accademiche, pubbliche e congressuali. Non si pretende ancora di parlare di città universitaria, ma si concorda che il nesso tra università e cultura rappresenta «un potenziale tutto da intavolare».

Parallelamente alle opportunità menzionate, affiorano le difficoltà, nei progetti di carattere culturale, a far interagire le diverse nicchie che esistono o si creano, a ricomporre in un progetto le grandi potenzialità operanti («il dramma è che non si riesce a far mettere allo stesso tavolo in modo più intelligente gli uomini di cultura»).

La funzione culturale dovrebbe quindi avere il coraggio di un approccio sistemico (contenuti offerta, organizzazione, reti e strategie): dato che gli eventi non sono in rete ed esistono poche sinergie, occorrerebbe «creare un network di eventi e prodotti culturali, lanciati e sostenuti da un sistema di organizzazioni, fondazioni, promotori, finanziatori che nasca da sinergie ed iniziative di cooperazione pubblico-privato e privato-privato» (*LB*).

Percorrendo da una parte una serie di elementi presentati come strategici nell'indagine (qualità vita, offerta culturale, formazione, imprenditorialità, identità, immagine, promozione) e una serie di spunti di ricerche precedenti, è possibile operare un allargamento della definizione di cultura, intesa nella sua accezione di dimensione funzione del territorio. La funzione culturale è stata pertanto definita nella sua accezione più ampia come comprensiva di iniziative, di presenza di associazioni e infrastrutture (biblioteche, cinema, teatri, centri culturali, gallerie), network culturali, eventi, reputazione, immagine, integrazione e coesione sociale, qualità della vita.

In questa accezione è allora opportuno includere sia quanto il *LB* definisce «Cantone Campus» (uno dei due attrattori differenziali di valore assoluto che mira a costituire un sistema universitario di portata internazionale) e il *recente Rapporto sugli Indirizzi (RI)* cita tra i dieci importanti progetti (il Ticino della conoscenza, con la crescita scientifica); sia i tre progetti del *RI* riguardanti la qualità della vita (Salute e benessere, per una buona qualità di vita in Ticino; Famiglie, per stimolo e appoggio ai nuclei fondanti della nostra società; Ticino sicuro, per una convivenza rispettosa e basata su rischi ridotti); sia l'industria della cultura e del benessere (offerta servizi Azienda Ticino) a cui fa riferimento il *LB*: il sistema universitario; la Radio

Televisione della Svizzera Italiana, il Festival del Film di Locarno; la rete di musei; il sistema bibliotecario; la musica e la Fondazione Osi (Orchestra della Svizzera Italiana).

Un importante documento strategico, relativo al turismo ticinese, ha proposto una lettura in due blocchi degli scenari evolutivi, ponendo in risalto la cultura (rappresentata da «Ticino eventi e architettura») e la natura («Parco Verde» e «Parco Acquatico»).

Altri elementi in favore della centralità della funzione culturale allargata riguardano la capacità di promozione, l'assoluta necessità di sapersi vendere «appropriandosi delle proprie caratteristiche (USP – *Unique Selling Proposition*) e sviluppando strumenti di promozione adeguati» (PT), sfida definita in primo luogo culturale, come cambiamento di mentalità.

A lato delle dimensioni funzionali del territorio, l'indagine ha affrontato la questione delle misure e delle strategie di attuazione dello sviluppo territoriale, fornendo interessanti elementi, convergenti con quanto precedentemente emerso.

Il campione ritiene che non si valorizzino appieno le risorse di cui si è dotati e che si debba sfruttare l'enorme opportunità esistente nel creare un processo o un sistema di coordinamento, di promozione e di comunicazione («probabilmente generiamo più valore di quello che pensiamo»; «Lugano ha già molto, ma non lo vendiamo, ed è chiaro che se vogliamo essere attrattivi, dobbiamo informare la gente»). Un altro fattore di ricchezza spesso trascurato è il fatto di «avere tutto sotto lo stesso tetto in un'area molto piccola», dote che favorisce la fruizione di certi servizi e risorse, in diversi settori che sono tra loro molto integrati: dal turismo, alla cultura ai servizi imprenditoriali aziendali. Tale situazione gioca in favore del mix di funzioni.

Oltre al sistema di coordinamento è necessario pensare al coinvolgimento, approfittando di un «patrimonio che Lugano non sa di avere» (es. imprenditoria dell'area di Lugano).

Il sistema non funziona senza prodotti 'integrati' o senza orientamento al 'cliente' (approccio empatico): entrambi i fattori sarebbero carenti, a causa della mancanza di

«progettualità e innovazione», difetto attribuito all'individualismo del ticinese, «che non riesce a capire che occorre costruire un progetto assieme».

Ma coordinamento, coinvolgimento, integrazione, ecc. non bastano, sembrano suggerire diversi interventi. Ebbene, se la finanza ha bisogno della cultura per darsi un'immagine e la cultura ha bisogno della finanza per vivere – ad esempio –, questo legame biunivoco e spesso esclusivo non basta, perché sono necessarie «decisioni di base, strategiche, politiche». In questo senso si propugna un atteggiamento proattivo, strategico, combattivo, per non cedere alla tentazione di sedersi, accusando la crisi generale, perché dalla crisi può uscire chi dimostra più carattere. Un esempio di come sia possibile evitare di cadere in atteggiamento regressivo, di ripiegamento in tempi di crisi, è stata la creazione dell'università.

La proposta della sistemicità rappresenta uno dei punti chiave emersi nell'indagine. Più voci insistono sul fatto che se Lugano facesse sul suo territorio un'operazione sistemica, coordinata e coinvolgendo tutte le forze in campo, ciò potrebbe avere un influsso positivo anche per le altre realtà locali. E' quanto risulta anche nel suggerimento di strumenti da adottare: «se una città vuole evolvere e svilupparsi, deve anche avere un concetto di marketing urbano, quindi costruire un pacchetto di servizi e poi promuoverlo adeguatamente». A Lugano questo dovrebbe succedere abitualmente: «un coordinamento di iniziative e di imprenditori, che tra di loro mettono in rete risorse e portano avanti i progetti». E' una cultura che dovrebbe essere diffusa in tutti gli ambiti: «bisogna iniziare a fare un marketing urbano più attivo».

Il funzionamento e l'apprezzamento stesso del lavoro misto nei *focus group* ha dimostrato l'interesse e la disponibilità ad avviare reti relazionali di approfondimento.

A complemento degli ultimi argomenti è utile riprendere la valutazione di alcune misure particolari esposte. L'attenzione e l'apprezzamento dimostrato riguardo alle priorità delle misure relative al capitale umano e di relazioni internazionali, superate soltanto da quelle relative al territorio, vanno nella direzione dello scenario prospettato, soprattutto per quanto riguarda la funzione culturale e l'idea di mix di funzioni. L'importanza della formazione e della ricerca vede la netta convinzione dei servizi

finanziari e del settore turismo-cultura, sostenitori anche delle relazioni internazionali. Riguardo al capitale sociale, alle risorse umane il valore più alto è assegnato dalla politica.

Senza un adeguato 'capitale' di risorse umane sarebbe velleitario privilegiare altre strategie (integrative / medio-lungo termine / concertazione). Occorre pertanto puntare sulla formazione, a tutti i livelli, e specialmente sulle competenze nei settori di nicchia.

Se coordinamento e coinvolgimento risultano parole chiave, il metodo per raggiungere lo scopo non sembra essere quello della concertazione, che non convince molto (ancora di meno l'imprenditoria). E' la politica ad essere la migliore sostenitrice del metodo della concertazione. Occorrerebbe piuttosto convincere gli altri settori. Un buon risultato ottenuto è invece quello che valorizza la partnership pubblico-privato, dove la maggiore sensibilità è dimostrata da politica, turismo-cultura e PA e dal resto del Cantone rispetto ai luganesi.

L'individuazione di scenari necessita della capacità di proiezione insita nelle misure di medio-lungo termine. Ne sono convinti quasi tutti i settori. PA e pianificazione pongono maggiormente l'accento sul corto termine delle decisioni politiche. Gli altri settori sono più convinti della necessità di misure di medio-lungo termine, e sono solo parzialmente d'accordo sul fatto che la politica agisca a breve termine. Quindi il convinto risultato ottenuto dalla necessità di misure di medio-lungo termine, nonostante politicamente sia difficile fare scenari, suggerisce che la promozione del territorio ha bisogno di visioni, di coordinamento, di collaborazione e di partecipazione.

La priorità assegnata a misure incentivanti le iniziative integrative o intersettoriali spinge nella direzione del mix di funzioni. Tale priorità è confermata nella percezione della mancanza di strategie comuni di marketing in Ticino per cui non si è abituati a promuovere il territorio nel suo insieme. Ne sono convinti i servizi finanziari e la politica. Il fatto che il resto del Ticino sia molto più convinto dei luganesi potrebbe indurre a pensare che ai luganesi interessa meno promuovere il territorio ticinese nel suo insieme. Lugano, nel vendersi, dovrebbe ad ogni modo insistere su elementi distintivi rispetto alle altre città svizzere.

Nel caso si volesse creare un marchio, è prediletto il legame con vari settori piuttosto che il privilegio di uno unico e rappresentativo. L'ipotesi di un marchio territoriale di qualità che caratterizzi i prodotti dell'area e funga da elemento attrattivo era stata ad esempio prevista dal *LB*. Nell'indagine presente, la proposta di un marchio trasversale (Mtr) vince sia tra i luganesi che tra il resto del Ticino. Tuttavia i luganesi sono più sensibili degli altri ad un marchio distinto (Mdi). Il distacco maggiore tra Mtr e Mdi è registrato nella pianificazione; quello meno netto è nel settore turismo-cultura. Mentre l'imprenditoria ha attribuito il minore accordo anche al Mtr, la PA si è dimostrata più sensibile ad esso assegnando uno dei punteggi migliori.

La proposta del marchio territoriale è stata connessa anche all'«identità Lugano» (MiLu) piuttosto che all'«identità Ticino» (MiTi). Se i luganesi premiano decisamente il MiLu, per il resto del Ticino il valore del MiTi supera leggermente quello del MiLu. La pianificazione conferma il netto distacco anche tra MiLu e MiTi, a favore del primo; mentre i servizi finanziari mettono stesso livello MiLu e MiTi; turismo-cultura attribuisce a MiLu il valore massimo, ben distanziandolo da MiTi; preferiscono MiLu anche politica e imprenditoria, sebbene quest'ultima esprima uno degli accordi più bassi circa l'idea di marchio, insieme a PA.

Infine, le iniziative rispetto all'identità (es. indebolimento senso di appartenenza) sono parzialmente considerate prioritarie, tranne che per i convinti pianificazione e politica.

Le ultime considerazioni della presente ricerca si concentrano, dopo una rapida ripresa delle funzioni ritenute innovative, sulla funzione culturale, ritenuta uno dei punti nevralgici dei possibili sviluppi dell'area luganese, sia come visione che quale punto di apertura in cui il marketing urbano diventa utile strumento di lavoro, come accade per molte altre importanti città in Europa.

Certamente quanto espresso nella 'voglia' di direzionalità - di difficile attuazione per le dimensioni territoriali e funzionali - è da convertire in attivazione di strategie, di interrelazioni settoriali, di politica di polo, in rafforzamento delle capacità endogene, in politiche economiche favorevoli non soltanto all'attrazione ma anche al radicamento

(fattore inquadramento piuttosto che insediamento, come visto nel marketing territoriale), alla presenza delle nicchie di qualità.

Da un'altra angolatura, anche la 'voglia' di tecnologia, è messa alla prova dalle dimensioni e dalle difficili possibilità di competere nel ramo dell'innovatività tecnologica. E' quantomeno necessario mantenere un certo livello per non perdere il passo con le scoperte e l'evoluzione tecnologica, non trascurando il fatto che l'innovazione tecnologica premia tutti i settori, anche quelli più tradizionali, e coinvolge anche le imprese di medie e piccole dimensioni. Ne deriva l'importanza di creare un terreno ricettivo e di garantire una minor fuga di cervelli (es. verso Zurigo), o almeno di creare le condizioni per lo sviluppo di progetti in sinergia.

In questi importanti settori la professionalità e la cultura fungono da motori di sviluppo per un sistema regionale avanzato. Oltre ai livelli di eccellenza nella formazione, si auspica un maggiore spirito imprenditoriale e un rafforzamento del sistema competitivo locale in generale, a cui dovrebbe contribuire l'applicazione degli accordi bilaterali (che trovano nell'imprenditoria e nella PA i maggiori sostenitori). Sono attesi inoltre progetti capaci di attirare «l'interesse di investitori e di nuovi soggetti economici - investimenti nazionali ed internazionali» (soprattutto secondo i servizi finanziari e il settore turismo-cultura).

Riguardo alle componenti specifiche della funzione culturale si approfondiscono ora le importanti questioni relative all'offerta culturale, e ad altri elementi strategici che giocano in favore della funzione stessa: qualità della vita, formazione, internazionalità, identità e immagine.

Gli elementi chiave rispetto al tema dell'offerta culturale della città, così come sono stati espressi dal campione, riguardano: l'animazione del centro (che la crescita del terziario ha svuotato) e allo stesso tempo le garanzie di tranquillità e sicurezza; la necessità assoluta di infrastrutture («di base, sistemiche», culturali, del tempo libero) e l'offerta artistica di qualità (specializzazione, politica di nicchia), le offerte di qualità e allo stesso tempo maggiori possibilità di svago; il proliferare di iniziative e di

sovrapposizioni da una parte e l'accusa di carenze di svago dall'altra; l'accavallarsi di eventi, la presenza di numerosi organizzatori, organizzazioni e l'insufficiente integrazione in un sistema organico. Diversi esprimono in termini chiari che Lugano deve «sprovvincializzarsi», divenire città, offrire servizi su un arco di tempo più lungo di quanto non faccia oggi e per target diversificati.

In questa direzione assume una grande importanza la realizzazione del nuovo polo culturale dell'ex-Palace e, a partire da là, tutto il lungolago fino alla nuova definizione di Campo Marzio, in collegamento - risalendo l'asse del fiume Cassarate - con il nuovo quartiere di Cornaredo.

Altri grandi protagonisti del tema 'offerta culturale' sono gli eventi di rilievo internazionale (soprattutto in piazza, in particolare Estival Jazz), la sponsorizzazione culturale come elemento a cui dare più peso per Lugano, grazie a «una politica culturale molto più omogenea e integrata e dunque molto più forte», l'apporto delle fondazioni, (cfr. Lugano Festival, Lugano Arte, ecc.), delle partnership pubblico-privato, con un maggiore coinvolgimento dei privati e allo stesso tempo con una politica culturale più incisiva e mirata al settore specifico di riferimento.

La qualità della vita è ritenuta una condizione essenziale e trasversale a tutti gli elementi che andranno a comporre lo scenario del futuro. Fra gli elementi salienti si trovano cultura, sicurezza, accessibilità, ambiente, ecc. Tra i problemi che dovranno trovare soluzioni adeguate ci sono la mobilità (accessibilità, traffico) e i parcheggi in centro. In questo senso sono stati segnalati diversi progetti che si ritiene avranno un particolare influsso benefico (galleria Veduggio-Cassarate, galleria Gandria, nuovi Park&Ride, ecc.). I temi relativi alla qualità della vita hanno spaziato dalla bellezza della città (una città ritenuta a misura d'uomo, caratterizzata da una buona qualità di vita) al patrimonio storico-architettonico, all'estetica delle costruzioni. Sono stati evidenziati aspetti importanti quali il ricco tessuto associativo, la multietnicità, la buona assistenza sanitaria, la sicurezza - considerata buona, ma potenziale fattore di rischio (es. fenomeni legati allo spaccio...).

Molti interventi hanno sottolineato proprio l'importanza del fattore *sicurezza*, che favorisce quel "turismo immobiliare" di chi si vuol spostare in un luogo "tranquillo e sicuro". Una città che cresce, del resto, deve affrontare i bisogni e i disagi delle fasce più vulnerabili.

Tra i fattori strategici primari e più innovativi della città si classifica l'università. L'Università e la Supsi hanno un grande ruolo innovatore da giocare nell'ambito della formazione, delle risorse umane, della ricerca, dei progetti, delle relazioni nazionali e internazionali. Alla Supsi è riconosciuto un notevole grado di radicamento nella realtà territoriale locale. L'Università è considerata un potenziale ancora tutto da scoprire, il cui processo di integrazione nel tessuto locale segue quello delle nuove università (processi valutati intorno ai 25 anni). Le tradizionali città universitarie sono caratterizzate da una vita studentesca animata e coinvolta, e in tale processo di crescita ci si attende anche questo. Si pensa alle università, ai luoghi di ricerca, capaci di generare competenze e di contribuire a promuovere le condizioni affinché sia piacevole insediarsi in termini di «produttività intellettuale o di produttività di qualità della propria vita». Si nota negli ultimi anni una certa concorrenza tra città per garantirsi la presenza di una delle classi oggi ritenuta strategica, la classe creativa.

Altro fattore che contribuisce a creare un certo clima e potrebbe entrare in un circolo virtuoso (dove la funzione culturale alimenta ed è alimentata), è la notorietà internazionale di cui gode Lugano (superiore alle proprie dimensioni), attirando importanti personalità. In questa direzione si è sottolineata l'importante presenza di scuole internazionali (anche «fattore d'attrazione per personalità e manager internazionali»).

Infine, non è da trascurare la percezione dell'immagine e dell'identità del territorio, che è una componente immateriale rilevante della complessità strategica di un'area. La percezione esterna di Lugano è ritenuta positiva: è interessante rilevare che la politica si situa abbastanza sotto il valore medio ottenuto da tale giudizio. Quando si entra nei particolari di tale immagine, legandola a fenomeni negativi o scandali i pareri

diventano contrastanti. I pareri sono divisi anche quando si cerca di valutare il grado di identificazione degli abitanti con la propria città, tentando di giudicare se il senso di appartenenza dei luganesi alla città si stia indebolendo.

Quando vengono poste questioni di mentalità generale, allo scopo di recepire differenze di valutazione nel campione, si scopre che i settori sensibili (ad esempio) alla mancanza d'iniziativa causata dal benessere («il benessere diffuso non spinge ad 'osare' di più, si nota una certa passività di fronte agli eventi» - accordo parziale) sono turismo-cultura, servizi finanziari e politica. Si scopre che i luganesi sono più sensibili all'invidia altrui («un'invidia di fondo che fa vedere il successo di un altro non come una risorsa ma come un limite»), insieme ai settori della pianificazione e di turismo-cultura.

Altro segnale interessante rispetto alla mentalità generale è l'osservazione secondo cui si può essere fieri che Lugano sia conosciuta dappertutto (notorietà), ma «il vero punto debole è che questo sia *sorprendente*», perché indicherebbe una certa mancanza di ambizione o di consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie risorse.

E' possibile allora, sulla scia di quanto presentato, concepire la funzione culturale nell'orizzonte della *vision*, il cui obiettivo generale è di agire operativamente in un contesto per valorizzare, promuovere e rafforzare tutti gli elementi in gioco in modo sinergico e coerente.

Elementi, funzioni per la visione



Puntare sulla funzione culturale permette di portare benefici tangibili ai settori tradizionali e a quelli strategici.

Per il settore finanziario – al di là delle proprie sfide che è certamente chiamato a sostenere – l’affermarsi della funzione culturale comporta ricadute benefiche a livello di immagine, fattore importante in un contesto in cui la piazza finanziaria svizzera e il segreto bancario sono oggetto di grande attenzione.

Sia per il settore turistico che per il commercio i benefici del turismo culturale sono occasione di crescita e di qualità. Esso è meno legato alle condizioni meteorologiche e a livello di immagine allontana da quella compromettente di «isola dell’illegalità legale» (prostituzione, droghe leggere), in modo particolare nei confronti del pubblico italiano.

Formazione e ricerca si inseriscono bene nel contesto di una «città culturale», soprattutto con il polo universitario, sviluppando tra Città e Università un legame sinergico di cui godono entrambe, arricchendo il livello delle risorse umane, fattore utile a tutti i settori.

Ne godrebbe anche l’imprenditorialità per il possibile avvento di nuovi settori (secondario avanzato, tecnologia), siccome la funzione culturale è un elemento essenziale della qualità della vita, che favorisce la localizzazione di imprese, dei suoi quadri, il consolidamento del capitale sociale.

La cultura è – non da ultimo - un importante elemento che concorre ad innalzare appunto la qualità della vita. Si tratta di un capitale immateriale del quale beneficiano tutti i settori e tutti gli attori (residenti, lavoratori, turisti...). Risponde direttamente ed efficacemente alle opportunità intraviste per Lugano, rafforzando i punti forti e correggendo i punti deboli.

Una visione che vede nella cultura – nella funzione culturale presentata – il fattore trainante della regione, il collante intersettoriale, si inserisce in un contesto già esistente e in parte consolidato (grandi mostre, Festival Jazz, Lugano Festival...); favorisce l’internazionalizzazione della Città, inserendola nel circuito delle città culturali europee; va esattamente nella direzione dei grandi progetti che la Nuova Lugano vuole realizzare (ex-Palace, Lungolago, Campo Marzio...); risponde alla necessità di creare per la Nuova Lugano un marchio forte e trasversale; risponde alle attuali difficoltà o necessità di diversi settori (finanziario, turistico, commerciale...); si inserisce in un contesto europeo

in cui le città affinano strumenti e strategie per mantenere e acquistare valore competitivo (es. Barcellona, Bilbao, Milano, Lione, Torino, Trento...).

Si è visto ad esempio come i poli forti di riferimento vicino a Lugano, Zurigo e Milano, hanno puntato e puntano molto su tali strategie, vedendo nel marketing territoriale uno strumento utile per rafforzare l'attrattività dell'area, dal punto di vista degli investimenti, degli affari e del turismo, per definire in generale il ruolo da svolgere sulla scena competitiva internazionale e gli strumenti da mettere in campo. A livello di grandi città europee esiste una concorrenza agguerrita per conquistare la localizzazione di funzioni pregiate su scala internazionale come borse, fiere, poli tecnologici o culturali, agenzie comunitarie, ambientali o finanziarie.

Tra gli esempi significativi si annovera Barcellona, che ha costruito un modello di *governance* urbana, caratterizzata dalla stretta sinergia fra attori nella definizione di una strategia collettiva, e si è delineata negli ultimi anni come «città modello» per la qualità della vita, il consenso sociale, la dimensione umana della città, la dinamicità economica, la cooperazione fra pubblico e privato. Altro esempio è la Nuova Lione, che gode di una posizione strategica di cerniera tra Nord e Sud dell'Europa, affermatasi a livello internazionale, un tempo come sede di importanti fiere commerciali poi come importante piazza finanziaria europea e centro di cultura. Grazie al marketing territoriale, Lione costituisce oggi in ambito europeo un'esperienza di successo di pianificazione strategica e di gestione metropolitana.

Più vicina alle dimensioni e alle caratteristiche luganesi, si situa Trento, il cui piano strategico tiene in grande considerazione il turismo culturale, sottolineando come i processi di scambio e collaborazione tra turismo e cultura possono determinare benefici per entrambi, in termini di fruibilità e di qualità del servizio offerto. Alla crescita complessiva del movimento turistico di Trento ha contribuito in modo determinante l'affermazione di Trento come «città d'arte» (restauro del centro storico, eventi espositivi che dal 1997 hanno iniziato a inserire la città nei grandi circuiti del turismo culturale).

Rispetto alle indagini e agli indirizzi precedenti l'attuale indagine, correndo tutti i possibili rischi di una simile proposta, lancia o apre un'ipotesi e una pista di lavoro attraverso la segnalazione della funzione culturale – ancora tutta da approfondire – quale possibile elemento ricapitolativo di una visione da sviluppare, grazie anche al supporto delle potenzialità dello strumento del marketing urbano. Se precedentemente turismo, formazione, industria della cultura, qualità della vita venivano presentati come elementi da coinvolgere per rafforzare o consolidare la vocazione di piattaforma del Ticino, ora essi, sulla scorta dei risultati emersi, potrebbero diventare la chiave di lettura per un lavoro sinergico sullo sviluppo della Nuova Lugano. Senza spingersi a parlare di *cluster* (della cultura e del tempo libero in senso lato), anche se esistono numerosi elementi forti e interconnessi, si può rappresentare l'idea di funzione culturale con la duplice immagine del centro di convergenza (di vari settori ed elementi) e del punto di fuga (*cross-fertilization* - interscambio di competenze che crea ricchezza).

Ciò può essere sostenuto con maggior vigore anche a partire dai progetti che ridisegneranno la città entro il 2010. Sono anni di assestamento, in cui un atteggiamento di attesa potrebbe costare in termini di competitività. E' meglio operare per essere pronti a gestire i cambiamenti (infra)strutturali che si presentano. Quindi il periodo può essere molto proficuo per un profilo da ricercare, capace di legare i vari progetti forti in una visione che faccia da collante, con un approccio empatico, attento sia agli attori protagonisti che al pubblico e al bacino di riferimento (incluso il problema della massa critica – la potenzialità della regione è costituita da un'area di attrazione per un bacino d'utenza di nove milioni di persone tra Como, Milano e Varese).

Visione e strumenti ben si sposano con l'idea di mix funzionale precedentemente esposta. Si tratta di affrontare il consolidamento e lo sviluppo di tale mix strategico vincente proprio attraverso tale visione.

In effetti la *vision* – difficile protagonista delle ricerche - permette di «tirare le fila», di definire le subordinazioni e garantire gli sforzi sinergici dei settori. Senza una visione, un obiettivo primario, si perde la possibilità di sfruttare al meglio sinergie e risorse e si corre invece il rischio di creare situazioni paradossali, in cui gli interessi di un settore

finiscono per sfavorirne un altro e gli attori diventano antagonisti. Individuando un elemento chiave (la funzione culturale, inclusiva di tutti gli aspetti descritti, anche strategici), se adeguatamente sostenuto, è possibile arrecare benefici concreti a tutti i settori e a tutta l'area. Per l'ottenimento di buoni risultati, anche i precedenti studi hanno messo in evidenza la necessità di un «patto comune», il ruolo di regista dell'Ente pubblico e l'importanza della partnership tra pubblico e privato, della rete relazionale. Nel 1997, PT segnalava che gli attori territoriali del Ticino dovrebbero credere maggiormente «nell'importanza strategica dell'azione concertata, coordinata, integrata in reti di relazioni qualificate, da intrattenere all'interno come all'esterno del territorio cantonale». A sei anni di distanza i risultati di questa ricerca lo confermano.

Semplificando la forte ipotesi emergente, è come se rispetto a tutti gli eventi e le attrazioni esistenti – grandi, internazionali o meno – occorresse creare 'sistema', visibilità e compattezza, integrando tutti questi elementi in un disegno dal forte impatto. Un possibile esempio è la Biennale di Venezia, che fa parlare di sé in tutto il mondo e che raggruppa in un periodo e in un contesto (in vari spazi e infrastrutture), varie espressioni artistiche. E' come se le infrastrutture e le iniziative culturali qualificanti provassero ad avere un filo conduttore, un approccio integrato per tutte le offerte (luoghi, agenda, ambiti).

Per la politica (nella sua accezione più ampia, inclusa la PA) appare il compito difficile e impegnativo di elaborare un progetto complessivo, non limitandosi agli interventi concreti e visibili (interessi dei cittadini circoscritti ai servizi e ai luoghi da loro frequentati). La preparazione di un disegno strutturato in diversi anni, di ampio respiro, con un «obiettivo-sogno» al centro, «riempirebbe di contenuti anche i normali, necessari e indispensabili interventi sui servizi e le zone circoscritte. La politica sta vicina ai cittadini e alle loro esigenze (strade, sicurezza, trasporti pubblici), ma senza perdere di vista un progetto di fondo, anche per rigalvanizzare la voglia e l'orgoglio dei cittadini» (Romiti 2000). Molti progetti non vengono realizzati perché appaiono slegati, manca il progetto che li lega («il sogno di fare qualcosa di grande e di realizzarlo davvero»).

Ciò significa oltretutto capitalizzare in processi organizzativi, le diverse competenze, le molteplici risorse esistenti, che spesso è difficile conciliare in un quadro, in un confronto proficuo e trasversale.

Sono auspicabili tavoli di lavoro non necessariamente istituzionali, ma a favore di relazioni tra soggetti e progetti, in favore di un patrimonio comune in grado di forgiare nuove forze giovani investendole nell'agone della società.

Uno dei compiti difficili di questo lavoro è che mettendo a sistema l'insieme delle competenze, si dovrebbero operare delle scelte di azioni/eventi per candidarsi all'interno di un *branding*.

La presente indagine apre senz'altro diversi punti da verificare e approfondire, dal semplice monitoraggio dei cambiamenti, dell'evoluzione rispetto alle risorse critiche e ai problemi esposti dell'area luganese (*screening*, radiografia della città), al coinvolgimento investigativo di altre categorie di attori territoriali rispetto ai *decision maker* intervistati, quali ad esempio i futuri quadri dirigenti; giovani, studenti attualmente in formazione, gli operatori di settore o di categoria, i possibili investitori/finanziatori di progetti, gli acquirenti del prodotto urbano, gli esperti di settore, con approfondimenti tecnico-scientifici (cfr. piano indagine). Senza dimenticare di censire e indicare bisogni e attese dei cittadini e di tutti coloro che vivono la città (circolo virtuoso: i cittadini soddisfatti aggiungono valore alla città); di continuare a individuare attori e risorse (azione di *scouting*); di confrontarsi con altre realtà (*benchmarking*, *best in class*); di definire l'identità della città da proporre all'esterno, mettere a fuoco i valori portanti che caratterizzano l'immagine della città, rilevare le eccellenze che caratterizzano la città.

Il tipo di indagine svolta ha privilegiato l'individuazione di scenari pragmatici basati sulle proiezioni di fenomeni quotidiani (previsioni condizionali), mettendo in evidenza la continuità e il processo evolutivo con la sua complessità. L'idea di privilegiare uno scenario, sulla base dei risultati emersi e delle necessità segnalate, ha in seguito spinto l'elezione di un elemento a forza trainante del cambiamento come in una visione più «idealtipica e/o desiderabile».

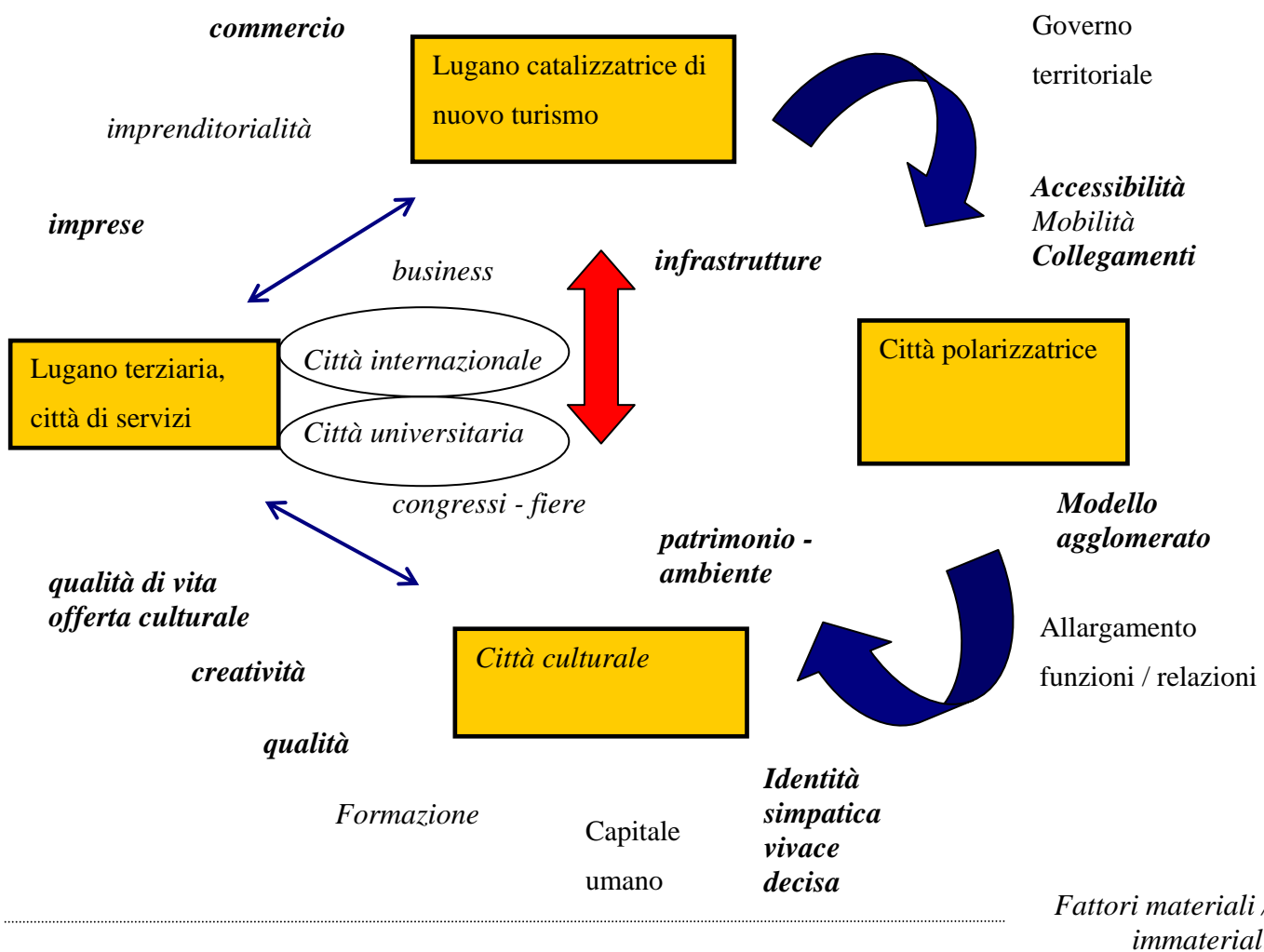
Schema riassuntivo di elementi e funzioni chiave per Lugano

Condizioni

Quadro favorevoli

Finestra di stabilità

**PPP/ Pubblico
Statale Privato**



Schema riassuntivo di vocazioni, funzioni e settori strategici (valore urbano)

Favorevoli condizioni quadro				Fattori materiali
Dotazione di risorse	DOTAZIONE D INFRASTRUTTURE PER QUALITA' VITA, CULTURA, TURISMO, SVAGO			Network
	RETI E INFRASTRUTTURE DI COLLEGAMENTO, VIE DI COMUNICAZIONE			
	Finanziaria	Commerciale	Turistica	VOCAZIONI /
Secondario avanzato	LEADERSHIP (competizione – cooperazione)			/ FUNZIONI STRATEGICHE
Imprese				
	Direzionale	Culturale		
	Tecnologica			
Risorse per l'innovazione	USI, SUPSI, ISTITUTI, CENTRI DI RICERCA			Identità Immagine Promozione
	IMPRENDITORIALITA', LAVORO			
	QUALITA' DI VITA E QUALITA' URBANA			
Finestra stabilità				Fattori immateriali

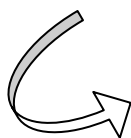
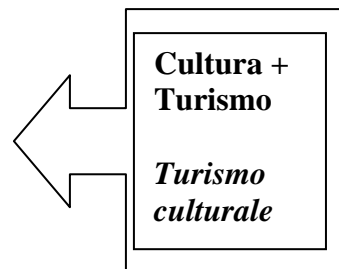
Esemplificazione relazioni nello scenario

(composizione turismo – cultura – finanze – commercio) /

chiave di lettura turismo

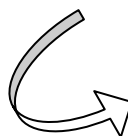
Turismo + Finanza + Direzionale
Turismo business

Affari / Congressi / Seminari / Università
+
(week-end + relax)



Commercio

Vivacità / Tempi di
apertura / Negozi

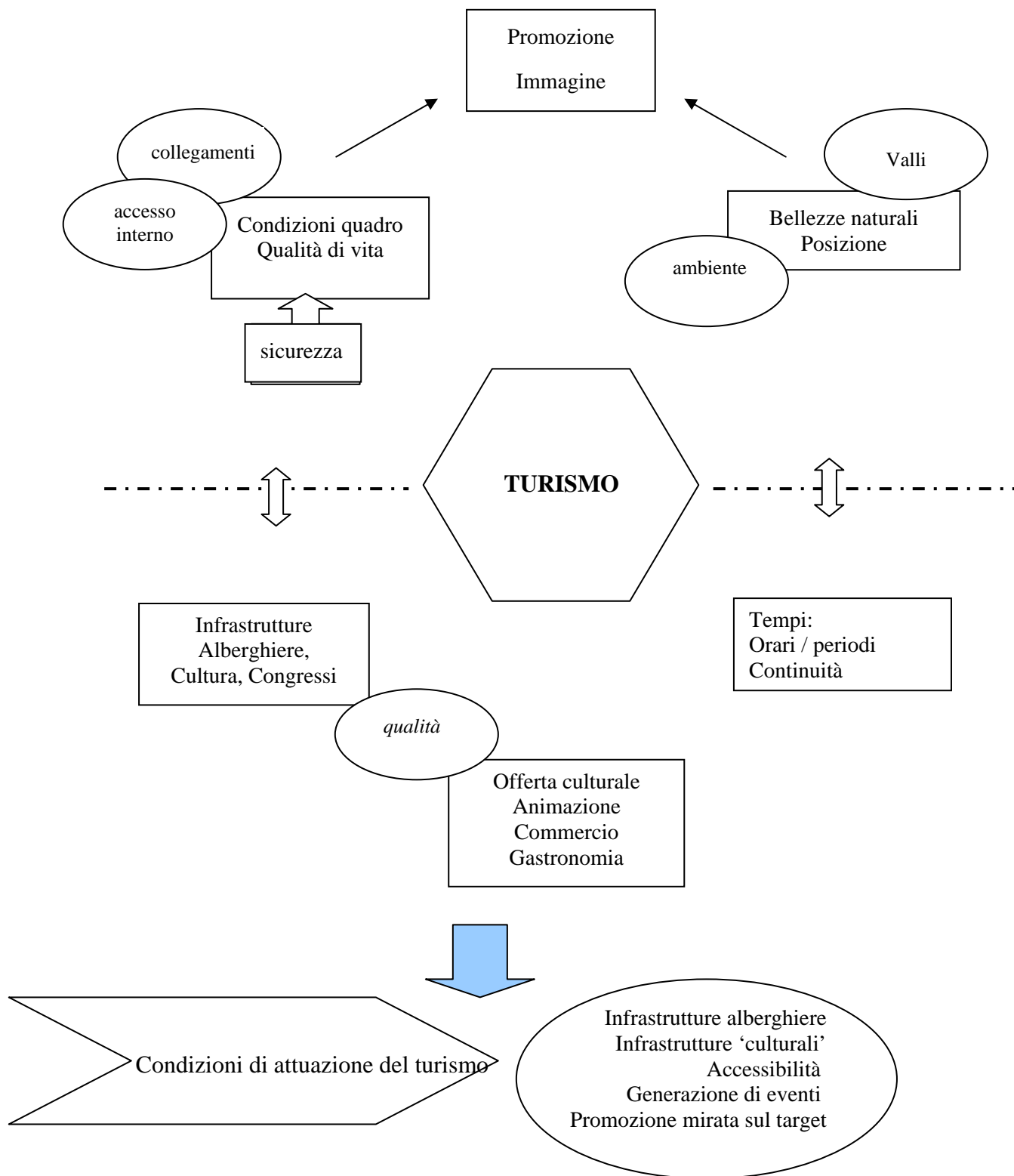


Cultura e tempo libero

Eventi / Esposizioni museali /
Festival musicali

Esemplificazione fattori e condizioni nello scenario

chiave di lettura turismo



BIBLIOGRAFIA

GENERALE

- Agence d'aménagement pour l'agglomération de Marseille, *Marketing of Metropolitan Regions another view of Marseilles current approach*, Marseille, 1990.
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Aldrich H., *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979
- Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Homewood (IL), Dow Jones-Irwin, 1971
- Ashworth G.J., "The transition to market economies and market cities", *Marketing Cities and Market Economies*, Groningen, 1998
- Ashworth G.J., Voogd H., "Marketing the City", *Town Planning Review*, n. 59, 1988
- Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the City: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, London 1990
- Associazione Italiana Scienze Regionali, *XVI Conferenza Italiana di Scienze Regionali - Siena 30 ott.-Inov. 1995, Globale/locale. Mercato unico, governo plurimo*, 2 voll., Firenze, 1995 (vol.II: Città e sistemi urbani)
- Associazione Torino Internazionale, *Torino nella competizione internazionale*, Torino, Eupolis, 2001
- Ave G., Corsico F. (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Editore Torino Incontra, 1994
- Ave G., *Urban land and property markets in Italy*, UCL Press London, 1996
- Aydalet P., *Economie régionale et urbaine*, Paris, Economica, 1985
- Balducci A., "Modelli ed esperienze di pianificazione strategica", in Convegno Trento 1999
- Balducci, A., "Pianificazione strategica e politiche di sviluppo locale", *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.64, 1999:181-189
- Balducci, A., *Disegnare il Futuro*, Bologna: Il Mulino, 1991

- Bellotti R., Gario G. (a cura di), *Il governo delle trasformazioni urbane: analisi e strumenti*, Milano, Franco Angeli, 1991
- Benedini B., “Dalle imprese una sfida per rilanciare la competitività del territorio milanese”, *Impresa & Stato*, n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano, 2000
- Bonomi A., “Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale”, *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996
- Bramanti A., Ratti R., *Cooperazione economica transfrontaliera: orientamenti e prospettive*, 1993
- Bramanti A. “I modelli di sviluppo della regione transfrontaliera: sfide e opportunità degli anni ‘90”, in Bramanti A., Ratti R., *Verso un’Europa delle regioni. La cooperazione economica transfrontaliera come opportunità e sfida*, Clas-Milano, IRE-Bellinzona, Milano 1993
- Bramanti A., *Centri decisionali e attori collettivi: le nuove interconnessioni per lo sviluppo*, Milano, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Varese - CERTeT (Centro di economia regionale, del turismo e dei trasporti – Università Bocconi), 1998
- Bramanti A., “Politiche di marketing territoriale e sviluppo economico”, Milano, Bocconi, 2000
- Bramanti A., “Linee guida per la definizione di un’Agenzia di marketing territoriale per la Provincia di Milano”, Milano, Bocconi-Certet, 2002
- Bryson, J., Einsweiler R.C., *Strategic Planning. Threats and Opportunities for Planners*, Chicago: Planners Press/American Planning Association, 1988
- Camagni P., Curti F., Gibelli M.C., “Ciclo urbano: le città tra sviluppo e declino”, in Bianchi, Magnani I. (a cura di), *Sviluppo multiregionale: teorie, metodi, problemi*, Milano, FrancoAngeli, 1985
- Camagni R. “Lo spazio della pianificazione”, in Gibelli M.C., Magnani I. (a cura di), *La pianificazione urbanistica come strumento di politica economica*, Milano, Franco Angeli, 1987

- Camagni R. (a cura di), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London, Belhaven-Pinter, 1991
- Camagni R. , “La ville comme milieu: de l’application de l’approche GREMI à l’évolution urbaine”, *Revue d’économie régionale et urbaine*, no. 3 :591-607
- Camagni R. “From City-hierarchy to city-network: Reflections on an Emerging Paradigm”, 1992, tr. it. in Rosini R., *L’urbanistica delle aree metropolitane*, Firenze, Alinea, 1992:87-114.
- Camagni R., “Il marketing urbano come strumento di competizione fra le città”, *Sviluppo e organizzazione*, n. 132, 1992
- Camagni R., *Economia urbana. Principi e modelli teorici*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1992
- Camagni R., *Principi di economia urbana e territoriale*, Roma, Nis, 1993
- Camagni R. (a cura di), *Economia e Pianificazione della Città Sostenibile*, Bologna, Il Mulino, 1996
- Camagni R., “La città come impresa, l’impresa come piano, il piano come rete: tre metafore per intendere il significato del piano in condizioni di incertezza“, in Curti F. e Gibelli M.G. (a cura di), *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea, 1996
- Camagni R., “Il futuro della città”, in *Scenari oltre il 2000, IF*, n.1, 1998
- Camagni R., “Mercato e pianificazione per una politica”, *Sistemi di trasporto*, n. 3-4, 1999
- Camagni R., “Evoluzione dei modelli di pianificazione. La pianificazione strategica come strumento di competitività e di qualità territoriale: una riflessione sui concetti e sui metodi”, in Convegno Trento 1999
- Camagni R., “Lo sviluppo nelle aree urbane”, *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999
- Camagni R., Gibelli M.C., “La città di fine millennio: nuove sfide, nuove strategie, nuovi piani”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 171, 1999:17-18
- Camagni R., Gibelli M.C., “Pianificazione strategica per Bilbao metropolitana: un caso di successo”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 174, 1999:15-17

- Camagni R., Gibelli M.C., “Il piano strategico di Torino”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 177, 2000:16-18
- Camagni R., Gibelli M.C., “La ‘Grande Lione’ guarda al futuro”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 179, 2000:16-17
- Camagni R., Gibelli M.C., “Nuovi paradigmi e nuovi obiettivi per la pianificazione territoriale in epoca di globalizzazione”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 180, 2000:16-18
- Camagni R., Gibelli M.C., “‘Visioni’ territoriali trans-nazionali”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 181, 2000:17-18
- Camagni R., Gibelli M.C., “Le città europee discutono di strategie”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 182, 2000:15-16
- Camagni R., Gibelli M.C., “Verso un piano strategico per Roma”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 183, 2001:15-18
- Camera di Commercio, Milano produttiva 2002, Milano 2003
- Carbonaro G. “Creazione e difesa del vantaggio competitivo nel contesto dei sistemi territoriali: alcune riflessioni”, in Boscacci F., Gorla G. (a cura di), *Economie locali in ambiente competitivo*, Milano, Franco Angeli, 1991
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli 1999
- Carruba S., “Il contributo del Comune alla valorizzazione di Milano”, *Impresa & Stato*, n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano, 2000
- Castelli C., *Esperienze di successo nelle amministrazioni pubbliche: un’analisi internazionale comparata*, Lugano, Arthur Andersen Worldwide, 2000
- Cercola R., “Economia neoindustriale e marketing territoriale”, *Sviluppo & Organizzazione*, n.172, mar./apr. 1999:65-78
- Cercola R., *Marketing*, Milano, Etas, 1995
- CERTeT (Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo), “Promuovere il marketing territoriale: un modello di intervento per l’attrazione di investimenti e lo sviluppo locale”. Ricerca-azione, Milano, 2002
- Cesari M. e Garofani A., *Il marketing nei servizi pubblici*, Milano, Etas, 1991

- Ceshire, P. - Camagni R. - De Gaudemar, J.P. – Cuadraro Roura, J.R., *Europe's Regional Policies, Past and Future*, papers in *Urban and Regional Economics*, serie C, II, 48, Reading, University of Reading, 1990
- Cheshire P.C., Gordon I.R., "European Integration: The Logic of Territorial Competition and Europe's Urban System", in Brothie J. e al. (eds), *Cities in Competition*, Sydney, Longman, 1995
- Chicoine N., *Bibliographie Thématique. Compétitivité des ville et des territoires*, VRM, Toronto, 2001
- Chisnall P.M., "Ricerca qualitativa e ricerca sugli atteggiamenti", *Le ricerche di marketing*, Milano, Mc Graw-Hill, 1990
- Ciciotti E., *Competitività e territorio. L'economia regionale nei paesi industrializzati*, Roma, NIS, 1993
- Clark G., "Londra: agenzie di sviluppo e finanza privata; come coniugarle", in *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999
- Colbert F. (a cura di), *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas, 2000
- Colombo G., Pagano F., Rossetti M., *Manuale di urbanistica*, Pirola Editore, 1998
- Commission Européenne. Direction Générale Politique Régionale, "Indicateurs des interventions Interreg IIIa", Bruxelles 2001
- Comune di Trento, *Piano strategico della città di Trento*, Comune di Trento, 2001
- Comune di Trento, *Verso il piano strategico per la promozione di Trento. Due Idee di città per il futuro*, Comune di Trento, (www.comune.trento.it), Servizio di Sviluppo Economico del Comune (Ufficio Marketing urbano) - Facoltà di Economia dell'Università di Trento, 1999
- Comune di Trento, *Competizione territoriale e pianificazione strategica nelle are urbane*. Atti del Convegno (2 giugno 2000), Trento, 2001
- Consiglio S., "Le agenzie di sviluppo", *Sviluppo & Organizzazione*, n.172, mar.-apr. 1999:19-32
- Coopers & Lybrand, *The Coopers & Lybrand Competitiveness Survey*, London, Coopers & Lybrand Publications, 1995

- Coppola V., "Marketing territoriale e attrazione di investimenti" in Lecca S., Paone R. (a cura di), *Milano produttiva 2000*, Camera di commercio Milano, 2001:279-302
- Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, Milano, Egea, 1996
- Costabile M., Lanza A., "Il marketing dei contesti territoriali: Il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani Ancarani, *Strategie di marketing del territorio: generare valori per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, EGEA, 2000
- Curti F. e Gibelli M.G (a cura di), "Tre famiglie di piani strategici: verso un modello 'reticolare' e 'visionario'", in *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea, 1996
- Curti F., M.C. Gibelli, *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea Editrice, 1999
- De Maio A., "Per un 'sistema' regionale avanzato: professionalità e cultura come motori di sviluppo", *Impresa & Stato* n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano, 2000
- Delai N., Marcantoni M., *Il giusto confine*, Il Sole 24 ore, Milano, 1992
- Dematteis G., "Il fenomeno urbano: lineamenti generali", in AAVV., *Geografia urbana*, Torino, Utet, 1998
- Dematteis G., "Megatrend", in *I Dati Fondamentali. Informazioni sintetiche di base per la costruzione del piano*, Torino, 1998:9-23
- Drucker P.F., "La società della conoscenza", in *Rivista Aspenia*, ge-giu 1995
- Euricur, *Atti del convegno internazionale Marketing of Metropolitan Regions*, 9-11 novembre 1990, Rotterdam
- Fairbanks M., Kempner R., "People-based economic development strategies: U.S. regional development imperatives in the new economy", Intervento *Progetto Città*, Milano 2003
- Filosa Martone R., "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", *Economia & Management*, n.6/1998:13-23
- Fiocca R., "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione, *Studies in Communication Sciences*, Lugano, 2001:55-74

- Fiocca R., Ostilio M.C., "La reingegnerizzazione della comunicazione d'impresa. Verso una comunicazione decisa, gestita e controllata per processo", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *I processi di marketing*, Milano, Egea, 1997
- Fiocca R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Milano, Egea, 1993
- Freeman R.E., *Strategic Management, A Stakeholders Approach*, London, Pitman, 1984
- Garofoli, G., "Economia e territorio: il radicamento territoriale delle politiche economiche", *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.64, 1999:191-207
- Giaccardi C., "Quale cultura per la città: pianificazione culturale e rinascita urbana", *Impresa & Stato*, n° 29, Rivista della camera di Commercio di Milano, marzo 1995
- Gibelli M.C., Paolillo P.G., (a cura di), *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese. Una strategia di marketing territoriale*, Firenze, Alinea, 2001
- Gibelli M.C., Magnani I. (a cura di), *La pianificazione urbanistica come strumento di politica economica*, Milano, Franco Angeli, 1987
- Gibelli M.C., Camagni R., "Pianificazione Strategica per Bilbao Metropolitana: un Caso di Successo", *Sviluppo e Organizzazione*, n.174, Luglio/Agosto
- Glaser B.G., Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, Aldine, Chicago, 1967
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Application*, Oxford, Blackwell, 1991 (tr. it. *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Gregori G., "Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del marketing territoriale", *Rivista* 2000:57-84
- Grönroos C., *Management e marketing dei servizi*, Torino, Isedi, 1994
- Guala C. (a cura di), *Vivere la Città. Sport, cultura, tempo libero a Genova e in altre aree metropolitane*, Genova, Costa & Nolan Spa, 1995
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, Milano, McGraw-Hill, 1999
- Gysin J., Ferrari M., *NPM. Nuova gestione pubblica. Concetti-Obiettivi-Pratica. Vademecum per politici, amministratori, funzionari pubblici*, Lugano, Casagrande, 2002
- Hall P. e Pfeiffer U., *Urban Future 21. A Global Agenda for 21st Century Cities*, London, E&FN Spon, 2000

- Knight R.V., "Knowledge-based Development: Policy and Planning Implications for Cities, *Urban Studies*, 32, 1995:225-260
- Kotler Ph., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places*, New York, Free Press, 1993
- Kotler Ph., *Marketing Management*, 1998
- Kotler N., Kotler Ph., *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, edizioni di comunità, 1999
- Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Milano, Egea, 2002
- Lecamp G., "Lo sviluppo locale: panoramica internazionale e politiche per i giovani", *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999
- Lojacono G., Tripodi C., "Strategie di sviluppo del territorio: il ruolo delle *one-stop agency*. Esperienze internazionali a confronto", *Economia & Management*, n.6, nov. 1999:97-110
- Lombardi M., *Manuale di tecniche pubblicitarie*, Milano, FrancoAngeli, 1998
- Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Bologna, il Mulino, 1990
- Mangiarotti D., "Il geomanagement e il geomarketing", in Valdani, Ancarani, *Strategie di marketing del territorio: generare valori per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano, 2000:179-187
- Meffert H., "City Marketing: Duty or Free Exercise", paper *Simposio Stadtvisionen und Stadtmarketing in der Zukunft*, Monaco, marzo 1989
- Meneguzzo M. "La gestione strategica del cambiamento verso la città metropolitana milanese", in *La transazione verso la città metropolitana. Esperienze e proposte di gestione*, (a cura di) Borgonovi E. e Meneguzzo M., Quaderni AIM, n.9, Milano, 1991
- Meneguzzo M., "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica", in *Azienda Pubblica*, n. 3, 1995
- Moore M., "The challenge of Urban Governance", Intervento *Progetto Città*, Milano, 2003
- Morandi C. (a cura di), *I vantaggi competitivi della città: un'analisi comparata in ambito europeo*, Milano, Oetamm, 1993
- Napolitano M.R., "Competizione territoriale e vantaggio competitivo", *Economia e diritto del terziario*, n. 3, 1999:779-809

- Negri R., "Co-makship, comunicazione e strategie istituzionali delle aziende pubbliche", in Brondoni S., *La comunicazione nell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Torino, Giappichelli, 1999:119-159
- Normann R., *Management for Growth*, Chichester, Wileyand, 1977
- Ohmae K., "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, may-june 1989:152-161
- Ohmae K., "Putting Global Logic First", *Harvard Business Review*, 73 (1), 1995:119 – 125
- Ohmae K., "Verso un mondo di regioni economiche", *Harvard Buisness Review*, ed. it., n.4, 1995 (vo. Ohmae K., *The end of the Nation State - The rise of regional economies*, London, Harper Collins, 1995)
- Osservatorio europeo Leader, *La competitività sociale. Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza Leader*, Fascicolo n.2, 2000
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Milano, Guerini e ass., 1999
- Perrone L., "Tecniche e procedure di analisi quantitativa dei dati", *Metodi quantitativi della ricerca sociale*, Milano, Feltrinelli, Iled. 1991
- Pichierri A., "Concertazione e sviluppo locale", *Stato e mercato*, n. 62, ag. 2001:237-266.
- Pininfarina A., "Il Marketing Territoriale e la missione dell'agenzia per gli investimenti a Torino e in Piemonte", 1999, relazione al convegno *Il marketing territoriale*, Napoli, 6 Maggio 1999.
- Poma L., "Sistemi istituzionali territoriali", *L'industria*, n.1, 1999: 127-146
- Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 1985 (tr. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Ed. di Comunità)
- Porter M.E., *Competizione Globale*, (trad.it), Torino, ISEDI, 1987
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan, 1990 (Iled. 1998)
- Porter M., "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Revue*, May-June 1995
- Porter M., Van der Linde C., "Green and Competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Revue*, September-October 1995

- Porter M., "New Strategies for Inner-City Economic Development", *Economic Development Quarterly*, vol. 11, n. 1, Sage Periodicals Press, february 1997
- Porter M.E., *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Milano, Il Sole 24 ore, 2001, (vo. *On Competition*, 1998)
- Porter M., Kramer M., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dec. 2002:57-68
- Rescinti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Milano, FrancoAngeli, 2002
- Rapporto 1996 sull'impresa e le economie locali: le strategie delle piccole e medie imprese, i collegamenti industria-distribuzione, l'evoluzione dei distretti industriali*, Istituto Guglielmo Tagliacarne per la promozione della cultura economica, Unioncamere, Milano, Angeli, 1997
- Ratti R., "Globale e locale: una proposta d'analisi economico-funzionale-spaziale", in Galli R. (a cura di), *Globale/locale*, Isedi Petrini, Torino, 1991
- Rebora G., Meneguzzo M., *Strategie delle amministrazioni pubbliche*, Torino, Utet, 1990
- Regione Lombardia, Regione Piemonte, Regione Autonoma Valle d'Aosta, Provincia autonoma di Bolzano, Cantoni Grigioni, Ticino, Vallese, *Programma di iniziativa comunitaria. Interreg IIIa, Italia-Svizzera, 2000-2006*, Ottobre 2000
- Rolando S., *La comunicazione dello Stato*, Milano, Ed. Bibliografica, 1995
- Rolando S., "Il sistema Milano-Lombardia e la promozione del territorio", *Impresa & Stato* n° 50, Rivista della camera di Commercio di Milano, 2000
- Rossi A., *Concurrence territoriale et réseaux urbains. L'armature urbaine de la Suisse en transition*, Zürich, 1995
- Rossi A., *L'économie des villes et des agglomérations urbaines au début du XXIème siècle*, Université de Fribourg 1999
- Salvemini S. (a cura di), *Risorse umane e strategie territoriali per competere in Europa. Quali sistemi professionali per un'area metropolitana nel 2000: il caso di Milano*, Milano, Egea, 2000

- Santacana F., "Le strategie di Barcellona: dal primo al terzo piano strategico", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 178, 2000:16-18
- Sassen S., *Le città nell'economia globale*, Il Mulino, 1997
- Saublens Ch., "Le azioni e le agenzie in Europa", in *Il concetto di sviluppo locale nel panorama italiano e internazionale*, Atti del Convegno, @ ASNM, 1999
- Schmydt H., *Marketing the City*, Londra, E&Fn Spon, 1994
- Scott W.G., e Sebastiani R. (a cura di), *Dizionario di Marketing*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001
- Senn L., "La cooperazione pubblico-privata nel finanziamento dello sviluppo urbano", in Bernareggi G.M., Samek Lodovici E. (a cura di), *Pubblico e privato. Cooperazione finanziaria ed organizzativa fra privati ed enti locali nelle aree urbane*, Milano, FrancoAngeli, 1990
- Senn L., "Introduzione", in Bramanti A., Ratti R., *Verso un'Europa delle regioni. La cooperazione economica transfrontaliera come opportunità e sfida*, Clas-Ire, Milano, FrancoAngeli, 1993
- Senn L., Airolti A., Zucca M., *La posizione competitiva di Milano: un confronto tra regioni urbane europee*, Osservatorio Assolombardo-Bocconi, Milano, Assolombarda, 1998
- Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, Padova, Cedam, 1998
- Smit R.M., "Rotterdam seen through Porter-colored glasses", in Van der Bosch F.A.J., De Man A.P. (eds.), *Perspectives on Strategy: Contribution of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, 1997
- Steinle W.J., "Regional competitiveness and the single market", *Regional Studies*, Vol. 26, N. 4, 1992
- Storlazzi A., "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing", in *Economia e diritto del terziario*, n.2, 1997:605-627
- Storlazzi A., *L'Azienda Comune. Orientamenti strategici, organizzativi e di marketing*, Padova, Cedam 1998
- Storper M. and Harrison B., "Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance", *Research Policy*, n. 20, 1991:407-422.

- Storper M., *The regional World. Territorial Development in a Global Economy*, New York-London, Guilford Press, 1999
- Textier L., Valle J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier 1992:44-57.
- Towse R., "The case of Venice. Venice as a superstar", *paper Venice conference The economics of the cities of art*, 13-15.5.1991
- Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio: generare valori per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano, 2000
- Valdani E., Jarach D., "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone V., (a cura di), *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri, 1998:113-130.
- Van der Berg L., Drewett R., Klaassen L., Rossi A., Vijverberg C., *Urban Europe: a study of Growth and Decline*, Oxford, Pergamon, 1982
- Van den Berg L., Klaassen L., Van der Meer J., *Strategische city marketing*, Schoonhoven, 1990
- Van den Berg L., Klaassen L.H., *Marketing Metropolitan Regions*, Euricur, Erasmus U., Rotterdam, 1990
- Van der Berg L., Braun E., Otgaar A., *City and Enterprise. Corporate social responsibility in European and US Cities*, Rotterdam 2000, Euricur (European Institute for Comparative Urban Research; www.euricur.nl)
- Van der Berg L., Van der Meer J., Otgaar A., *The Attractive City*, Rotterdam, Euricur, 2000
- Van der Meer J., *The Role of City Marketing in Urban Management*, Euricur, Erasmus University, Rotterdam, 1990
- Varaldo, R. (1999), *Attualità del Marketing Territoriale*, relazione presentata al convegno *Il Marketing Territoriale*, Napoli, 6 Maggio, 1999
- Vicari G. "Il marketing delle grandi città", *Sinergie*, quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno *Il marketing dello sviluppo locale*, Roma (5.3.1999), Luiss Guido Carli, 1999
- Vidler E., "City Economic Growth", paper International Development Department School of Public Policy-University of Birmingham, 1999

- Voogd H., "Planning methodology in the twenty-first century", paper AESOP PhD workshop, Nijmegen, 1997 (www.frw.rug.nl/)
- Walsh K., *Marketing in Local Government*, Harlow, Longman, 1989
- Watts D., *Geografia industriale*, Bologna, Zanichelli, 1993
- Zimmermann J.B., "La prossimità nelle relazioni imprese-territori: nomadismo e ancoraggio territoriale", *L'industria*, n.3, 1998

Hall 1998

NUMERI SPECIALI. RIVISTE

Urban studies. An international journal for research in urban and regional studies, University of Glasgow.

Vol. 36, n. 5/6, 1999, Review issue: Competitive cities:

Begg I., "Cities and Competitiveness";

Boddy M., "Geographical Economics and Urban Competitiveness: a critique";

Cheshire P., "Cities in Competition: Articulating the Gains from Integration";

D'Arcy E. - Keogh G., "The Property Market and Urban Competitiveness: A Review";

Gordon I., "Internationalisation and Urban Competition";

Graham S., "Global Grids of Glass: On Global Cities, Telecommunications and Planetary Urban Networks";

Kresl P. K. - Singh B., "Competitiveness and the Urban Economy: Twenty-Four Large US Metropolitan Areas";

Jensen-Butler C., "Cities in Competition: Equity Issues";

Lever W. F., "Competitive Cities in Europe";

Raco M., "Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development";

Rogerson R. J., "Quality of Life and City Competitiveness";

Turok I., "Urban Labour Markets: The Causes and Consequence of Change";

Van Berg L. - Braun E., "Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity".

Vol. 37, n.5/6, 2000, Review Issue: New challenge for urban Governance:

Atkinson R., "Combating Social Exclusion in Europe: The New Urban Policy Challenge";

Burns D., "Can Local Democracy Survive Governance?";

Harding A., Wilks-Heeg S., M. Hutchins, "Business Government and the Business of Urban Governance";

Kearns A. - Forrest R., "Social Cohesion and Multilevel Urban Governance";

Judd D., "Strong Leadership";

Taylor M., "Communities in the Lead: Power, Organisational Capacity and Social Capital".

Vol.37, n.10, 2000:

Axhausen K.W., "Geographies of Somewhere: A review of Urban Literature";

Crowther D., "Corporate Reporting, Stakeholders and the internet: Mapping the new Corporate Landscape";

De Berranger P., Meldrum M.C.R., "The Development of intelligent Local Clusters to Increase Global Competitiveness and Local Cohesion : The case of small Businesses in the creative Industries";

Little S. E., "Networks and Neighbourhoods: Household, Community and Sovereignty in the Global Economy";

Stubbs M., Lemon M., Longhurst P., "Intelligent Urban Management: Learning to Manage and managing to Learn Together for a change".

RICERCHE EFFETTUATE IN TICINO E IN SVIZZERA

Alberton S., "Evoluzione economica e strutturale del Canton Ticino (1975 - 1995)", *Progetto Ticino* promosso da UBS, IRE, Lugano, ott. 1996

Alberton S., sotto la direzione di R. Ratti, "Cultura del business e innovazione", *Progetto*

Ticino-UBS, giu. 1997

Antonini B., “Ticino - Tra il legame nazionale e funzionale alla Svizzera ed il legame culturale ed economico con la Lombardia”, DISP 142, Bellinzona, 2000:13-16

Baroni D. e Rossi Martino, *Una comunità regionale urbana nel Luganese? I servizi comunali di interesse regionale nel Luganese*, Istituto di ricerche economiche, Bellinzona, ottobre 1995

Bianconi S., Ceschi R., Ratti R. (a cura di), *Il Ticino regione aperta. Problemi e significati sotto il profilo dell'identità regionale e nazionale*, Bellinzona, 1991

Broggini G., *Per un impegno universitario della Svizzera Italiana*, Locarno, Ed. Perdazzini, 1986

Carnazzi S., *Prospettive degli spazi economici regionali. La regione del sottoceneri*, CS, Economic Research, maggio 1999

Carnazzi S., *Il Ticino e le regioni dell'Italia del Nord. Struttura e prospettive economiche*, Credit Suisse, Economic Research, Zurigo, ottobre 2000

CCIA-TI, Istituto Mecop-USI, *Competitività, concorrenza e strategie aziendali. L'economia ticinese nel 2001*, Lugano 2001, a cura di Alderighi M., Maggi R.

CODE, *Competitività e innovazione. Analisi settoriale dell'economia ticinese, edizione 2002*, Lugano 2001, a cura di Alberton S., Cadlini F.

Commissione intercomunale dei Trasporti del Luganese, *Bacini di traffico e regione nell'ambito del piano dei trasporti del luganese: interdipendenze e integrazione*, Lugano, 1996

Comuni d'Europa, *La Città di Lugano*, (a cura di) Ambrosetti M., 1998

Consiglio di Stato, *Rapporto sugli Indirizzi (Ticino 2002)*, Bellinzona, 2002

Consiglio di Stato della Repubblica e Cantone Ticino, *Rapporto alla cittadinanza. Aggregazione del Comune di Breganzona con i Comuni di Cureggia, Davesco-Soragno, Gandria, Lugano, Pambio-Noranco, Pazzallo, Pregassona e Viganello*, Bellinzona, 2003

Dicastero integrazione e differenze culturali, Istituti Sociali Comunali, *Inchiesta sull'integrazione degli stranieri – Rapporto finale*, Lugano, nov. 2002

Dipartimento delle Finanze e dell'Economia, Canton Ticino, Ticino: nel cuore dell'Europa per

- conquistarvi il cuore, Progetto di comunicazione globale (www.tirom.ch), 1997
- Dipartimento delle Finanze e dell'Economia, *Convegno Ticino, Svizzera competitiva. Un'opportunità per l'imprenditoria italiana*, Milano, 3 luglio 2003
- Dipartimento delle Istituzioni / Sezione Enti Locali / Canton Ticino, IRE – Centro per l'osservazione delle dinamiche economiche, “Vocazioni e specializzazioni economiche e territoriali della Regione Mendrisiotto e Valle di Muggio. Progetto regionale”, (a cura di), Lugano 2001
- Dipartimento delle Istituzioni, Canton Ticino, *Le ricchezze del Ticino a confronto*, Incontro sindaci dei comuni ticinesi / Consiglio di Stato, Mendrisio, 19 dic. 2001
- Ente Turistico Ticino, *Turismo in Ticino. Linee guida strategiche della politica cantonale*, 2001
- Felicioni Alba, Intervista a “Marco Solari: Il Ticino, una minoranza vincente”, in *36 interviste al Ticino che cambia*, I Quaderni della Banca del Gottardo, 1990:269-276
- Friedrich R., Intervista a “Das Tessin, ein Nährboden für nichtverbale supranationale Sensibilisierung”, in *36 interviste al Ticino che cambia*, I Quaderni della Banca del Gottardo, 1990:293-300
- Fritzsche B., “Dalla città giardino alla città diffusa”, *Arte e Storia. Ticino Mangement*, Lugano, mar-apr. 2001:14-23
- Fritzsche B., “Industrializzazione e sviluppo urbano in Svizzera”, *Arte e Storia. Ticino Mangement*, Lugano, dic.'00-gen '01:23- 29
- Gallino M., Intervista a “David Streiff: Un paese senza creatori diventa un museo”, in *36 interviste al Ticino che cambia*, I Quaderni della Banca del Gottardo, 1990:51-58
- Gili A., *Lugano da borgo medievale a città terziaria e d'affari. Trasformazioni urbanistiche dal Medioevo all'età contemporanea*, Pagine Storiche luganesi, Archivio Storico/Città di Lugano, Centro Studi Carlo Cattaneo, anno I, n.1, Lugano 1984
- Güller P., Breu Th., *Städte mit Zukunft – ein Gemeinschaftswerk, Synthese des Nationalen Forschungsprogrammes “Stadt und Verkehr”*, vdf Verlag, Zurigo, 1996
- Jorio E., Intervista a “Remigio Ratti: Bando ai regionalismi e alle diatribe interne”, in *36 interviste al Ticino che cambia*, I Quaderni della Banca del Gottardo, 1990:243-252

- Juri F. e Rossi P., *Sviluppo della suburbanizzazione in due agglomerati urbani (Lugano e Locarno)*, Ist. ORL, Politecnico di Zurigo, 1993
- Lurati F., *Quali cluster per l'economia ticinese?*, Progetto Ticino, UBS, 1997
- Masoni M., *Per un Ticino equo e competitivo. I progetti realizzati e i risultati ottenuti. Le idee e gli obiettivi per il prossimo quadriennio*, gennaio 2003
- Pelanda C., *Ticino 2015. Libro Bianco sullo sviluppo economico cantonale nello scenario della globalizzazione*, Dipartimento delle finanze e dell'economia, Repubblica e Cantone del Ticino, Locarno, marzo 1998
- Petralli A., Vassere S. (a cura di), *L'università della comunicazione. Forme e contenuti per una nuova università*, Lugano, Ed. Nuova Critica, 1994
- Petralli A., Vassere S. (a cura di), «Oxford con il lago». *Università e comunicazione a Lugano*, Lugano, Ed. Nuova Critica, 1995
- Promovimento economico DFE, Canton Ticino, *Ticino, Svizzera competitiva. Un'opportunità per l'imprenditoria italiana*, Convegno - Milano 3 luglio 2003
- Racine J.-B., "Les villes moyennes en Suisse: une centralité à défendre et à réinventer", in *Villes Moyennes: espace, société, patrimoine*, (a cura di) Commerçon N., Goujon P., Lyon 1997
- Rapport sur les centres urbains*, Secrétariat d'Etat à l'économie, en collaboration avec l'office fédéral de l'aménagement du territoire, Berna, 1999
- Rezzonico G., Intervista a "Gerardo Broggin: Lugano periferia finanziaria di Milano", in *36 interviste al Ticino che cambia*, I Quaderni della Banca del Gottardo, 1990:51-58
- Rossi Angelo, *La regione funzionale urbana di Lugano*, 1982
- Rossi A., *La regione funzionale urbana di Lugano. Sviluppo socio-economico e intervento del settore pubblico*, Dipartimento dell'ambiente del Cantone Ticino, Sezione pianificazione urbanistica, Bellinzona-Zurigo, giugno 1982
- Sarrasin N., « Classement des villes. Le classement du nouveau millénaire », *Agefi*, 10 juillet 2000:33-35
- SECO, Interreg III, *Superare le frontiere, Cooperazione oltre le frontiere fra la Svizzera e l'Unione Europea*, Berna, 2000

- Segretariato di Stato dell'Economia (SECO) in collaborazione con l'Ufficio federale della pianificazione del territorio, *Città svizzere attraenti e competitive. Un equilibrio multisettoriale tra centri e periferia*, Berna 2000 (a cura di Baumgartner F.)
- Sezione del promovimento economico e del lavoro, *Copernico. Iniziativa di promozione economica del Canton Ticino*, Bellinzona, 1997
- Statistiques des villes suisses 2002*, Annuaire statistique de l'Union des villes suisses/UVS (Ufficio statistiche Città Zurigo www.stadt-zuerich.ch/ssz/dientsleistungen/stst/)
- Steib A., Rossi M., *Perché i confederati vengono in Ticino*, IRE, Locarno, 1991
- Torricelli G.P., "La regione urbana ticinese, punto di articolazione tra due sistemi metropolitani (svizzero e nord-italiano)", Programma nazionale di ricerca, N. 25, *Città e Trasporti*, Bellinzona, IRE, 1991
- Torricelli G.P., "Sur la comparaison des systèmes de villes: la distribution des fonctions urbaines entre Milan et Zurich", *L'Espace géographique*, 2/1994:231-249
- Torricelli G.P., Ratti R., "Reti urbane e frontiera / Die Regione insubrica, internationales Scharnier", FNRS, PNR 25, *Città e trasporti*, Rapporto di ricerca n. 56, Zurich, 1994
- Torricelli G.P., Thiede L., Scaramellini G., *Atlante socioeconomico della Regione insubrica*, Bellinzona Edizioni Casagrande, , 1997
- Torricelli G.P. "Urbanizzazione e mobilità nell'arco alpino centrale: verso una estensione metropolitana selettiva", in *Montagne a confronto. Alpi e Appennini nella transizione attuale*, Scaramellini G., Giappichelli, Torino, 1998:175-198 (cfr. periodico IRE 3/97)
- Torricelli G.P., "Les villes des Alpes Suisse. Eléments pour une typologie du changement dans les années 1990", *Revue de Géographie Alpine*, 2/1999 :123-145
- Torricelli G.P., *I cambiamenti strutturali dello sviluppo urbano e regionale in Svizzera e nel Ticino sulla base dei dati dei censimenti federali delle aziende 1985, 1991 e 1995*, Quaderno N. 99-09 - Decanato della Facoltà di Scienze economiche, Lugano 1999
- Torricelli G.P., "Verso una mobilità sostenibile nelle Alpi: la crescita dei trasporti e le strategie per rispondervi", *Forum alpino 2000*, Bergamo, 11-15.9.'00, Lugano, Ire, 2000
- Torricelli G.P., "Dalla 'città diffusa' alla 'città compatta'", *Arte e Storia. Ticino Management*, Lugano, mag.-giu. 2001:116-117
- Wagner S., "Accesso al mercato: mobilità e comunicazione, *Progetto Ticino-UBS*, IRE,

Lugano, gen. 1997

DOCUMENTI INTERNET

1. ARTICOLI / RIVISTE / PUBBLICAZIONI

www.fub.it/telema

Gasparri Carlo, "Al declino dei centri storici una risposta semplice: riusiamoli";

www.apogeeonline.com/informz

Pellegrino Davide, "Berlino 2010, il ritorno di una grande capitale in realtà virtuale".

www.agenda21.it/Erice/Dematt

Dematteis Giuseppe, "Identità urbana, immagine della città e marketing urbano", Politecnico di Torino.

www.marketpress.net

Marketpress (quotidiano di economia finanza politica e tecnologia): "City Management: associazione per lo sviluppo degli enti locali".

www.impresa-stato.mi.camcom.it/im_27

Impresa e Stato, Rivista della Camera di Commercio di Milano, n.27, sett. 1994,
La competitività di Milano fra le capitali economiche europee:

Airolti A., "Le infrastrutture come fattore di competitività";

Bassetti P., "Città: nuove forme di governo per essere competitive";

Bordino G., "Politiche per l'attrazione degli investimenti in Europa".

Camagni R., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea";

Cheshire P., "La competitività delle città europee: provvedimenti e politiche";
Fiori L., "Una città di città";
Manca G., "Milano nella competizione tra le capitali economiche europee";
Rossi A., "Verso una politica di riurbanizzazione";
Van den Berg L., Bramezza I., Van der Meer J., "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese";

2. ASSOCIAZIONI / ENTI / RETI

www.turistica.it	Mercury - Agenzia di consulenza economica e di marketing nel campo del turismo
www.citymanagement.it	City Management - Associazione italiana per lo sviluppo del management nell'amministrazione locale
www.aim.milano.it	AIM - Associazione Interessi Metropolitani
www.agenda21.it	Agenda 21 consulting - Rete europea per lo sviluppo sostenibile
www.ais-servizi.it	Agenzia d'Innovazione e Sviluppo - Offerta del servizio di marketing insediativo
www.polismagazine.it	Koinè - Sviluppo della realtà urbana - marketing urbano
www.unive.it	Management of the European Metropolitan Region (Venezia, Rotterdam, Barcellona, Antwerp, Copenhagen)
www.ibf-bak.com	International Benchmark Club (Basilea-CH)

- www.eurometrex.org Metrex: Rete delle Regioni e delle Aree Metropolitane Europee
- www.eurocities.org Eurocities: rete di oltre 100 città europee
- Discussione di casi:
- “L’expérience de Munich: l’approche stratégique d’aménagement urbain de Munich”, 2000
- “Turin trace son futur: Torino Internazionale, plan stratégique pour la promotion de la ville 2000-2010”, 2000
- “Utrecht: le coeur des Pays-Bas. Description du développement urbain à l’échelle humaine”, 2000
- “Stratégie de développement du Grand Nancy”, 2000
- “Le Grand Lyon en projet”, 2000
- “Lille métropole”, 2000
- “Stratégie de développement des métropoles européennes: Bilbao métropole”, 2000
- “Planification stratégique à Birmingham”, 2000
- “Monographie de Brno”, 2000
- “Monographie de Malmö”, 2000
- www.eurada.org European Association of Development Agency
- www.worldbank.org Urban and City Management Program, World Bank Institut
- www.competitivecities.com Annual World Competitive Cities Congress
- www.inforegio.cec.int/urban/audit Urban audit. Assessing the Quality of Life of Europe’s Cities; World Report on the Urban Future 21
- www.iclei.org Cities21 Pilot Project. Final Report: Measuring Progress (june 2000), Iclei, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto

www.vrm.ca	Istituto canadese di ricerca INRS-Urbanisation, Culture et Société, progetto <i>Villes Régions Monde</i>
www.torinointernazionale.org	Sito del piano strategico di Torino
Discussione di casi:	
“Bilbao affronta il nuovo secolo: la metamorfosi della metropoli industriale”, 2000	
“Monaco, l’uso del territorio per sviluppare l’economia locale”, 2001	
“Glasgow, la partecipazione dei cittadini al progetto di città”, 2001	
“Barcellona, i grandi eventi per cambiare la città”, 2001	
www.eu-polis.polito.it	Eu-Polis sistemi urbani europei
www.ipigi.na.cnr.it/aisre.html	Associazione italiana di scienze regionali AISRe
www.ersa2002.org	European Regional Science Association ERSA
www.re-set.it/marketingterritoriale/	Re-set, rete per lo sviluppo delle economie territoriali
www.rur.it/rur/	Rete Urbana delle Rappresentanze (Italia)
www.progettocitta.it	Progetto Città, primo salone espositivo italiano sul Marketing Urbano (Fiera Milano)
www.asnm.com	Associazione Sviluppo Nord Milano
www.staedetverband.ch	Unione delle città svizzere
www.metropole-ch.ch	Associazione Metropoli Svizzera
www.e-italici.org	Rete rivolta agli ‘italici’ di tutto il mondo

3. RICERCHE E PROGETTI

www.aim.milano.it

Quaderno AIM n.5, 1990, *L'impatto del mercato comune sulle amministrazioni in un confronto europeo.*

Quaderno AIM n.6, 1990, *Lione: politiche urbane per una metropoli europea.*

Quaderno AIM n.7, 1990, *Le attività terziarie delle grandi aree metropolitane e gli effetti del mercato comune.*

Quaderno AIM n.13, 1992, *Milano vista dagli europei.*

Quaderno AIM n.14, 1992, *Stoccarda: le forme di cooperazione tra ricerca, università e industria in una città politecnica.*

Quaderno AIM n.17, 1992, *Barcellona: piano strategico e giochi olimpici.*

Quaderno AIM n.24, 1994, *Milano: competizione senza strategie?*

www.municipia.org/it/cities

Casi di studio:

- "Una strategia telematica per il comune di Cento (Ferrara)";
- "La Rete Sociale della provincia di Lodi";
- "Il Piano Regolatore degli orari di Milano e la negoziazione tra gli attori locali come approccio agli interventi urbani";
- "Il comune come motore della concertazione per lo sviluppo locale: il caso Trento";
- "Un programma pilota per una mobilità sostenibile: il progetto REGIT (Terni)";
- "Una strategia di cambiamento per l'amministrazione: il caso Pesaro";
- "Progetto PEGASO: pianificazione e gestione ambientale sostenibile (Bologna)";
- "Le nuove tecnologie al servizio della mobilità urbana: i progetti JUPITER e SAMPO (Firenze)";
- "La prenotazione telematica dei servizi sanitari: il CUP 2000 di Bologna";
- "Il Polo del imesse: sistema integrato di accesso agli uffici pubblici (Ivrea)";

- "La telematica per lo sviluppo interregionale: il progetto Poschiavo";
- "L'Environment Park di Torino";
- "Città delle Langhe: un consorzio per lo sviluppo sostenibile per le aree urbane e rurali (Cuneo)";
- "IPERBOLE: una rete per la democrazia elettronica (Bologna)";
- "Un'associazione per le aree dismesse (Torino)";
- "Progetto Torino: una collaborazione tra Ordine Ingegneri, Ordine Architetti e Comune di Torino";
- "L'osservatorio della mobilità urbana nei principali comuni italiani";
- "Un progetto per il riciclaggio di rifiuti speciali: il caso Modena";
- "Una nuova strategia della mobilità per una migliore qualità della vita: il progetto MOBLIFE (Bergamo)";
- "I Laboratori Territoriali per lo sviluppo locale autosostenibile (Roma)";
- "Vademecum per la lotta agli evasori: caso Rivoli (Torino)";

www.iuav.it/daest/attivita/ricerca

Somma Paola, "Il ritorno della città stato", Dipartimento di analisi economica e sociale del territorio (Daest).

www.unindustria.pd.it/Rapporti

"Padova oltre il Duemila", Ricerca di settore a cura del CIR.

www.regione.emilia-romagna.it/urp/rete-urp/faenza

Comune di Faenza, "Faenza città-impresa: il marketing urbano al servizio della creazione d'impresa".

www.comune.pesaro.ps.it/urbancentrer

Piano strategico di Pesaro

Perulli P., Catino M., "La pianificazione strategica di una città di medie dimensioni", Butera e Partners

www.comune.firenze.it/progettarefirenze

Piano strategico di Firenze

www.comune.sp.it/pianostrategico

Piano strategico La Spezia

www.comune.varese.it

Piano strategico area varesina. Studio di fattibilità

www.provincia.torino.it/tempi

"Città in Tempo", progetto della Provincia di Torino.

www.mi.camcom.it/ufficio-studi/ricerche/milano

Camera di Commercio Milano, "Milano Produttiva 1995", in part. cap. 3, "L'attrattività di Milano fra crescita del marketing urbano e 'riqualificazione' dei processi decisionali".

www.master-it.com/news/mu_siena

Confcommercio Siena e MASTER, "Introduzione al Marketing Urbano. Studio di marketing urbano per la città di Siena".

www.comune.modena.it

"Strategie, comportamenti organizzativi e piano di marketing e comunicazione per le attività di promozione e valorizzazione del Centro storico di Modena, 1999, a cura del Servizio marketing e comunicazione del Comune di Modena e di GMPRgroup

www.paperpen.com/greg/cities/marketing

Heller Greg, "Urban Marketing - Strategies for Reviving the Middle Class in America's cities".

www.bcn2000.es

Barcelona Economic and social Strategic Plan (1999-2005 view). Associació Pla Estrategic de Barcelona

www.millenaire3.com

Piano strategico di Lione, Projet d'agglomération, Le Grand Lyon

“Les dossiers thématiques Millénaire3. Grand Lyon Prospective:

1/ Danse et vie nocturne

2/ Les aquariums

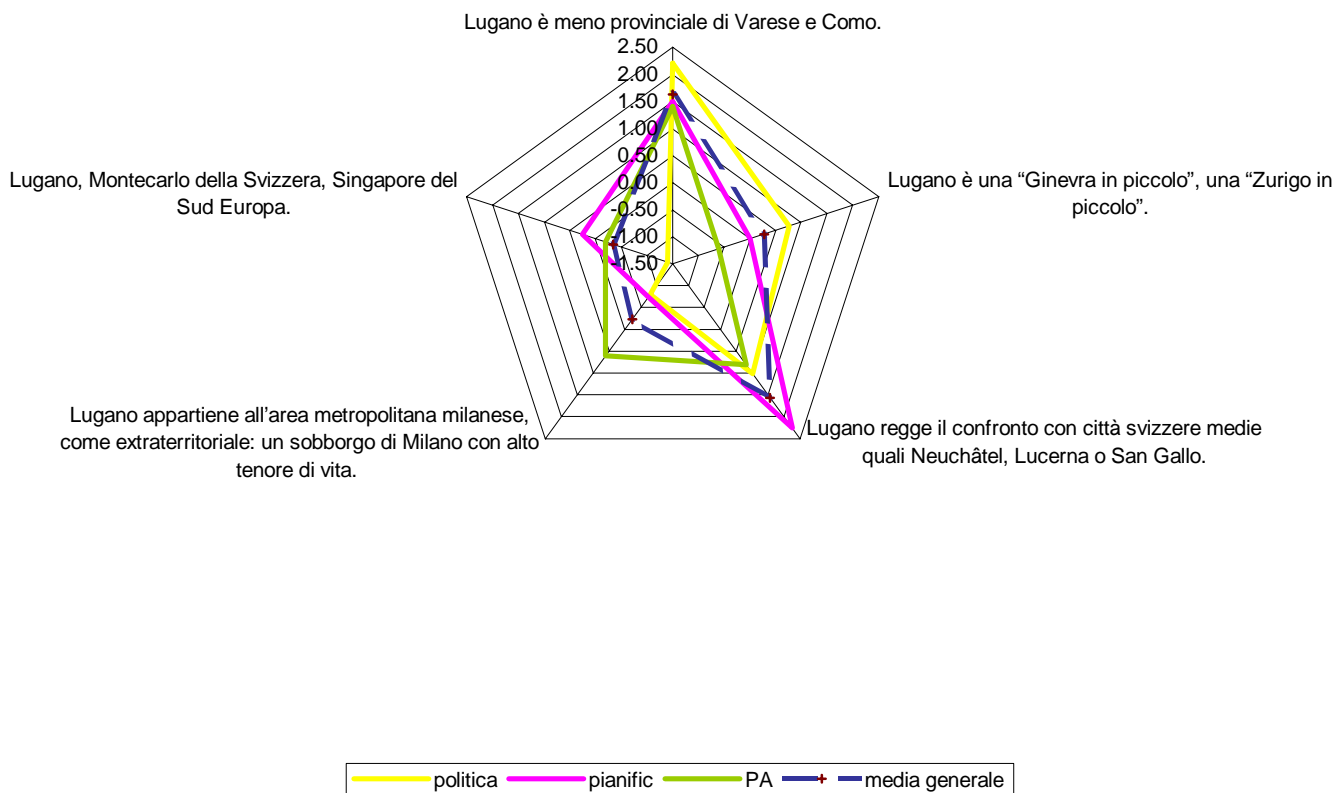
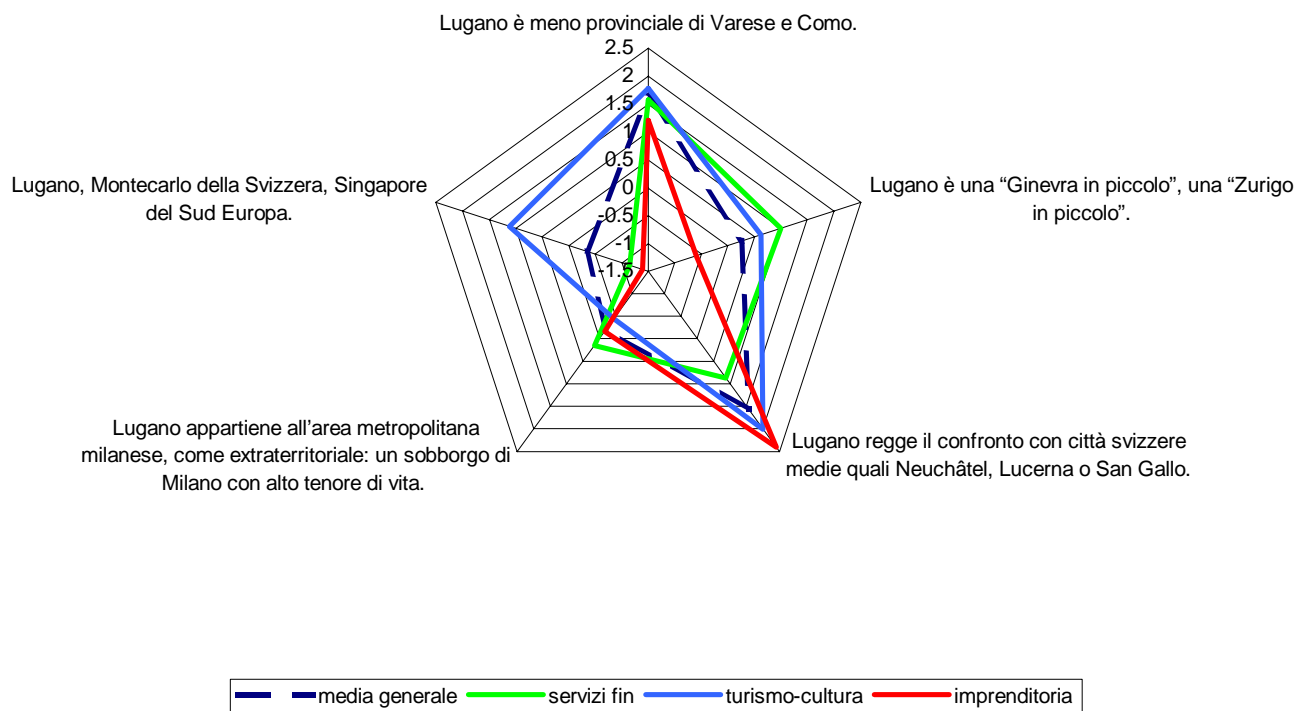
3/ Fêtes foraines et parcs à thème

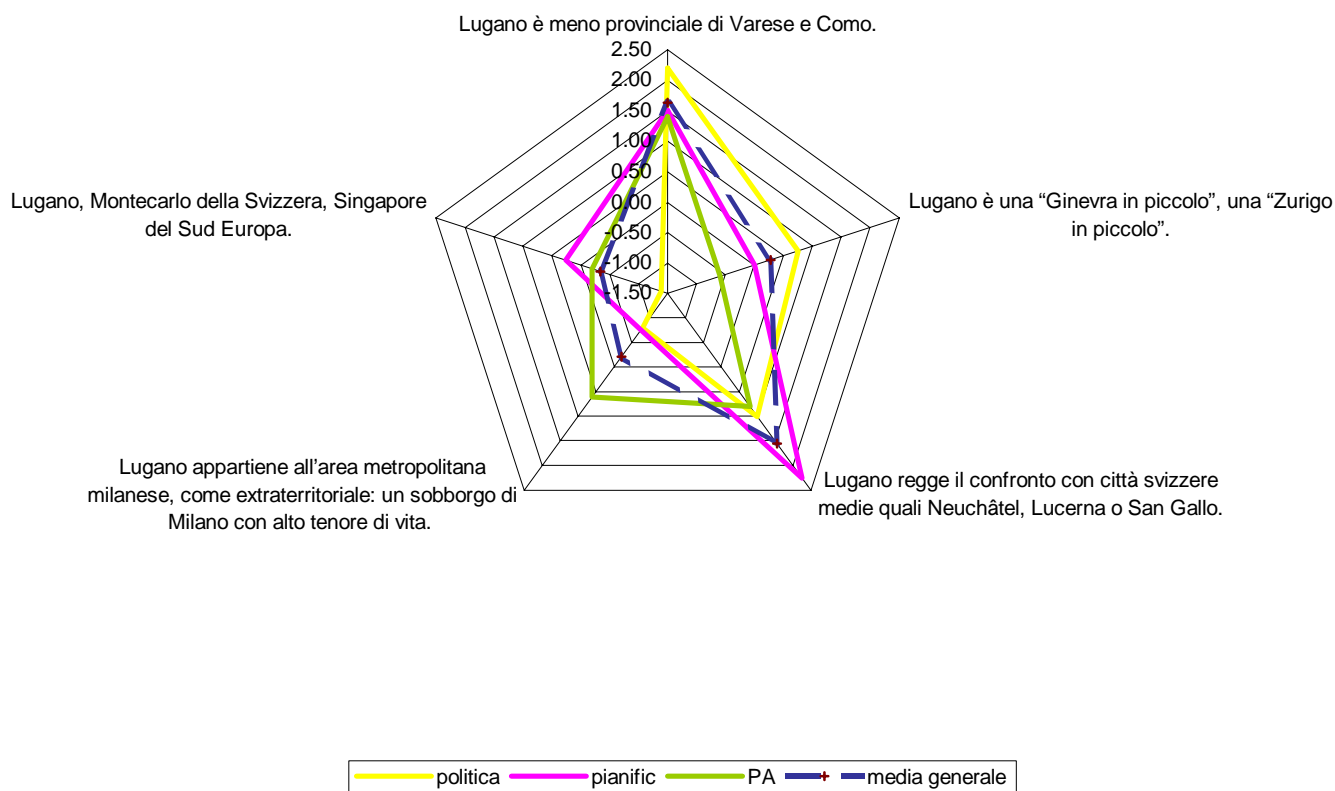
4/ Loisirs et tourisme dans l'agglomération lyonnaise. Audit stratégique

ALLEGATI

- I. TAVOLE: 1a – 17
- II. QUESTIONARI DISTRIBUITI AL CAMPIONE
- III. RISULTATI DEL QUESTIONARIO
- IV. FOTOGRAFIA DI UNA MAPPA COGNITIVA DELL'INDAGINE

I. TAVOLE: 1a - 17





Tab. a

		scala accordo																		
		3	2	1	0	-1	-2	-3									Media Lugano	Media Ticino		
		accordo			distinguo		disaccordo											Diff. Lug-Ti	tasso risp.	
		7			18		8											MEDIA	Mediana Moda	
		segno positivo								20	segno negativo								10	
A10	Lugano è una "Ginevra in piccolo", una "Zurigo in piccolo".	1	6	13	3	2	7	1			0,30	0,23	0,07	92%	0,27	1	1			
		3%	16,7%	36,1%	8,3%	5,6%	19,4%	2,8%												
		segno positivo								18	segno negativo								14	
A9	Lugano appartiene all'area metropolitana milanese, come extraterritoriale: un sobborgo di Milano con alto tenore di vita.	1	6	11	0	4	12	2			-0,05	-0,50	0,45	100%	-0,22	0	-2			
		3%	16,7%	30,6%	0,0%	11,1%	33,3%	5,6%												
		segno positivo								12	segno negativo								20	
A8	Lugano, Montecarlo della Svizzera, Singapore del Sud Europa.	3	4	5	3	8	10	2			-0,50	-0,08	-0,42	97%	-0,34	-1	-2			
		8%	11,1%	13,9%	8,3%	22,2%	27,8%	5,6%												

Tab. b

	LUGANO	TICINO	DIFF.	MEDIA GEN.
Lugano è meno provinciale di Varese e Como.	1,82	1,31	0,51	1,63

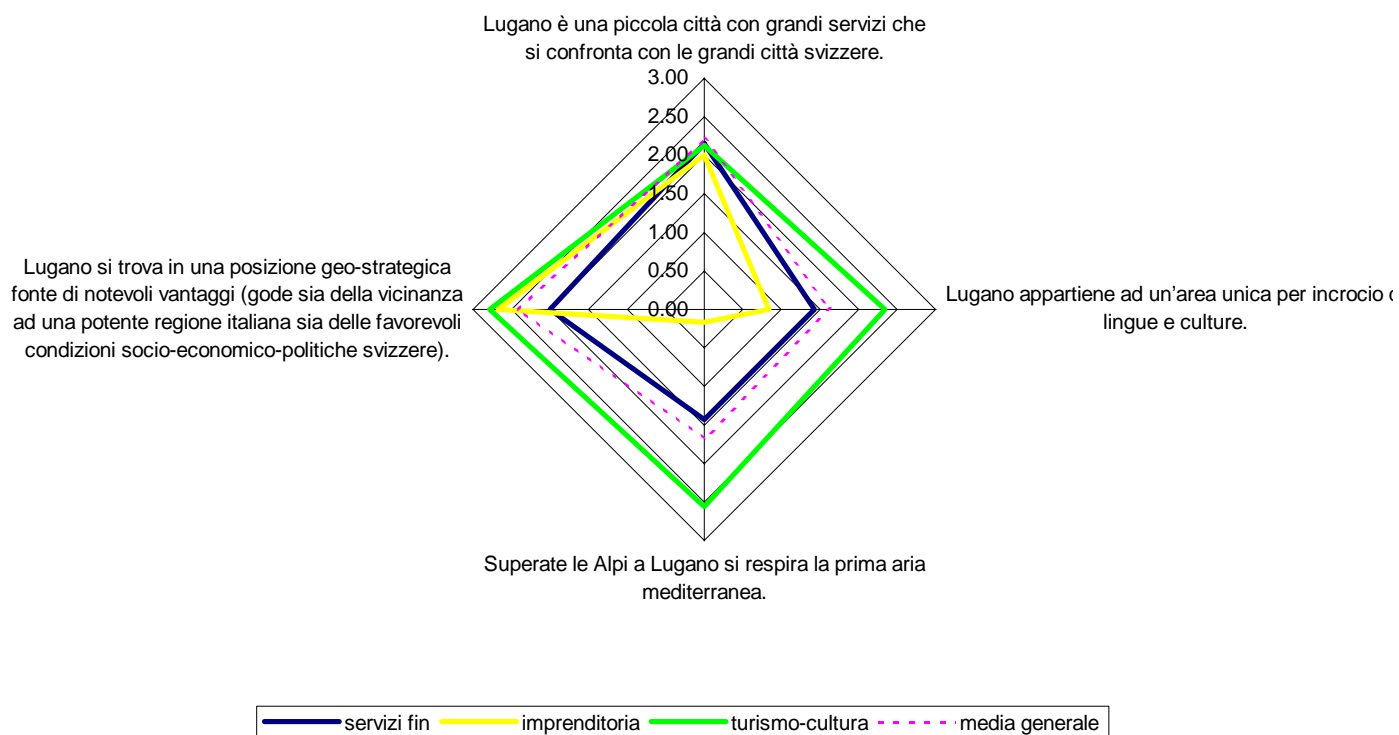
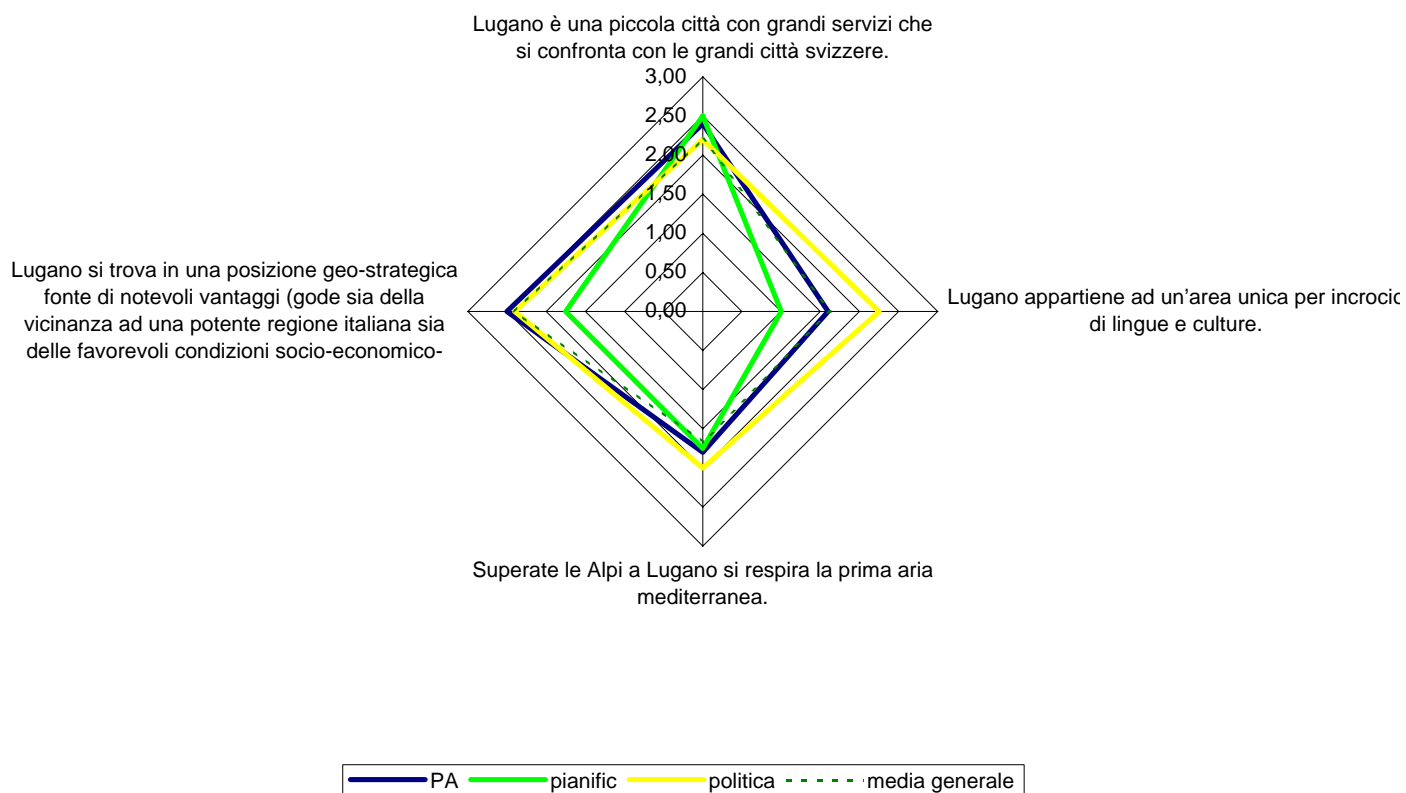


Tavola 3 – Tab. c

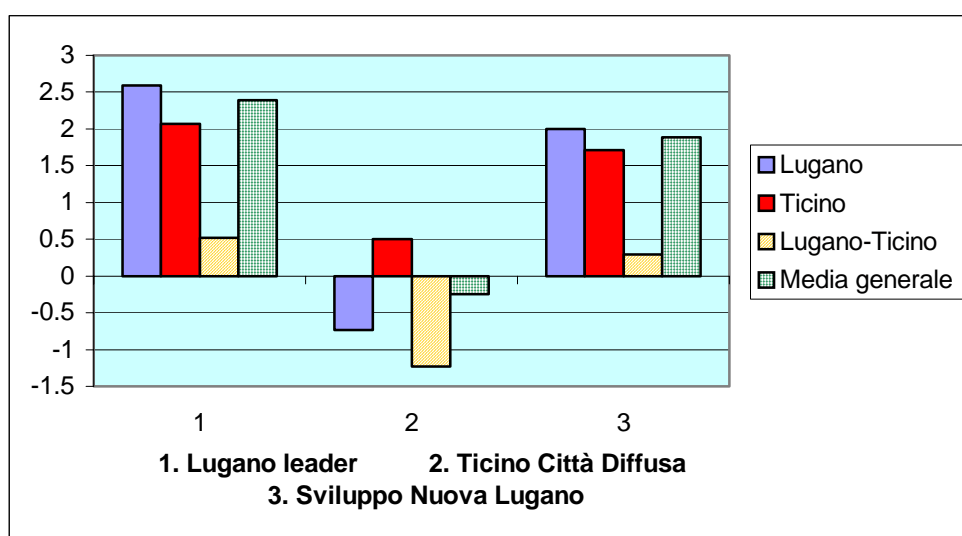
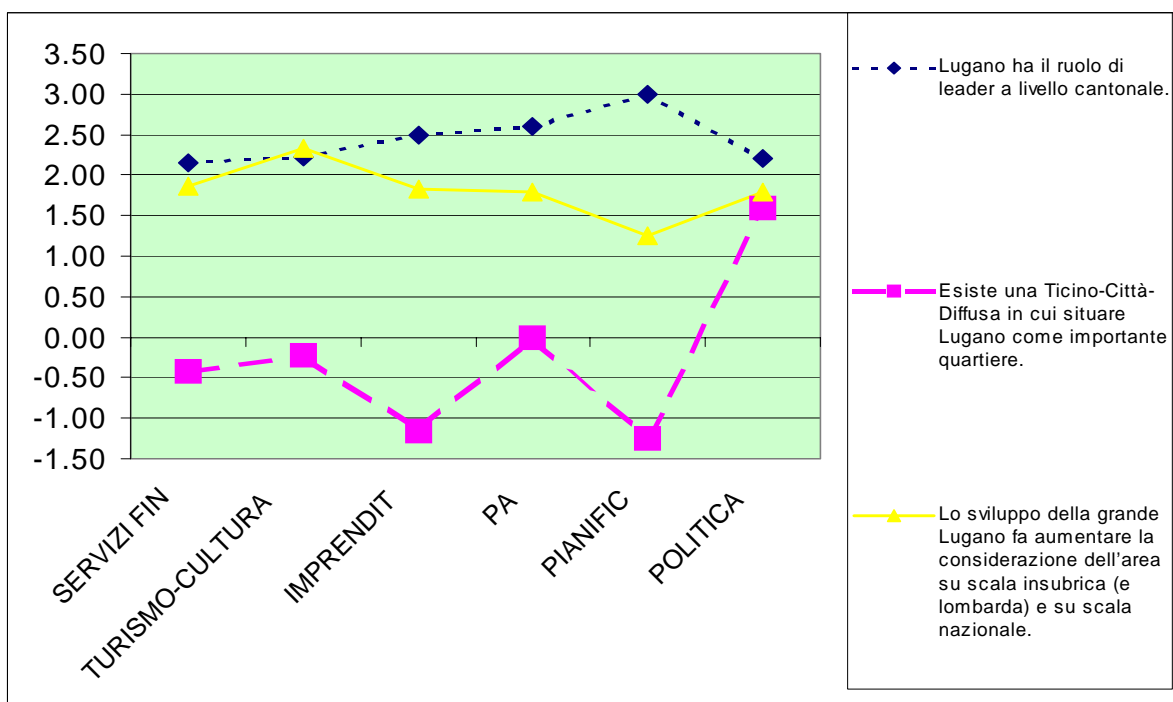
Superate le Alpi si respira la prima aria mediterranea

(Lugano: 1,55;

Ticino: 1,86;

differenza: -0,31;

media generale: 1,67)



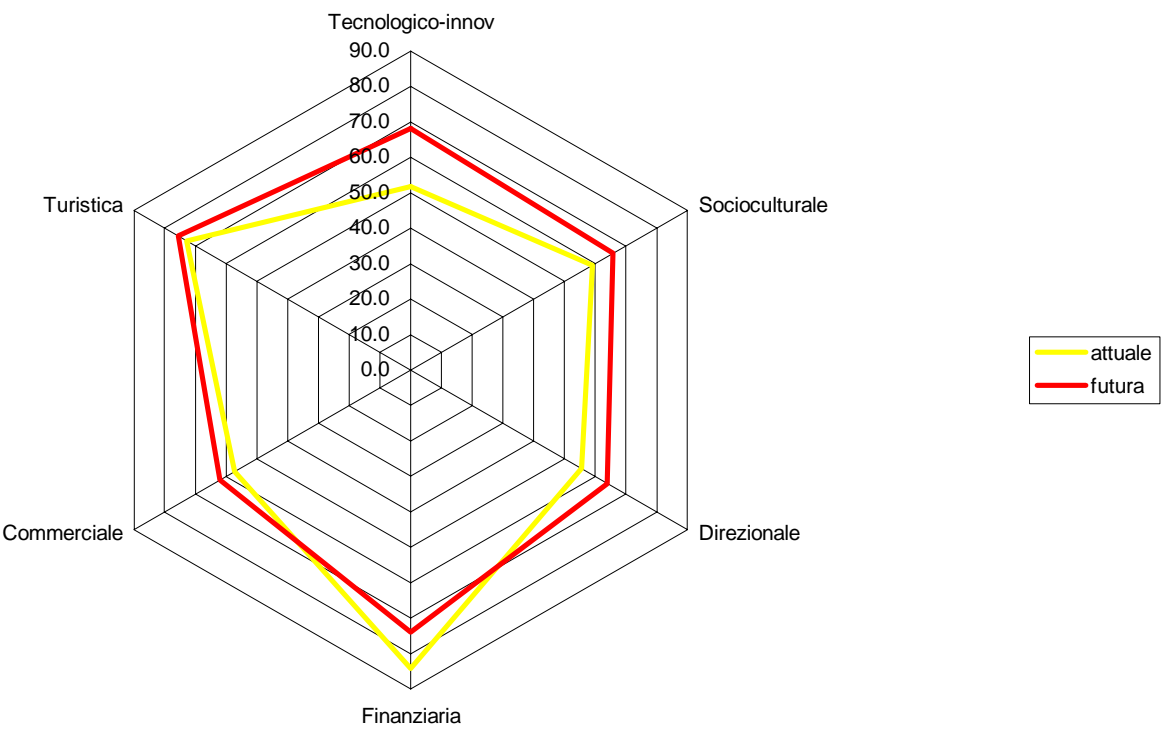
singoli punteggi	vocazione strategica attuale			vocazione strategica futura			
	FINANZIARIA		84,0	TURISTICA	75,3		
	TURISTICA		72,7	FINANZIARIA	73,8		
	SOCIOCULTURALE		59	TECNOLOGICO-INNOVATIVA	68		
	COMMERCIALE		57,2	SOCIOCULTURALE	65,7		
	DIREZIONALE		55,5	DIREZIONALE	63,8		
	TECNOLOGICO-INNOVATIVA		51,7	COMMERCIALE	61,8		

18,8

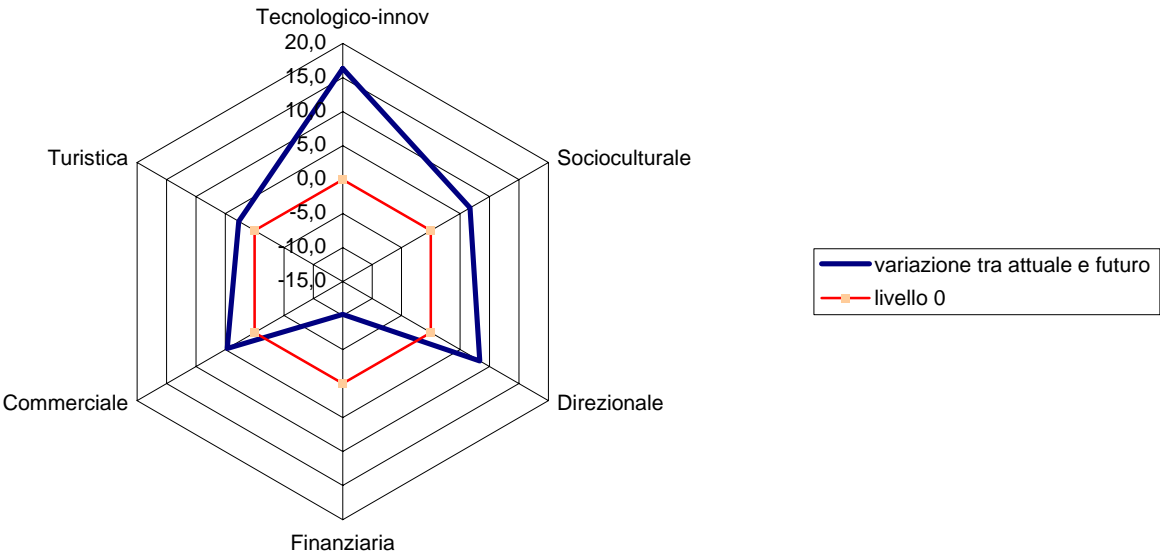
ordine variazione	attuale			futura		variazione	
	TECNOLOGICO-INNOVATIVA		51,7	TECNOLOGICO-INNOVATIVA	68		16,3
	DIREZIONALE		55,5	DIREZIONALE	63,8		8,3
	SOCIOCULTURALE		59	SOCIOCULTURALE	65,7		6,7
	COMMERCIALE		57,2	COMMERCIALE	61,8		4,6
	TURISTICA		72,7	TURISTICA	75,3		2,6
	FINANZIARIA		84,0	FINANZIARIA	73,8		-10,2

Tavola 5

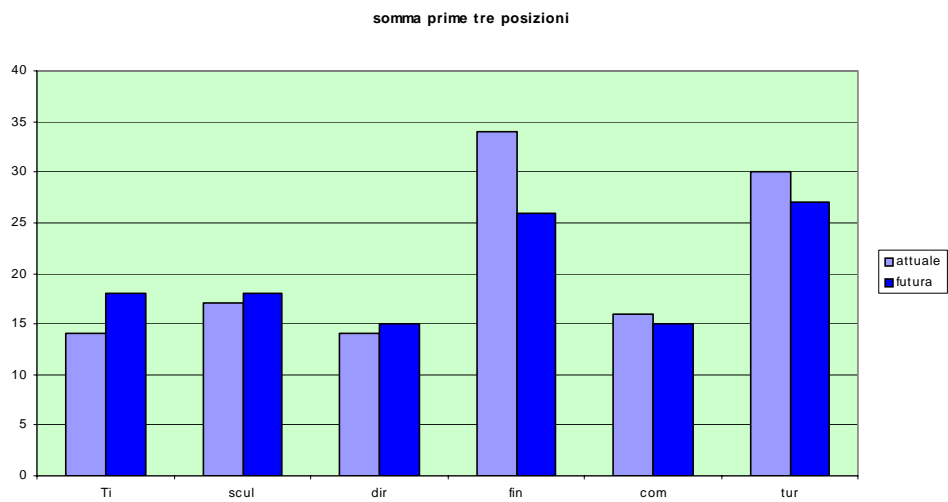
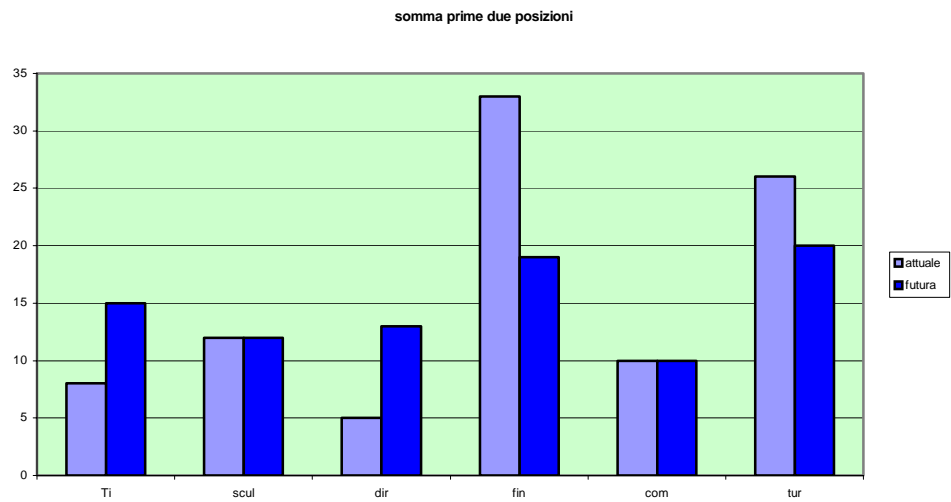
Tab. B – I singoli punteggi



Tab. C – Le variazioni



Ordine cardinale



Rango per settore

SERVIZI FIN

RANGO

	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
TI	4,33	attuale		1	2			3		1	3		0	3
	3,83	futura	1	1		1	2	1		2	2		3	4
SC	3,33		1	1	1	1	2			2	3		3	3
	3,67		1	1		1	3			2	2		4	4
Dir	3,83				3	1	2			0	3		3	3
	3,83		1			4		1		1	1		4	5
Fin	1,50		4	1	1		1			5	6		1	1
	2,33		2	2		2				4	4		2	2
Comm	3,83			1	2	1	1	1		1	3		2	3
	3,00		1	1	2	1				2	4		1	1
Tur	1,50		4	1	1					5	6		0	0
	1,67		4	1		1				5	5		1	1

TURISMO-CULTURA

RANGO

	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
TI	3,38	attuale	1	2		4		1		3	3		4	5
	2,63	futura	3	1	1	2	1			4	5		3	3
SC	2,88		3	1	1	1	1	1		4	5		2	3
	2,50		3	3			1	1		6	6		1	2
Dir	3,88		1		2	2	2	1		1	3		4	5
	3,63		1	2	1		3	1		3	4		3	4
Fin	1,13		7	1						8	8		0	0
	3,13		2	1	2	1	1	1		3	5		2	3
Comm	4,38			2		2	1	3		2	2		3	6
	4,75			1		1	4	2		1	1		5	7
Tur	2,50			6		2				6	6		2	2
	2,50		1	3	3	1				4	7		1	1

IMPRENDITORIA
RANGO

	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
TI	3,60	attuale			3	1	1			0	3		2	2
	2,00	futura	2	2		1				4	4		1	1
SC	4,40				1	2	1	1		0	1		3	4
	4,00			1	1	1	1	1		1	2		2	3
Dir	3,80			1	1	2		1		1	2		2	3
	3,80		1	1			2	1		2	2		2	3
Fin	1,20		4	1						5	5		0	0
	3,00		1	1		3				2	2		3	3
Comm	4,40			1	1		1	2		1	2		1	3
	4,40			1	1		1	2		1	2		2	3
Tur	2,40		1	3			1			4	4		1	1
	2,60		2		1	2				2	3		2	2

PA
RANGO

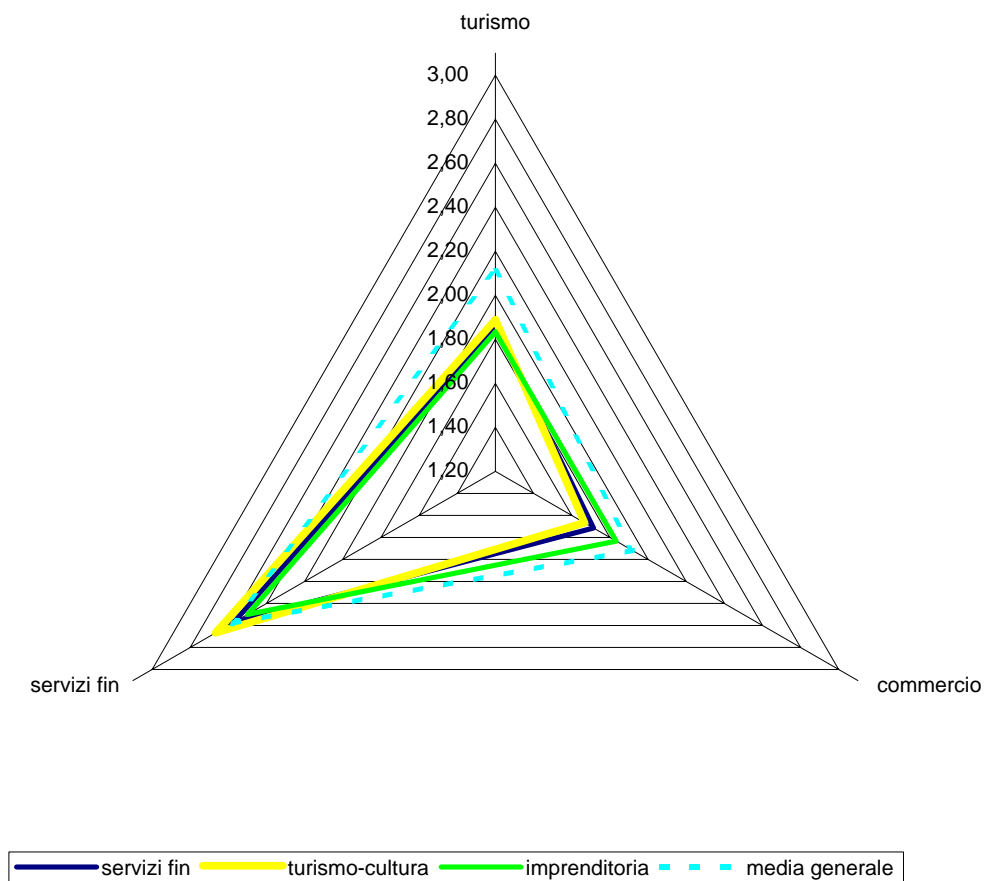
	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
Ti	5,00	attuale					5			0	0		5	5
	4,60	futura			1	1	2	1		0	1		3	4
SC	3,40		1		1	2	1			1	2		3	3
	3,00		1		3		1			1	4		1	1
Dir	3,60		1		1	1	2			1	2		3	3
	2,00		3	1			1			4	4		1	1
Fin	1,00		5							5	5		0	0
	2,20		3		1		1			3	4		1	1
Comm	2,80		2		1	1	1			2	3		2	2
	3,40		2			1	1	1		2	2		2	3
Tur	2,20		2	1	1	1				3	4		1	1
	1,40		4		1					4	5		0	0

PIANIFIC
RANGO

	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
Ti	5,00	attuale				1	2	1		0	0		3	4
	3,75	futura		1	1	1		1		1	2		1	2
SC	3,00			2		2				2	2		2	2
	3,50			2			2			2	2		2	2
Dir	4,75				1	1		2		0	1		1	3
	4,50		1				1	2		1	1		1	3
Fin	1,00		4							4	4		0	0
	2,00		2		2					2	4		0	0
Comm	4,00			1	1		1	1		1	2		1	2
	3,75			1	1	1		1		1	2		1	2
Tur	2,50		1	1	1	1				2	4		1	1
	2,50		2			2				2	2		2	2

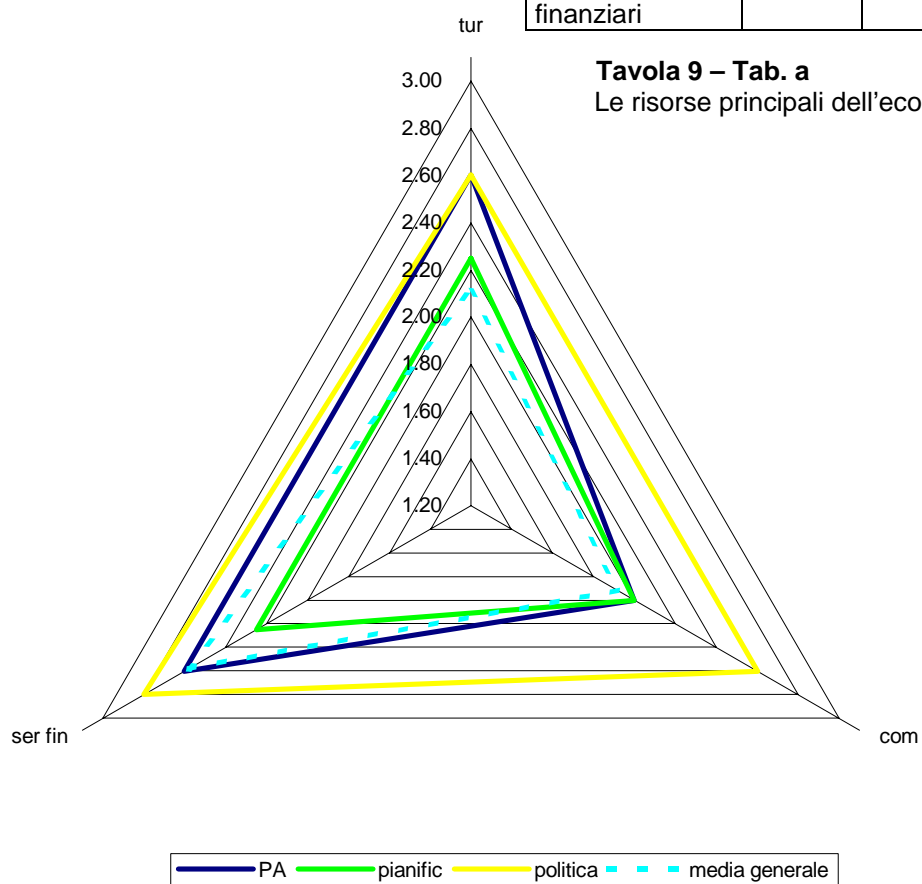
POLITICA
RANGO

	MEDIA		I	II	III	IV	V	VI		I & II	I&II&III		IV & V	IV&V&VI
Ti	3,60	attuale		1	1	2	1			1	2		3	3
	1,60	futura	2	3						5	5		0	0
SC	3,20			2	1	1	1			2	3		2	2
	2,60		1	1	1			1		2	3		0	1
Dir	4,20			1	1	1		2		1	2		1	3
	3,60		1	1	1			2		2	3		0	2
Fin	1,00		5							5	5		0	0
	1,60		3	1	1					4	5		0	0
Comm	3,00			2	1	2				2	3		2	2
	2,40		2	1	1		1			3	4		1	1
Tur	2,00			5						5	5		0	0
	2,20		1	2	2					3	5		0	0



	Lugano	Ticino	Differenza	Media
Turismo	1,91	2,43	-0,52	2,11
Commercio	2,00	1,79	0,21	1,92
Banche, Servizi finanziari	2,59	2,57	0,02	2,58

Tavola 9 – Tab. a
Le risorse principali dell'economia luganese



Tab. a

Le componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese sono:		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE	mediana	moda
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI			
36	il segreto bancario							1,91	2,08	-0,17	1,97	2	2
		1,57	2,25	2,17	2,40	1,75	1,60						
37	la vicinanza linguistico-territoriale con il Nord Italia							2,41	2,21	0,19	2,33	3	3
		2,14	2,78	2,00	2,40	2,00	2,40						
38	la qualità dei servizi fiduciari (consulenza, revisione...)							1,41	2,00	-0,59	1,63	2	2
		1,71	1,63	0,67	2,20	1,75	2,00						

Tab. b

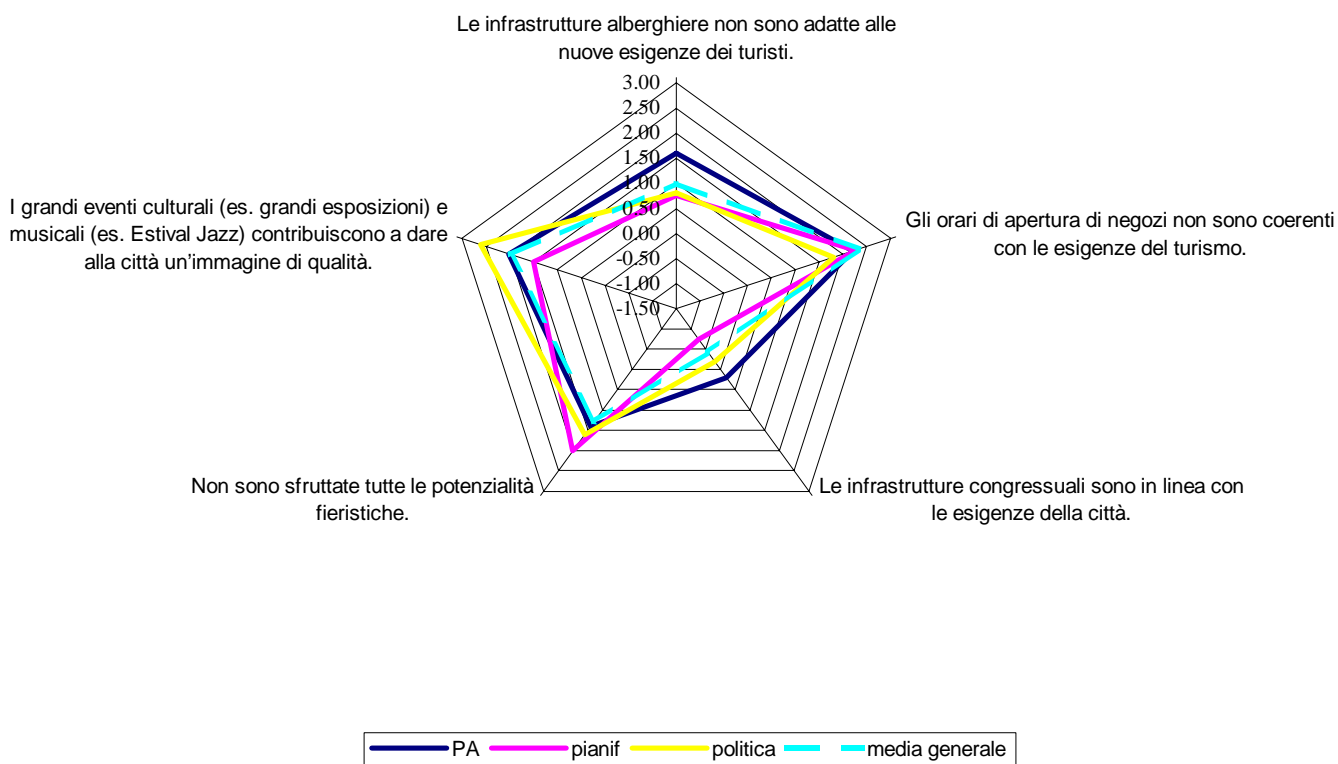
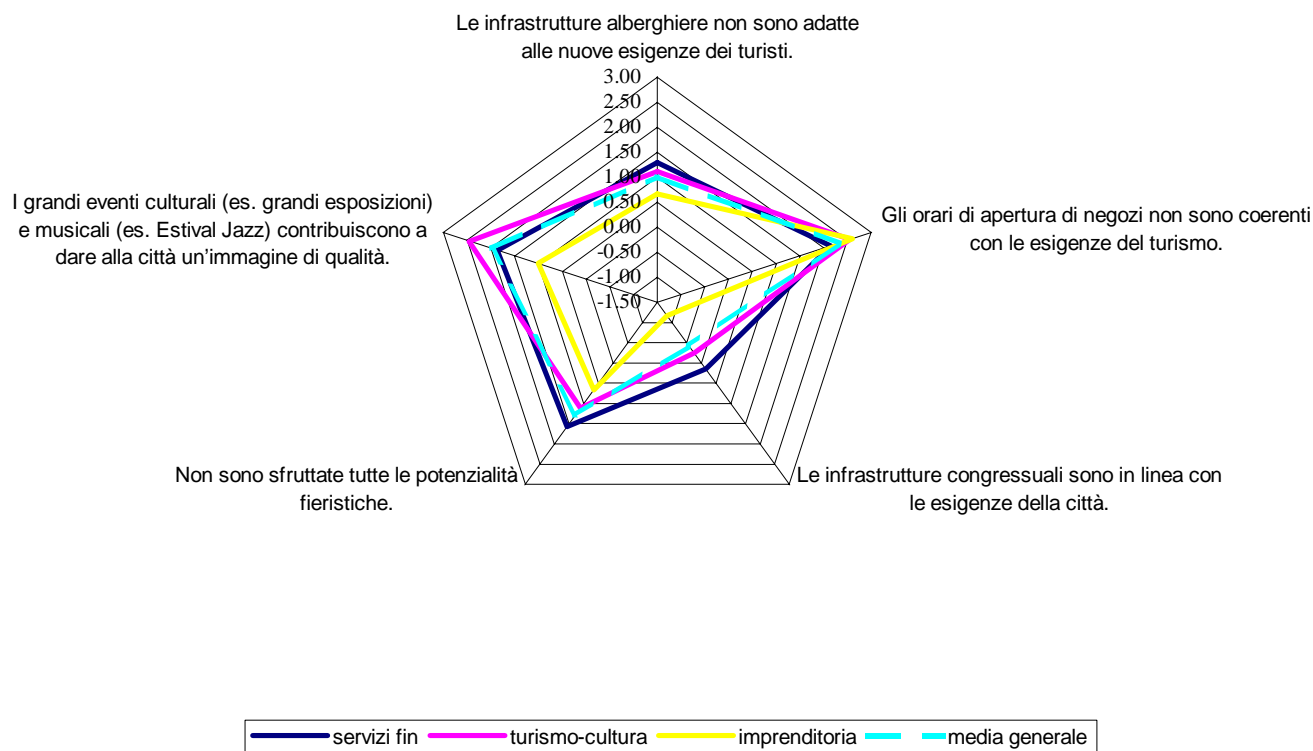
		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE	mediana	moda
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI			
34	La centralità della piazza finanziaria può diventare un fattore di debolezza.							0,77	0,50	0,27	0,67	1	2
		1,00	0,56	0,33	0,40	1,00	0,80						
35	La lontananza delle sedi di quasi tutti i centri decisionali di banche e servizi finanziari indebolisce la posizione di Lugano.							1,48	2,07	-0,60	1,71	2	2
		1,86	1,44	2,50	1,80	0,67	1,60						

Tab. c

		scala accordo											
		3	2	1	0	-1	-2	-3		Media Lugano	Media Ticino	Diff. Lug-Ti	tasso risp.
		accordo		distinguo		disaccordo							
		15		17		4							
		segno positivo				segno negativo							
		21				12							
34	La centralità della piazza finanziaria può diventare un fattore di debolezza.	6	9	6	3	8	2	2		0,77	0,50	0,27	100%
		16,7%	25,0%	16,7%	8,3%	22,2%	5,6%	5,6%					

Tab. d

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE	mediana	moda
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI			
45	La lontananza dei centri decisionali di importanti servizi (trasporti, comunicazioni...) indebolisce la posizione di Lugano.							0,86	1,62	-0,76	1,15	1	1
		0,43	1,33	1,20	1,40	0,67	1,80						
50	Il sistema di tassazione privilegiato delle "società ausiliarie", previsto dalla legislazione cantonale, è un fattore economicamente attrattivo del luganese.							2,00	1,93	0,07	1,97	2	2
		1,71	2,11	2,00	2,20	2,00	1,80						



	<i>scala accordo</i>	3	2	1	0	-1	-2	-3		Media Lugano	Media Ticino	Diff. Lug-Ti	tasso risp.	MEDIA	Median	Moda
		<i>accordo</i>			<i>distinguo</i>		<i>disaccordo</i>									
		9			12		14									
	<i>segno positivo</i>	15						19	<i>segno negativo</i>							
32	Le infrastrutture congressuali sono in linea con le esigenze della città.	2	7	6	1	5	10	4		-0,23	-0,46	0,23	97%	-0,31	-1	-2
		5,6%	19,4%	16,7%	2,8%	13,9%	27,8%	11,1%								

		<i>accordo</i>			<i>distinguo</i>		<i>disaccordo</i>									
		18			13		5									
	<i>segno positivo</i>	25						7	<i>segno negativo</i>							
28	Le infrastrutture alberghiere non sono adatte alle nuove esigenze dei turisti.	7	11	7	4	2	5			1,00	1,14	-0,14	100%	1,06	2	2
		19,4%	30,6%	19,4%	11,1%	5,6%	13,9%	0,0%								

		LUGANO	TICINO	DIFF.	MEDIA GEN.
32	Le infrastrutture congressuali sono in linea con le esigenze della città.	-0,23	-0,46	0,23	-0,31
33	Non sono sfruttate tutte le potenzialità fieristiche.	1,64	0,86	0,78	1,33
61	I grandi eventi culturali (es. grandi esposizioni) e musicali (es. Estival Jazz) contribuiscono a dare alla città un'immagine di qualità.	1,77	2,21	-0,44	1,94

Imprenditoria e nuovi settori

53	Lugano (città – non solo il Comune) non ha la disponibilità di terreni per la localizzazione di nuove attività economiche.								1,14	1,00	0,14	1,09
		0,83	1,56	1,83	1,20	-1,00	1,20					
47	Manca un adeguato sostegno alle nuove imprese.								0,33	0,54	-0,21	0,42
		1,29	0,83	-0,60	1,00	-0,67	-0,20					
48	La difficoltà che esiste nel reclutare manodopera altamente specializzata limita il potenziale competitivo delle imprese.								1,33	1,21	0,12	1,29
		1,57	1,33	1,80	1,20	0,00	1,40					
54	Il piano del Vedeggio si prospetta come interessante polo tecnologico-informatico.								1,57	1,21	0,36	1,43
		1,00	1,67	1,33	1,80	1,00	1,60					

scala accordo 3 2 1 0 -1 -2 -3

accordo

distinguo

disaccordo

Media
Lugano

Media
Ticino

Diff.
Lug-Ti

tasso
resp.

MEDIA

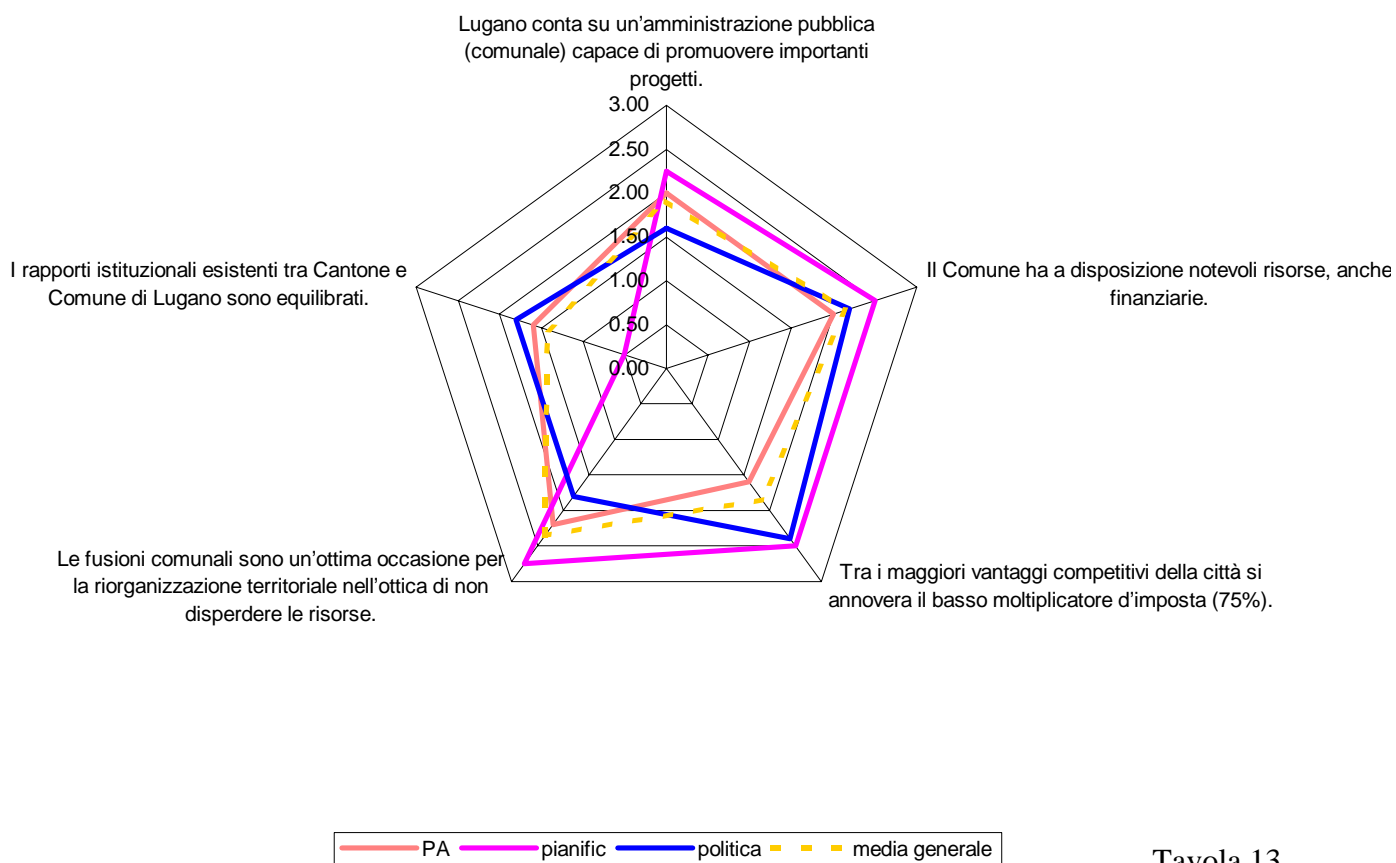
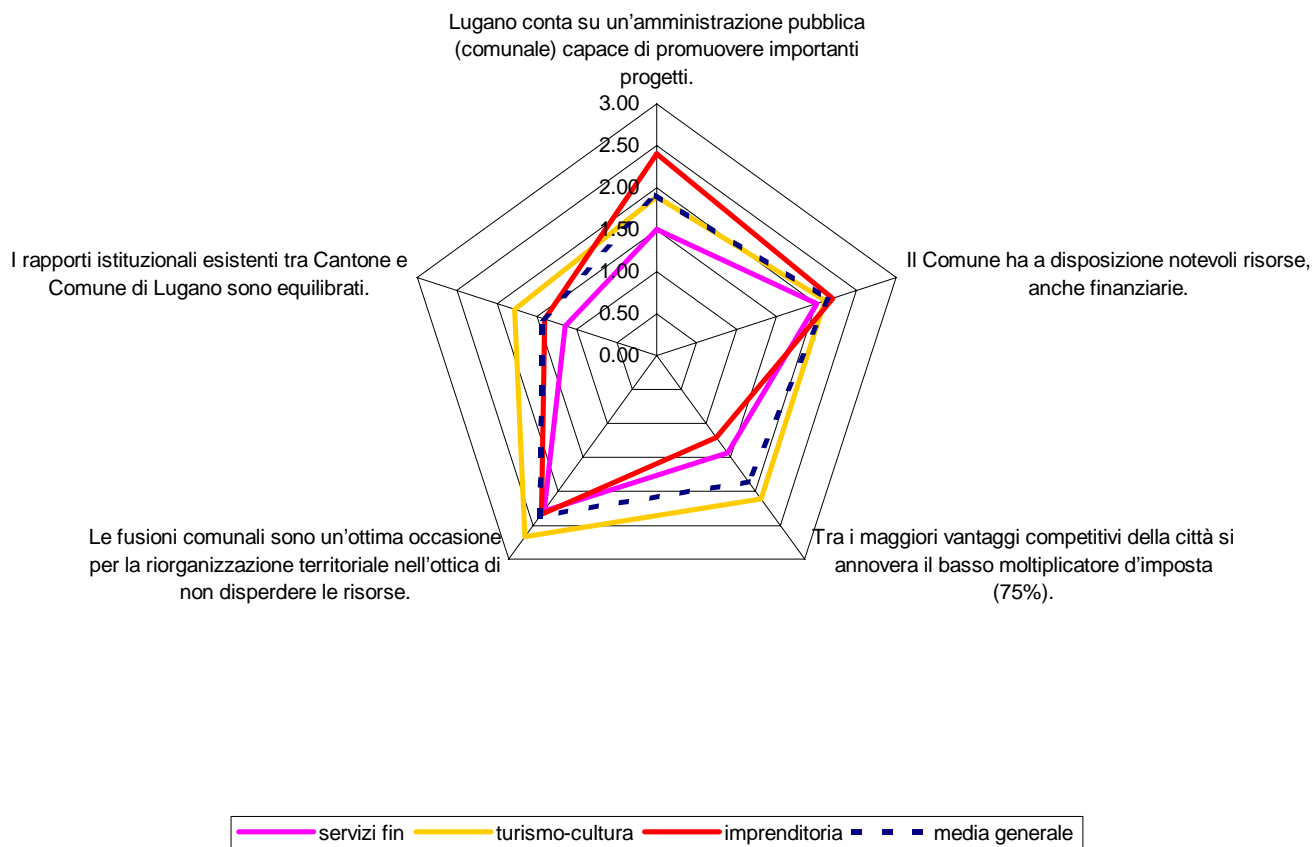
a

Moda

segno positivo 17

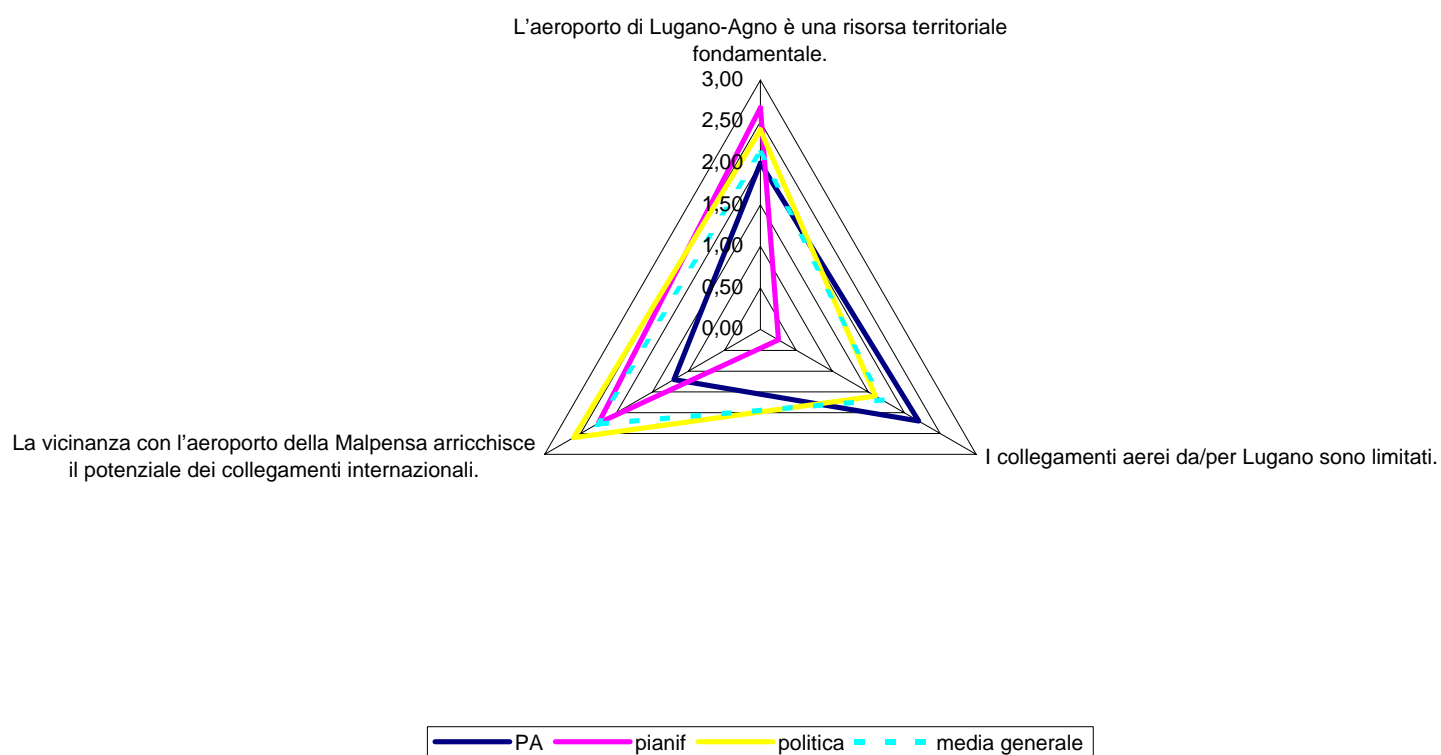
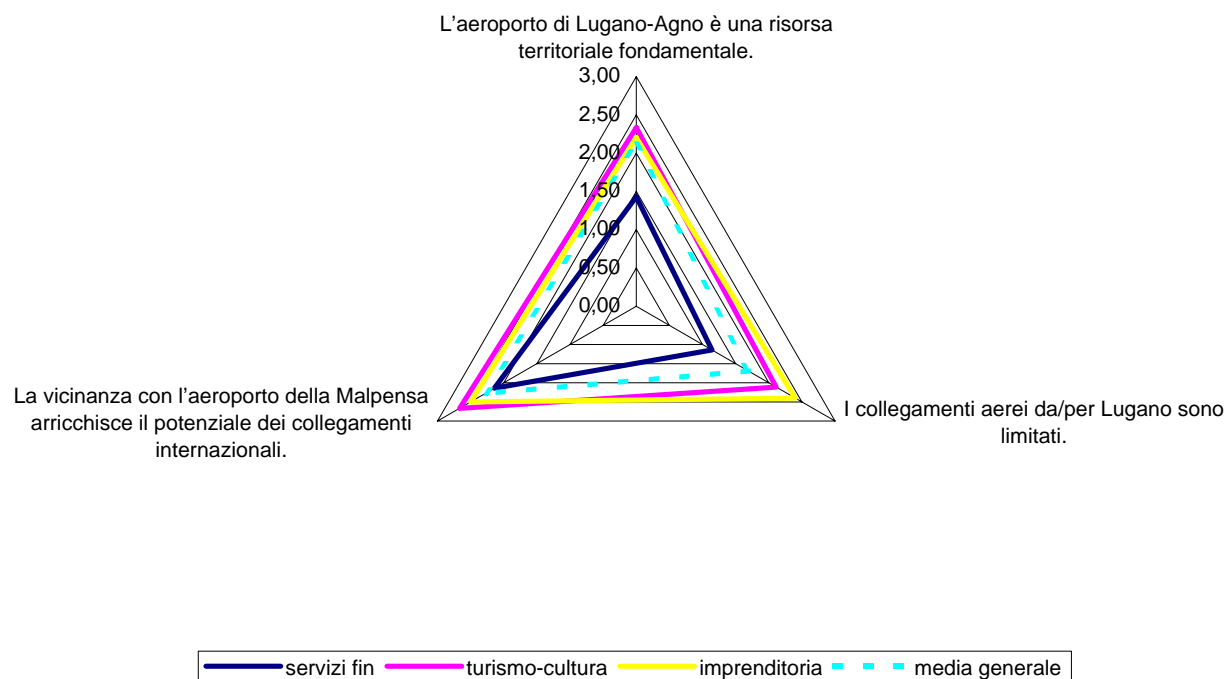
11 segno negativo

47	Manca un adeguato sostegno alle nuove imprese.	4	5	8	3	6	4	1		0,33	0,54	-0,21	86%	0,42	1	1
		11,1%	13,9%	22,2%	8,3%	16,7%	11,1%	2,8%								



		scala accordo														
		3	2	1	0	-1	-2	-3								
		accordo		distinguo		disaccordo										
		18		15		2										
		segno positivo			30	segno negativo										
40	I rapporti istituzionali esistenti tra Cantone e Comune di Lugano sono equilibrati.	7	11	12	2	1	2			1,38	1,50	-0,12	97%	1,43	2	1
		19,4%	30,6%	33,3%	5,6%	2,8%	5,6%	0,0%								

	LUGANO	TICINO	DIFF.	MEDIA GEN.
Lugano conta su un'amministrazione pubblica (comunale) capace di promuovere importanti progetti.	2,10	1,62	0,48	1,91
Le fusioni comunali sono un'ottima occasione per la riorganizzazione territoriale nell'ottica di non disperdere le risorse.	2,50	2,14	0,36	2,36
Tra i maggiori vantaggi competitivi della città si annovera il basso moltiplicatore d'imposta (75%).	2,00	1,64	0,36	1,86



		LUGANO	TICINO	DIFF.	MEDIA GEN.
16	I collegamenti aerei da/per Lugano sono limitati.	1,48	2,00	-0,52	1,69

		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TERR	POLITICA		MEDIA	LUGANO	TICINO	LUG. - TI
18	I collegamenti ferroviari per e da Milano sono ancora lenti.	2,57	2,57	2,67	2,40	1,75	3,00		2,53	2,40	2,71	-0,31
19	Negli orari di punta la città è congestionata dal traffico, situazione che rende i tempi di attraversamento troppo lunghi.	2,29	2,44	1,83	2,40	1,75	3,00		2,31	2,05	2,71	-0,66
20	La carenza di posteggi in centro è un ostacolo allo sviluppo di attività commerciali/economiche.	0,71	2,00	0,33	2,20	-0,75	2,00		1,19	0,95	1,57	-0,62

		3	2	1	0	-1	-2	-3		Media Lugano	Media Ticino	Diff. Lug-Ti	tasso risp.	MEDIA	a	Moda
	<i>scala accordo</i>															
			<i>accordo</i>		<i>distinguo</i>		<i>disaccordo</i>									
		28	20	10	6	7										
20	La carenza di posteggi in centro è un ostacolo allo sviluppo di attività commerciali/economiche.	11	9	8	1	1	3	3		0,95	1,57	-0,62	100%	1,19	2	2
		30,6%	25,0%	22,2%	2,8%	2,8%	8,3%	8,3%								

Tab. a - Qualità ambientale

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE		median	moda
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T				
Qualità ambientale (senso ampio)														
13	Lugano presenta una straordinaria bellezza paesaggistica e ambientale.							2,45	2,00	0,45	2,28	2	3	
		2,14	2,33	2,50	2,00	2,25	2,40							
14	Lugano è una città a misura d'uomo, con una buona qualità di vita.							1,91	1,86	0,05	1,89	2	2	
		1,86	2,22	1,67	1,40	2,00	2,00							
Ambiente costruito														
21	Lo sviluppo edile non ha compromesso l'estetica della città.							-0,19	-0,64	0,45	-0,37	-1	-2	
		-0,86	0,00	-1,60	0,80	0,75	-1,20							
22	Lo sviluppo di una zona strategica vicina alla città – Piano Scariolo/Grancia – è avvenuto in modo disordinato.							1,73	2,07	-0,34	1,86	2	2	
		1,14	2,11	1,83	2,20	1,25	2,60							
23	La crescita di Lugano ha danneggiato il patrimonio storico-architettonico.							0,67	0,36	0,31	0,54	1	1	
		0,71	0,50	0,33	0,60	-0,25	1,20							

Tab. b - Qualità vita

Qualità vita e qualità sociale													
58	Con i due ospedali, il Cardiocentro e le varie cliniche private le esigenze sanitarie della popolazione sono ben coperte a Lugano.							2,45	2,29	0,17	2,39	2	2
		2,29	2,33	2,50	2,40	2,75	2,20						
62	La presenza attiva di numerose associazioni o enti in vari settori (sociale, culturale, sportivo, professionale, formativo) rende ricco il tessuto socio-culturale della città.							1,91	1,93	-0,02	1,92	2	2
		1,71	2,00	1,83	2,00	2,00	2,00						

Tab. c

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE	mediana	moda
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPRENDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI			
64	Con le sue oltre 100 etnie presenti Lugano è una città aperta e cosmopolita.							1,26	1,57	-0,31	1,39	1	1
		1,14	1,50	0,40	1,40	1,75	2,50						
68	Lugano è una città che garantisce la sicurezza ai suoi cittadini.							1,50	1,50	0,00	1,50	2	2
		1,67	1,56	2,00	1,60	1,00	1,00						

Tab. a

	MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE
	SERVIZI FIN	TURISMO-CULT	IMPRENDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T	
La città offre molte occasioni di lavoro.							1.73	1.71	0.01	1.72
	1.14	1.67	2.00	2.20	1.75	1.80				
L'applicazione degli accordi bilaterali potrebbe rafforzare il sistema competitivo locale.							1.76	1.64	0.12	1.71
	1.50	1.67	2.17	2.20	1.00	1.60				

Tab. b1

		MEDIE SETTORIALI						MEDIA GENERALE
		SERVIZI FIN	TURISMO-CULT	IMPRENDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	
51	Mancano progetti capaci di attirare l'interesse di investitori e di nuovi soggetti economici (investimenti nazionali ed internazionali).	1,57	1,78	0,80	0,60	0,00	0,40	1,03
24	In passato si è investito troppo nell'edilizia.	0,29	0,00	1,00	-0,40	-2,00	1,20	0,09
52	La mentalità imprenditoriale è in gran parte costruita dall'insediamento di realtà italiane nel luganese.	1,00	1,56	1,40	1,80	-0,25	1,40	1,24

									scala accordo															
									3	2	1	0	-1	-2	-3									
									accordo 14			distinguo 16		disaccordo 5			Media Lugano	Media Ticino	Diff. Lug-Ti	tasso risp.	MEDIA	Mediana Moda		
									segno positivo 27				6				segno negativo							
51	Mancano progetti capaci di attirare l'interesse di investitori e di nuovi soggetti economici (investimenti nazionali ed internazionali).								6	8	13	2	1	5			1,00	1,07	-0,07	97%	1,03	2	1	
									16,7%	22,2%	36,1%	5,6%	2,8%	13,9%	0,0%									
									5				22		8		14				segno negativo			
24	In passato si è investito troppo nell'edilizia.								1	4	13	3	6	5	3		-0,15	0,43	-0,58	94%	0,09	1	1	
									2,8%	11,1%	36,1%	8,3%	16,7%	13,9%	8,3%									
									17				15		2		4				segno negativo			
52	La mentalità imprenditoriale è in gran parte costruita dall'insediamento di realtà italiane nel luganese.								4	13	10	3	2	2		0,90	1,71	-0,81	94%	1,24	2	2		
									11,1%	36,1%	27,8%	8,3%	5,6%	5,6%	0,0%									

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI				MEDIA GENERALE	
		SERVIZI FIN	TR COM FOR	IMPREDIT	PA	PNFC RIS TER	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI		mediana	moda
55	L'Università è uno dei fattori più innovativi della città.							2,10	2,50	-0,40	2,26	3	3
		1,57	2,44	2,80	2,40	2,50	2,00						
56	Nonostante le dimensioni Lugano gode di una sorprendente notorietà internazionale.							2,32	2,36	-0,04	2,33	2	3
		2,14	2,22	2,50	2,00	2,50	2,80						
57	L'area luganese attrae importanti personalità.							1,81	2,00	-0,19	1,89	2	2
		1,71	2,11	2,00	1,80	1,50	2,00						
59	La presenza di scuole internazionali vicine a Lugano (American S., Franklin C., Virginia Tech) diventa fattore d'attrazione per personalità e manager internazionali.							1,67	1,57	0,10	1,63	2	1
		1,57	1,78	1,40	1,40	2,25	1,40						

Tab. a

		scala accordo																
		3	2	1	0	-1	-2	-3		Media Lugano	Media Ticino	Diff. Lug-Ti	tasso risp.	MEDIA	a	Moda		
		accordo			distinguo		disaccordo											
		9			18		5											
		segno positivo				segno negativo												
		20				8												
63	Il senso di appartenenza dei luganesi alla città si sta indebolendo.	1	8	11	4	3	3	2		0,50	0,42	0,08	89%	0,47	1	1		
		2,8%	22,2%	30,6%	11,1%	8,3%	8,3%	5,6%										
		9			14		12											
		segno positivo				segno negativo												
		17				17												
60	L'immagine di Lugano è associata a fenomeni negativi quali la prostituzione e gli scandali.	4	5	8	1	5	8	4		-0,19	0,07	-0,26	97%	-0,09	1	1		
		11,1%	13,9%	22,2%	2,8%	13,9%	22,2%	11,1%										
		27			9		0											
		segno positivo				segno negativo												
		34				1												
65	La percezione esterna di Lugano è positiva.	7	20	7	1	1				1,95	1,71	0,24	100%	1,86	2	2		
		19,4%	55,6%	19,4%	2,8%	2,8%	0,0%	0,0%										

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE
		SERVIZI FIN	TURISMO-CULT	IMPENDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T	
Il senso di appartenenza dei luganesi alla città si sta indebolendo.								0.50	0.42	0.08	0.47
		0.86	0.25	1.20	1.25	-0.67	-0.20				
L'immagine di Lugano è associata a fenomeni negativi quali la prostituzione e gli scandali.								-0.19	0.07	-0.26	-0.09
		-0.71	1.00	-0.67	0.00	-2.33	0.80				
La percezione esterna di Lugano è positiva.								1.95	1.71	0.24	1.86
		1.86	2.00	2.00	1.60	2.25	1.40				

Tab. b

		MEDIE SETTORIALI						LUGA % TI			MEDIA GENERALE	mediana	moda
		SERVIZI FIN	TURISMO-CULT	IMPENDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	Lug. - TI			
66	Serpeggia un'invidia di fondo che fa vedere il successo di un altro non come una risorsa ma come un limite.							1,79	1,00	0,79	1,45	2	2
		1,00	2,11	0,60	1,40	2,33	1,20						
67	Il benessere diffuso non spinge ad "osare" di più, si nota una certa passività di fronte agli eventi.							1,11	1,00	0,11	1,06	2	2
		1,67	1,75	1,00	0,60	-1,00	1,40						

II. QUESTIONARI DISTRIBUITI AL CAMPIONE

IPOTESI E SCENARI PER LA LUGANO DI DOMANI

Questionario ad <interlocutori privilegiati>

Nome e Cognome _____ Domicilio _____

Funzione/professione _____

Indicare il grado di “adesione” per ognuna delle seguenti affermazioni secondo la scala proposta.

I. DEFINIZIONI DI LUGANO

DOMANDA: Come definirebbe Lugano?

SCALA DELLE VALUTAZIONI									
	Sono pienamente d'accordo	A							
	Sono d'accordo		B						
	Sono parzialmente d'accordo			C					
	Sono incerto/a				D				
	Sono parzialmente in disaccordo					E			
	Sono in disaccordo						F		
	Sono in totale disaccordo							G	
	Non sono in grado di rispondere								X
1	Lugano è una piccola città con grandi servizi che si confronta con le grandi città svizzere.	A	B	C	D	E	F	G	X
2	Lugano è meno provinciale di Varese e Como.	A	B	C	D	E	F	G	X
3	Lugano è una “Ginevra in piccolo”, una “Zurigo in piccolo”.	A	B	C	D	E	F	G	X
4	Lugano non regge il confronto con città svizzere medie quali Neuchâtel, Lucerna o San Gallo.	A	B	C	D	E	F	G	X
5	Lugano appartiene all'area metropolitana milanese, come extraterritoriale: un sobborgo di Milano con alto tenore di vita.	A	B	C	D	E	F	G	X
6	Lo sviluppo della grande Lugano fa aumentare la considerazione dell'area su scala insubrica (e lombarda) e su scala nazionale.	A	B	C	D	E	F	G	X
7	Esiste una Ticino-Città-Diffusa in cui situare Lugano come importante quartiere.	A	B	C	D	E	F	G	X
8	Lugano ha il ruolo di leader a livello cantonale.	A	B	C	D	E	F	G	X
9	Lugano, Montecarlo della Svizzera, Singapore del Sud Europa.	A	B	C	D	E	F	G	X
10	Superate le Alpi a Lugano si respira la prima aria mediterranea.	A	B	C	D	E	F	G	X
11	Lugano appartiene ad un'area unica per incrocio di lingue e culture.	A	B	C	D	E	F	G	X

Aggiungere eventuali definizioni fondamentali che ritenete siano state tralasciate.

		A	B	C	D	E	F	G	X
		A	B	C	D	E	F	G	X
		A	B	C	D	E	F	G	X

II. PUNTI DI FORZA/DEBOLEZZA - LUGANO E AREA LUGANESE

DOMANDA: Quali sono i punti di forza/debolezza di Lugano e dell'area luganese?

	Sono pienamente d'accordo	A							
	Sono d'accordo		B						
	Sono parzialmente d'accordo			C					
	Sono incerto/a				D				
	Sono parzialmente in disaccordo					E			
	Sono in disaccordo						F		
	Sono in totale disaccordo							G	
	Non sono in grado di rispondere								X
12	Lugano si trova in una posizione geo-strategica fonte di notevoli vantaggi (gode sia della vicinanza ad una potente regione italiana sia delle favorevoli condizioni socio-economico-politiche svizzere).	A	B	C	D	E	F	G	X
13	Lugano presenta una straordinaria bellezza paesaggistica e ambientale.	A	B	C	D	E	F	G	X
14	Lugano è una città a misura d'uomo, con una buona qualità di vita.	A	B	C	D	E	F	G	X
15	L'aeroporto di Lugano-Agno è una risorsa territoriale fondamentale.	A	B	C	D	E	F	G	X
16	I collegamenti aerei da/per Lugano sono limitati.	A	B	C	D	E	F	G	X
17	La vicinanza con l'aeroporto della Malpensa arricchisce il potenziale dei collegamenti internazionali.	A	B	C	D	E	F	G	X
18	I collegamenti ferroviari per e da Milano sono ancora lenti.	A	B	C	D	E	F	G	X
19	Negli orari di punta la città è congestionata dal traffico, situazione che rende i tempi di attraversamento troppo lunghi.	A	B	C	D	E	F	G	X
20	La carenza di posteggi in centro è un ostacolo allo sviluppo di attività commerciali/economiche.	A	B	C	D	E	F	G	X
21	Lo sviluppo edile non ha compromesso l'estetica della città.	A	B	C	D	E	F	G	X
22	Lo sviluppo di una zona strategica vicina alla città – Piano Scairolo/Grancia – è avvenuto in modo disordinato.	A	B	C	D	E	F	G	X
23	La crescita di Lugano ha danneggiato il patrimonio storico-architettonico.	A	B	C	D	E	F	G	X
24	In passato si è investito troppo nell'edilizia.	A	B	C	D	E	F	G	X
	Le risorse principali dell'economia luganese sono:								
25	a) il turismo	A	B	C	D	E	F	G	X
26	b) il commercio	A	B	C	D	E	F	G	X
27	c) le banche e i servizi finanziari	A	B	C	D	E	F	G	X
28	Le infrastrutture alberghiere non sono adatte alle nuove esigenze dei turisti.	A	B	C	D	E	F	G	X
29	Gli orari di apertura di negozi non sono coerenti con le esigenze del turismo.	A	B	C	D	E	F	G	X
30	Nel vendere Lugano, la promozione turistica non insiste sufficientemente su elementi di diversità rispetto ad altre città svizzere.	A	B	C	D	E	F	G	X
31	In più ambiti manca una strategia di marketing comune in Ticino: non si è abituati a promuovere il territorio nel suo insieme.	A	B	C	D	E	F	G	X
32	Le infrastrutture congressuali sono in linea con le esigenze della città.	A	B	C	D	E	F	G	X
33	Non sono sfruttate tutte le potenzialità fieristiche.	A	B	C	D	E	F	G	X
34	La centralità della piazza finanziaria può diventare un fattore di debolezza.	A	B	C	D	E	F	G	X

	Sono pienamente d'accordo	A							
	Sono d'accordo		B						
	Sono parzialmente d'accordo			C					
	Sono incerto/a				D				
	Sono parzialmente in disaccordo					E			
	Sono in disaccordo						F		
	Sono in totale disaccordo							G	
	Non sono in grado di rispondere								X
35	La lontananza delle sedi di quasi tutti i centri decisionali di banche e servizi finanziari indebolisce la posizione di Lugano.	A	B	C	D	E	F	G	X
	Le componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese sono								
36	a) il segreto bancario	A	B	C	D	E	F	G	X
37	b) la vicinanza linguistico-territoriale con il Nord Italia	A	B	C	D	E	F	G	X
38	c) la qualità dei servizi fiduciari (consulenza, revisione...)	A	B	C	D	E	F	G	X
39	Lugano conta su un'amministrazione pubblica (comunale) capace di promuovere importanti progetti.	A	B	C	D	E	F	G	X
40	I rapporti istituzionali tra Cantone e Comune di Lugano sono equilibrati.	A	B	C	D	E	F	G	X
41	Le fusioni comunali sono un'ottima occasione per la riorganizzazione territoriale nell'ottica di non disperdere le risorse.	A	B	C	D	E	F	G	X
42	Tra i maggiori vantaggi competitivi della città si annovera il basso moltiplicatore d'imposta (75%).	A	B	C	D	E	F	G	X
43	Il Comune ha a disposizione notevoli risorse, anche finanziarie.	A	B	C	D	E	F	G	X
44	Le decisioni politiche privilegiano il breve termine.	A	B	C	D	E	F	G	X
45	La lontananza dei centri decisionali di importanti servizi (trasporti, comunicazioni...) indebolisce la posizione di Lugano.	A	B	C	D	E	F	G	X
46	La città offre molte occasioni di lavoro.	A	B	C	D	E	F	G	X
47	Manca un adeguato sostegno alle nuove imprese.	A	B	C	D	E	F	G	X
48	La difficoltà che esiste nel reclutare manodopera altamente specializzata limita il potenziale competitivo delle imprese.	A	B	C	D	E	F	G	X
49	L'applicazione degli accordi bilaterali potrebbe rafforzare il sistema competitivo locale.	A	B	C	D	E	F	G	X
50	Il sistema di tassazione privilegiato delle "società ausiliarie", previsto dalla legislazione cantonale, è un fattore economicamente attrattivo del luganese.	A	B	C	D	E	F	G	X
51	Mancano progetti capaci di attirare l'interesse di investitori e di nuovi soggetti economici (investimenti nazionali ed internazionali).	A	B	C	D	E	F	G	X
52	La mentalità imprenditoriale è in gran parte costruita dall'insediamento di realtà italiane nel luganese.	A	B	C	D	E	F	G	X
53	Lugano (città – non solo il Comune) non ha la disponibilità di terreni per la localizzazione di nuove attività economiche.	A	B	C	D	E	F	G	X
54	Il piano del Vedeggio si prospetta come interessante polo tecnologico-informatico.	A	B	C	D	E	F	G	X
55	L'Università è uno dei fattori più innovativi della città.	A	B	C	D	E	F	G	X
56	Nonostante le dimensioni Lugano gode di una sorprendente notorietà internazionale.	A	B	C	D	E	F	G	X
57	L'area luganese attrae importanti personalità.	A	B	C	D	E	F	G	X

	Sono pienamente d'accordo	A							
	Sono d'accordo		B						
	Sono parzialmente d'accordo			C					
	Sono incerto/a				D				
	Sono parzialmente in disaccordo					E			
	Sono in disaccordo						F		
	Sono in totale disaccordo							G	
	Non sono in grado di rispondere								X
58	Con i due ospedali, il Cardiocentro e le varie cliniche private le esigenze sanitarie della popolazione sono ben coperte a Lugano.	A	B	C	D	E	F	G	X
59	La presenza di scuole internazionali vicine a Lugano (American S., Franklin C., Virginia Tech) diventa fattore d'attrazione per personalità e manager internazionali.	A	B	C	D	E	F	G	X
60	L'immagine di Lugano è associata a fenomeni negativi quali la prostituzione e gli scandali.	A	B	C	D	E	F	G	X
61	I grandi eventi culturali (es. grandi esposizioni) e musicali (es. Estival Jazz) contribuiscono a dare alla città un'immagine di qualità.	A	B	C	D	E	F	G	X
62	La presenza attiva di numerose associazioni o enti in vari settori (sociale, culturale, sportivo, professionale, formativo) rende ricco il tessuto socio-culturale della città.	A	B	C	D	E	F	G	X
63	Il senso di appartenenza dei luganesi alla città si sta indebolendo.	A	B	C	D	E	F	G	X
64	Con le sue oltre 100 etnie presenti Lugano è una città aperta e cosmopolita.	A	B	C	D	E	F	G	X
65	La percezione esterna di Lugano è positiva.	A	B	C	D	E	F	G	X
66	Serpeggia un'invidia di fondo che fa vedere il successo di un altro non come una risorsa ma come un limite.	A	B	C	D	E	F	G	X
67	Il benessere diffuso non spinge ad "osare" di più, si nota una certa passività di fronte agli eventi.	A	B	C	D	E	F	G	X
68	Lugano è una città che garantisce la sicurezza ai suoi cittadini.	A	B	C	D	E	F	G	X

Aggiungere eventuali punti fondamentali che ritenete siano stati tralasciati.

		A	B	C	D	E	F	G	X
		A	B	C	D	E	F	G	X
		A	B	C	D	E	F	G	X
		A	B	C	D	E	F	G	X

III. VOCAZIONI LUGANESI

A. Valutare in quali vocazioni si distingue attualmente Lugano e la sua area.

Breve descrizione per spunti

VOCAZIONE TECNOLOGICO-INNOVATIVA: basata su centri e poli di ricerca; imprese operanti nei settori ad alta tecnologia; parchi tecnologici, università; network; brevetti, periodici scientifici...

VOCAZIONE SOCIOCULTURALE: iniziative, associazioni e strutture: biblioteche, musei, teatri, cinema, centri culturali, gallerie d'arte; network culturale; eventi; reputazione, immagine, integrazione sociale e coesione; qualità della vita;

VOCAZIONE DIREZIONALE: centri di direzionalità economica (produttiva, finanziaria e legata al terziario avanzato), centri di comando dell'economia; presenza di funzioni di "eccellenza" urbana: grandi società industriali, commerciali, servizi, imprese operanti nei settori ad alta tecnologia, sedi di importanti banche, assicurazioni, associazioni scientifiche, strutture alberghiere di livello, collegamenti aerei;

VOCAZIONE FINANZIARIA: banche, società di assicurazioni, società finanziarie e immobiliari; regole di funzionamento giuridico-amministrative; reputazione e credibilità;

VOCAZIONE COMMERCIALE: trading companies, camere di commercio, fiere, agenzie di pubblicità, centri di distribuzione commerciale;

VOCAZIONE TURISTICA: strutture d'accoglienza, intrattenimento, eventi, attrazioni naturali, artistiche...

Attribuire da 0 a 100 punti ad ognuna delle vocazioni considerandole **indipendentemente** dalle altre

SITUAZIONE ATTUALE	
Tecnologico-innovativa	_____ / 100
Socioculturale	_____ / 100
Direzionale	_____ / 100
Finanziaria	_____ / 100
Commerciale	_____ / 100
Turistica	_____ / 100

Aggiungere altre eventuali vocazioni

Descrizione:	_____ / 100
Descrizione:	_____ / 100

B. Valutare quale peso acquisiranno nei prossimi anni le vocazioni di Lugano e della sua area.

Attribuire da 0 a 100 punti ad ognuna delle vocazioni considerandole **indipendentemente** dalle altre

SCENARIO FUTURO	
Tecnologico-innovativa	_____ / 100
Socioculturale	_____ / 100
Direzionale	_____ / 100
Finanziaria	_____ / 100
Commerciale	_____ / 100
Turistica	_____ / 100

Aggiungere altre eventuali vocazioni

Descrizione:	_____/ 100
Descrizione:	_____/ 100

IV. STRATEGIE, MISURE E POLITICHE OPPORTUNE

Valutare il grado di necessità/utilità di ognuna delle seguenti strategie, politiche o misure, che Lugano e la sua area dovrebbero adottare per lo sviluppo futuro.

Breve descrizione per spunti

1-3 TERRITORIO

1. Ambientale

Attuare uno sviluppo sostenibile per migliorare la qualità della vita senza compromettere le risorse per le generazioni future; garantire la qualità urbana in tutte le zone della città.

2. Sviluppo territoriale e cooperazione istituzionale

Concepire una nuova organizzazione del territorio, come attraverso le fusioni comunali, ottimizzando i servizi al cittadino, ridando ulteriore competitività e maggiore forza al polo luganese. Trattare i problemi dello sviluppo territoriale su scala sovracomunale.

La strategia include interventi infrastrutturali (trasporti, servizi), mette in rilievo il problema dei PR (piani regolatori), la compensazione e il livellamento finanziario...

3. Qualità urbana

Affrontare le nuove centralità urbane, le qualità anche nella periferia, l'integrazione sociale come strategia per diffondere prosperità, coesione e rigenerazione urbana. Si parla di vivibilità, di livelli di educazione, di sicurezza, di soddisfazione degli abitanti...

4-7 CAPITALE UMANO, CONOSCENZA E RELAZIONI

4. Sviluppo delle risorse umane (capitale sociale)

Interpretare e gestire il cambiamento valorizzando le culture del lavoro e delle imprese.

5. Riproduzione della conoscenza attraverso la formazione e la ricerca

Riproduzione della conoscenza attraverso strutture per la formazione e reti di collaborazione nella ricerca scientifica e tecnologica, strutture per la diffusione della conoscenza (biblioteche, centri di ricerca). Importanti gli ambiti universitari e dei centri di ricerca.

6. Partenariato tra pubblico e privato

Aumentare la collaborazione tra pubblico e privato nello sviluppo del territorio e nella gestione dei servizi. Attivare un laboratorio sulle privatizzazioni. Promuovere la cooperazione tra gli attori locali.

7. Apertura nazionale e di internazionalizzazione

Sviluppare le relazioni internazionali, prescindendo da aspetti strettamente economici e produttivi.

Favorire l'accessibilità internazionale: dai collegamenti a fiere ed esposizioni di rilievo internazionale. Fiere, parchi scientifici e tecnologici, voli aerei aiutano anche nell'apertura nazionale.

8-10 QUESTIONI STRATEGICHE

8. Strategia integrativa

Sottolinea la necessità di un'impostazione olistica nella pianificazione strategica del territorio, per avviare un processo capace di pervenire a sintesi integrate delle varie importanti e decisive questioni settoriali (economia, trasporti, risorse, cultura, sicurezza, tecnologia, ricerca...). Permette di trattare temi di ampio e lungo respiro e di equilibrare gli interessi settoriali.

9. Programmazione a medio-lungo termine

Attuare una valutazione degli scenari futuri non a corto termine. Porre degli obiettivi a lunga scadenza con le necessarie tappe di realizzazione e di verifica, eventualmente di correzione di rotta.

10. Strategia di concertazione

Coinvolgimento degli attori locali e di abitanti nei processi orientativi dei possibili scenari di sviluppo. Si seguono di solito tecniche di *botton up* e di messa a confronto di tesi provenienti dal mondo degli esperti con quello dei portatori di interesse e del pubblico di riferimento.

11-12 IDENTITA' E COMUNICAZIONE

11. Identità territoriale

Vale il principio per cui una città è fatta dalla coscienza che i propri cittadini ne hanno. Ne deriva l'importanza dell'identità qualificata della città e del processo di identificazione attivato per e con i propri abitanti.

Seleziona i termini di percezione del territorio più vicini alla sensibilità degli abitanti, trovando gli aggettivi più qualificanti la città e il suo territorio: (per. es. "emozione" e "innovazione").

12. Immagine e/o marchio

Avendo già molte risorse e qualità da giocare, questa strategia punta a lavorare intorno all'immagine di Lugano, secondo la percezione interna e quella esterna: un'immagine che sia a beneficio di tutti gli attori del territorio. Si potrebbe sviluppare un "marchio Lugano", a partire dalle seguenti opzioni

- marchio trasversale, compatibile con i settori forti (p. es. *economia, turismo, tecnologia, ricerca...*)
- marchio distinto, più legato ad un singolo ambito, ad un progetto forte (p. es. *come è stato il "San Carlino"*)
- marchio forte di Lugano, compatibile con il marchio Ticino
- marchio fortemente legato al marchio Ticino

VALUTAZIONE STRATEGIE, MISURE, POLITICHE

La valutazione è da operare secondo il grado di necessità percepita.

NB: Attribuire "A" non significa che una strategia sia semplicemente la migliore, bensì quella più necessaria per l'ottenimento di risultati nel territorio in questione. Così assegnare "D" non significa che la strategia sia in sé meno valida delle altre, ma che è inutile perché il territorio è già ben garantito da quel punto di vista.

SCALA DI VALUTAZIONE								
molto utile	A							
utile		B						
parzialmente utile			C					
inutile				D				
parzialmente dannosa					E			
dannosa						F		
molto dannosa							G	
non sono in grado di rispondere								X
STRATEGIE, MISURE, POLITICHE AUSPICABILI								
(1) Ambientale	A	B	C	D	E	F	G	X
(2) Territoriale	A	B	C	D	E	F	G	X
(3) Qualità urbana	A	B	C	D	E	F	G	X
(4) Risorse umane – capitale sociale	A	B	C	D	E	F	G	X
(5) Formazione e ricerca	A	B	C	D	E	F	G	X
(6) Partenariato pubblico-privato	A	B	C	D	E	F	G	X
(7) Internazionale	A	B	C	D	E	F	G	X
(8) Integrativa	A	B	C	D	E	F	G	X
(9) Medio-lungo termine	A	B	C	D	E	F	G	X
(10) Concertazione	A	B	C	D	E	F	G	X
(11) Identità	A	B	C	D	E	F	G	X
(12) Immagine e/o marchio								

III RISULTATI DEL QUESTIONARIO

		MEDIE SETTORIALI						LUGANO % TICINO			MEDIA GENERALE
		SERVIZI FIN	TURISMO - CULTUR	IMPRENDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T	
<u>DIMENSIONI TERRITORIALI</u> <u>Estensione - dipendenze - competitor</u>											
<i>Scala regionale</i>											
A1	Lugano ha il ruolo di leader a livello cantonale.							2.59	2.07	0.52	2.39
		2.14	2.22	2.50	2.60	3.00	2.20				
A11	Esiste una Ticino-Città-Diffusa in cui situare Lugano come importante quartiere.							-0.73	0.50	-1.23	-0.25
		-0.43	-0.22	-1.17	0.00	-1.25	1.60				
A3	Lo sviluppo della grande Lugano fa aumentare la considerazione dell'area su scala insubrica (e lombarda) e su scala nazionale.							2.00	1.71	0.29	1.89
		1.86	2.33	1.83	1.80	1.25	1.80				
A5	Lugano è meno provinciale di Varese e Como.							1.82	1.31	0.51	1.63
		1.57	1.78	1.20	1.40	1.50	2.20				
<i>Scala nazionale</i>											
A2	Lugano è una piccola città con grandi servizi che si confronta con le grandi città svizzere.							2.14	2.33	-0.20	2.21
		2.14	2.13	2.00	2.40	2.50	2.20				
A10	Lugano è una "Ginevra in piccolo", una "Zurigo in piccolo".							0.30	0.23	0.07	0.27
		1.00	0.63	-0.60	-0.60	0.00	0.75				
A7	Lugano non regge il confronto con città svizzere medie quali Neuchâtel, Lucerna o San Gallo.							-1.43	-1.77	0.34	-1.56
		-0.86	-2.00	-2.40	-0.80	-2.25	-1.00				
A9	Lugano appartiene all'area metropolitana milanese, come extraterritoriale: un sobborgo di Milano con alto tenore di vita.							-0.05	-0.50	0.45	-0.22
		0.14	-0.44	-0.17	0.60	-0.75	-0.80				
<i>Scala internazionale</i>											
A6	Lugano appartiene ad un'area unica per incrocio di lingue e culture.							1.55	1.77	-0.22	1.63
		1.43	2.33	0.83	1.60	1.00	2.25				
A4	Superate le Alpi a Lugano si respira la prima aria mediterranea.							1.55	1.86	-0.31	1.67
		1.43	2.56	0.17	1.80	1.75	2.00				
A8	Lugano, Montecarlo della Svizzera, Singapore del Sud Europa.							-0.50	-0.08	-0.42	-0.34
		-1.14	1.11	-1.40	-0.20	0.25	-1.40				
12	Lugano si trova in una posizione geo-strategica fonte di notevoli vantaggi (gode sia della vicinanza ad una potente regione italiana sia delle favorevoli condizioni socio-economico-politiche svizzere).							2.43	2.36	0.07	2.40
		2.00	2.78	2.67	2.50	1.75	2.40				

		MEDIE SETTORIALI						LUGANO % TICINO			MEDIA GENERALE
		SERVIZI FIN	TURISMO - CULTUR	IMPREDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T	
DIMENSIONI FUNZIONALI Servizi, finanze, turismo, commercio Cultura, formazione, imprenditoria Pubblica amministrazione											
Funzioni tradizionali											
25	Le risorse principali dell'economia luganese sono: a) il turismo							1.91	2.43	-0.52	2.11
		1.86	1.89	1.83	2.60	2.25	2.60				
26	Le risorse principali dell'economia luganese sono: b) il commercio							2.00	1.79	0.21	1.92
		1.71	1.67	1.83	2.00	2.00	2.60				
27	Le risorse principali dell'economia luganese sono: c) le banche e i servizi finanziari							2.59	2.57	0.02	2.58
		2.57	2.67	2.50	2.60	2.25	2.80				

Finanziaria e servizi

36	Le componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese sono: a) il segreto bancario							1.91	2.08	-0.17	1.97
		1.57	2.25	2.17	2.40	1.75	1.60				
37	Le componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese sono: b) la vicinanza linguistico-territoriale con il Nord Italia							2.41	2.21	0.19	2.33
		2.14	2.78	2.00	2.40	2.00	2.40				
38	Le componenti fondamentali della piazza finanziaria luganese sono: c) la qualità dei servizi fiduciari (consulenza, revisione...)							1.41	2.00	-0.59	1.63
		1.71	1.63	0.67	2.20	1.75	2.00				
34	La centralità della piazza finanziaria può diventare un fattore di debolezza.							0.77	0.50	0.27	0.67
		1.00	0.56	0.33	0.40	1.00	0.80				
35	La lontananza delle sedi di quasi tutti i centri decisionali di banche e servizi finanziari indebolisce la posizione di Lugano.							1.48	2.07	-0.60	1.71
		1.86	1.44	2.50	1.80	0.67	1.60				
45	La lontananza dei centri decisionali di importanti servizi (trasporti, comunicazioni...) indebolisce la posizione di Lugano.							0.86	1.62	-0.76	1.15
		0.43	1.33	1.20	1.40	0.67	1.80				
50	Il sistema di tassazione privilegiato delle "società ausiliarie", previsto dalla legislazione cantonale, è un fattore economicamente attrattivo del luganese.							2.00	1.93	0.07	1.97
		1.71	2.11	2.00	2.20	2.00	1.80				

Turismo, fiere, congressi, commercio, eventi

28	Le infrastrutture alberghiere non sono adatte alle nuove esigenze dei turisti.							1.00	1.14	-0.14	1.06
		1.29	1.11	0.67	1.60	0.75	0.80				
29	Gli orari di apertura di negozi non sono coerenti con le esigenze del turismo.							2.19	2.43	-0.24	2.29
		2.14	2.56	2.60	2.20	2.25	1.80				
32	Le infrastrutture congressuali sono in linea con le esigenze della città.							-0.23	-0.46	0.23	-0.31
		0.14	-0.25	-1.17	0.20	-0.75	-0.20				
33	Non sono sfruttate tutte le potenzialità fieristiche.							1.64	0.86	0.78	1.33
		1.57	1.11	0.67	1.40	2.00	1.60				
61	I grandi eventi culturali (es. grandi esposizioni) e musicali (es. Estival Jazz) contribuiscono a dare alla città un'immagine di qualità.							1.77	2.21	-0.44	1.94
		1.86	2.44	1.00	2.00	1.50	2.60				

Imprenditoria e nuovi settori

53	Lugano (città – non solo il Comune) non ha la disponibilità di terreni per la localizzazione di nuove attività economiche.							1.14	1.00	0.14	1.09
		0.83	1.56	1.83	1.20	-1.00	1.20				
47	Manca un adeguato sostegno alle nuove imprese.							0.33	0.54	-0.21	0.42
		1.29	0.83	-0.60	1.00	-0.67	-0.20				
48	La difficoltà che esiste nel reclutare manodopera altamente specializzata limita il potenziale competitivo delle imprese.							1.33	1.21	0.12	1.29
		1.57	1.33	1.80	1.20	0.00	1.40				
54	Il piano del Vedeggio si prospetta come interessante polo tecnologico-informatico.							1.57	1.21	0.36	1.43
		1.00	1.67	1.33	1.80	1.00	1.60				

Quadro istituzionale comunale

39	Lugano conta su un'amministrazione pubblica (comunale) capace di promuovere importanti progetti.							2.10	1.62	0.48	1.91
		1.50	1.89	2.40	2.00	2.25	1.60				
40	I rapporti istituzionali esistenti tra Cantone e Comune di Lugano sono equilibrati.							1.38	1.50	-0.12	1.43
		1.14	1.78	1.40	1.60	0.50	1.80				
41	Le fusioni comunali sono un'ottima occasione per la riorganizzazione territoriale nell'ottica di non disperdere le risorse.							2.50	2.14	0.36	2.36
		2.29	2.67	2.33	2.20	2.75	1.80				
42	Tra i maggiori vantaggi competitivi della città si annovera il basso moltiplicatore d'imposta (75%).							2.00	1.64	0.36	1.86
		1.43	2.11	1.20	1.60	2.50	2.40				
43	Il Comune ha a disposizione notevoli risorse, anche finanziarie.							2.18	2.08	0.10	2.15
		2.00	2.11	2.20	2.00	2.50	2.20				

		MEDIE SETTORIALI						LUGANO % TICINO			MEDIA GENERALE
		SERVIZI FIN	TURISMO - CULTUR	IMPREDIT	PA	PIANIFIC	POLITICA	Lugano	Ticino	L % T	
AREE STRATEGICHE											
Reti e Infrastrutture - Qualità ambiente-vita											
Innovatività - imprenditorialità											
Immagine territoriale											
<i>Accessibilità, Collegamenti interni-esterni</i>											
15	L'aeroporto di Lugano-Agno è una risorsa territoriale fondamentale.							2.05	2.21	-0.16	2.12
		1.43	2.33	2.20	2.00	2.67	2.40				
16	I collegamenti aerei da/per Lugano sono limitati.							1.48	2.00	-0.52	1.69
		1.14	2.11	2.40	2.20	0.25	1.60				
17	La vicinanza con l'aeroporto della Malpensa arricchisce il potenziale dei collegamenti internazionali.							2.23	2.36	-0.13	2.28
		2.14	2.67	2.50	1.20	2.25	2.60				
18	I collegamenti ferroviari per e da Milano sono ancora lenti.							2.40	2.71	-0.31	2.53
		2.57	2.57	2.67	2.40	1.75	3.00				
19	Negli orari di punta la città è congestionata dal traffico, situazione che rende i tempi di attraversamento troppo lunghi.							2.05	2.71	-0.67	2.31
		2.29	2.44	1.83	2.40	1.75	3.00				
20	La carenza di posteggi in centro è un ostacolo allo sviluppo di attività commerciali/economiche.							0.95	1.57	-0.62	1.19
		0.71	2.00	0.33	2.20	-0.75	2.00				
<i>Qualità ambientale (senso ampio)</i>											
13	Lugano presenta una straordinaria bellezza paesaggistica e ambientale.							2.45	2.00	0.45	2.28
		2.14	2.33	2.50	2.00	2.25	2.40				
14	Lugano è una città a misura d'uomo, con una buona qualità di vita.							1.91	1.86	0.05	1.89
		1.86	2.22	1.67	1.40	2.00	2.00				
<i>Ambiente costruito</i>											
21	Lo sviluppo edile non ha compromesso l'estetica della città.							-0.19	-0.64	0.45	-0.37
		-0.86	0.00	-1.60	0.80	0.75	-1.20				
22	Lo sviluppo di una zona strategica vicina alla città – Piano Scairolo/Grancia – è avvenuto in modo disordinato.							1.73	2.07	-0.34	1.86
		1.14	2.11	1.83	2.20	1.25	2.60				
23	La crescita di Lugano ha danneggiato il patrimonio storico-architettonico.							0.67	0.36	0.31	0.54
		0.71	0.50	0.33	0.60	-0.25	1.20				
<i>Qualità vita e qualità sociale</i>											
58	Con i due ospedali, il Cardiocentro e le varie cliniche private le esigenze sanitarie della popolazione sono ben coperte a Lugano.							2.45	2.29	0.17	2.39
		2.29	2.33	2.50	2.40	2.75	2.20				

IV. FOTOGRAFIA DI UNA MAPPA COGNITIVA DELL'INDAGINE

20-INTERNA/2,4
1-FINANZE
2,57
9-FIN.
WICHTIGKEIT
2,26

