



Cevio

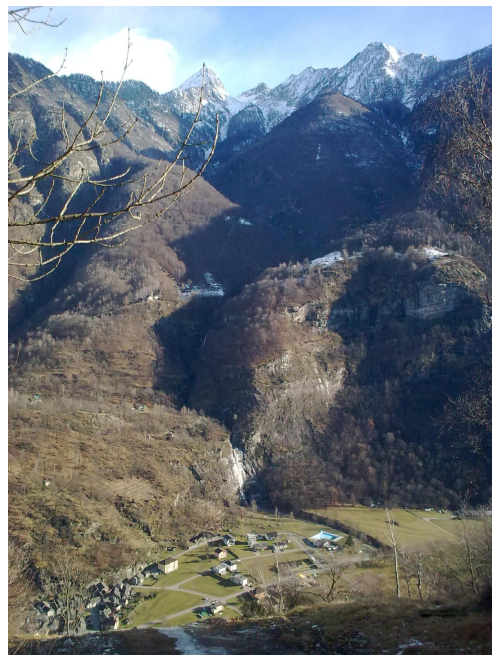
COMUNE DI CEVIO

---

Studio di fattibilità (modello imprenditoriale e businessplan) per il

## **Centro ricreativo-turistico di Bignasco: piscina e area di sosta turistica**

**Rapporto intermedio dopo la fase di elaborazione 1**



Versione del 15 giugno 2012

Flury&Giuliani GmbH

Agrar- und regionalwirtschaftliche Beratung

Sonneggstrasse 30 CH-8006 Zürich Telefon: +41 (0)44 252 11 33 Fax: +41 (0)44 252 11 36 info@flury-giuliani.ch www.flury-giuliani.ch

## **IMPRESSUM**

### **Incarico attribuito dal**

Municipio di Cevio

### **Coordinazione del progetto**

Giovanni Do, municipale a Cevio, Gianluca Giuliani, Flury&Giuliani GmbH

### **Gruppo d'accompagnamento (in ordine alfabetico)**

Gabriele Bianchi, ERS-LVM

Giovanni Do, municipale, capodicastero

Patrizio Fenini

Siro Quadri

Graziano Sarra

Dusca Schindler

### **Coordinazione per la stesura del rapporto**

Gianluca Giuliani

Flury&Giuliani GmbH

Sonneggstrasse 30

CH-8006 Zürich

Telefon: +41 (0)44 252 11 34

Fax: +41 (0)44 252 11 36

[gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch](mailto:gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch)

[www.flury-giuliani.ch](http://www.flury-giuliani.ch)

### **Foto in copertina**

Via alta Vallemaggia; foto: Vallemaggia Turismo

# Management Summary

Il presente rapporto preliminare, redatto su incarico del Municipio di Cevio lancia una riflessione a tutto campo sul futuro della struttura balneare di Bignasco e sull'utilizzo e sfruttamento della zona sportiva contigua.

L'obiettivo della prima fase dello studio è stato quello di allestire un quadro generale, complessivo, del potenziale di sviluppo economico dato dall'area in cui attualmente sorge la piscina di Bignasco e dall'area circostante (Centro ricreativo-turistico di Bignasco). La preoccupazione è stata quella di riconoscere tutte le varianti immaginabili e di dotare la riflessione di una base d'analisi solida e completa.

Nella prima fase di studio si sono definite tre (possibili) "componenti principali" dell'idea di progetto:

- La piscina (aperta e coperta);
- La cascata e l'area adiacente;
- L'area di sosta turistica.

Per la piscina e per l'area di sosta si sono illustrate e caratterizzate delle varianti differenti. L'abbinamento piscina/area di sosta turistica/cascata porta a un numero considerevole di alternative; nel presente rapporto si sono descritte sinteticamente le più realistiche.

Nel rapporto si indica che le "componenti principali" possono eventualmente essere ampliate o completate dalle seguenti possibili "componenti accessorie":

- da infrastrutture che valorizzano l'arrivo della ciclopista;
- dall'utilizzo delle infrastrutture balneari per scopi di sanità (p.es. fisioterapia);
- da infrastrutture che valorizzano il riale di Bignasco (Centro di Canyoning),

come pure, ma in forma subordinata, da un centro d'arrampicata o da un potenziamento infrastrutturale del campo da calcio.

L'idea di progetto di Bignasco si inserisce in un contesto in cui vi sono già vari progetti (potenzialmente) "partner" in via di studio o di realizzazione e con i quali si possono certamente identificare delle possibili sinergie. Si pensa in particolare al progetto "artis", al progetto "Ronchini", alla pista di ghiaccio di Lavizzara a Prato Sornico (in via di realizzazione), agli impianti di risalita di Bosco Gurin, alla Scuola di Scultura e il Centro Internazionale di Scultura di Peccia e al progetto "Basodino 3'272 m".

Evidentemente la realizzazione del progetto di Bignasco dovrebbe considerare anche alcuni scenari di concorrenza, in particolare con il Lido di Locarno, i campeggi di Gordevio e Avegno e con altre infrastrutture balneari e di ricezione presenti sul territorio cantonale.

Le indicazioni a cui si giunge nell'ambito del presente rapporto preliminare, come anticipato, non sono evidentemente ancora sufficienti per prendere delle decisioni. Per questo motivo, la metodologia di lavoro prevede a seguito di questa prima entrata in materia, due ulteriori fasi. Gli approfondimenti previsti nella fase due dello studio di fattibilità (studio di casi eccellenti e progetti di massima) avranno fra lo scopo di sfrondare il ventaglio di varianti illustrate presente rapporto preliminare e ridurre il numero delle varianti "potenzialmente realizzabili" a un ordine di grandezza affrontabile nella fase tre dello studio, cioè nell'ambito dell'allestimento dei piani economici e finanziari del businessplan (3-5 varianti principali). In quest'ultima parte si definiranno se ci sono varianti economicamente sostenibili, quali ed eventualmente a quali condizioni.

Dopo una verifica dell'impostazione dello studio e della completezza degli scenari ipotizzati, al fine di iniziare la procedura di scelta del progetto da realizzare, gli autori del presente rapporto chiedono al Municipio di

- incaricare degli esperti paesaggisti e d'architettura di sviluppare alcune prime idee sulla collocazione delle strutture "principali" indicate nel presente rapporto (necessarie per valutare se e quali conseguenze pianificatorie vi potrebbero essere) e di proporre prime riflessioni sulle cubature (necessarie per una prima stima approssimativa dei costi - eventualmente allestimento di "progetti di massima") :
- compiere i passi necessari per identificare ed eventualmente anticipare eventuali necessità di modifiche in ambito pianificatorio;
- attribuire al gruppo di lavoro l'autorizzazione a sondare formalmente l'interesse d'utilizzo di una struttura balneare coperta da parte di enti pubblici e parapubblici locali, come pure da parte di privati che lavorano nell'ambito della sanità;
- attribuire al gruppo di lavoro l'autorizzazione a riprendere informalmente contatto con i privati che alcuni anni fa avevano dichiarato il loro interesse per un investimento privato in una zona di sosta per camper.

Le risposte che si otterranno intraprendendo i passi di cui sopra completeranno le indicazioni raccolte tramite lo studio di casi eccellenti e costituiranno la base per l'allestimento del businessplan.

# Contenuto

<b>1</b>	<b>Preambolo</b> .....	<b>3</b>
1.1	Contesto dell'incarico e obiettivi dello stesso .....	3
1.2	Struttura complessiva dello studio .....	4
1.3	Struttura del presente rapporto intermedio .....	5
<b>2</b>	<b>Lavori precedenti</b> .....	<b>3</b>
2.1	Esame della pianificazione zona campeggio .....	3
2.2	Commissione di studio per "la zona sportiva (piscina) di Bignasco" .....	5
2.3	Ciclo architettura SUPSI – anno 2002.....	6
2.4	Conclusioni tratte dai lavori precedenti .....	6
<b>3</b>	<b>Analisi SWOT</b> .....	<b>9</b>
3.1	Obiettivi dell'analisi SWOT.....	9
3.2	Risultati dell'analisi SWOT .....	9
<b>4</b>	<b>"Componenti" del Centro</b> .....	<b>13</b>
4.1	L'idea del "Centro ricreativo-sportivo" .....	13
4.2	"Varianti" piscina .....	13
4.3	Varianti "area di sosta turistica" .....	18
4.4	La cascata .....	20
4.5	Combinazioni "piscina e area di sosta turistica" .....	21
4.6	Altre possibili "componenti" del Centro di Bignasco .....	24
4.7	Sinergie e coordinazione con altri progetti in Valle .....	26
4.8	Possibili "concorrenti" del Centro di Bignasco.....	28
4.9	Considerazioni riassuntive .....	29
<b>5</b>	<b>Modello imprenditoriale</b> .....	<b>31</b>
5.1	Modello base.....	31
5.2	Varianti del modello base .....	32
<b>6</b>	<b>Conclusioni preliminari</b> .....	<b>35</b>
6.1	Considerazioni riassuntive .....	35
6.2	Prossimi passi .....	36
<b>7</b>	<b>Annesso (contesto socio-economico)</b> .....	<b>37</b>
7.1	Il contesto del progetto ed il suo impatto economico.....	37
7.1.1	Contesto geografico dell'analisi sull'impatto economico .....	37
7.1.2	Il contesto socio-economico.....	37
7.1.3	Impatto del progetto sul contesto socio-economico locale .....	43



# 1 Preambolo

## 1.1 Contesto dell'incarico e obiettivi dello stesso

<b>Preoccupazioni all'attenzione del Comune di Cevio</b>	<p>Il futuro della struttura balneare di Bignasco e l'utilizzo e sfruttamento della zona sportiva contigua preoccupano da qualche tempo il Municipio di Cevio. Nel novembre 2008 il Municipio aveva costituito una Commissione alla quale era stato assegnato il mandato di "studiare un progetto di valenza regionale, per la sistemazione e valorizzazione della zona sportiva (piscina) di Bignasco". Il rapporto finale di questa Commissione scartava l'ipotesi di chiudere definitivamente la struttura balneare.</p>
<b>Formulazione dell'incarico</b>	<p>Sulla scorta di questa suggestione, il Municipio ha deciso di ripensare l'intera zona con l'idea di un "Nuovo Centro ricreativo-turistico" a Bignasco, comprendente, oltre a un nuovo impianto per la piscina anche la creazione di un'area di sosta turistica (camping e area per camper). Per sviluppare quest'idea è stato attribuito l'incarico di allestire uno studio di fattibilità (elaborazione di un modello imprenditoriale e di un business-plan) per il "Centro ricreativo-turistico".</p>
<b>Organizzazione del lavoro: istituzione di un gruppo di lavoro coordinato da Flury&amp;Giuliani</b>	<p>L'ufficio incaricato dell'elaborazione dello studio di fattibilità, lo studio Flury&amp;Giuliani GmbH, ha esplicitamente richiesto al Municipio di Cevio che l'elaborazione dello studio avvenga in stretta collaborazione con un gruppo d'accompagnamento, demandato dall'esecutivo stesso. Si ritiene che una continua e stretta collaborazione con questo gruppo sia necessaria per un lavoro efficiente e fondamentale al momento del passaggio delle consegne per la realizzazione vera e propria del progetto.</p>
<b>Obiettivi dello studio di fattibilità</b>	<p>In sintesi è necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificare <b>varie ipotesi e varianti</b> per il Centro ricreativo-turistico di Bignasco, in particolare la "forma organizzativa, le infrastrutture e le offerte";</li><li>- verificare la <b>sostenibilità economica</b> delle principali varianti rispettando fra l'altro l'indicazione della commissione di monitorare il limite massimo d'investimento sostenibile;</li><li>- Studiare le possibilità di sfruttare le <b>sinergie e le opportunità</b> intrinseche del posto e del contesto in cui il Centro è pensato.</li></ul>

## 1.2 Struttura complessiva dello studio

### Le tre fasi dello studio

Per lo svolgimento complessivo dello studio si è deciso di procedere in tre fasi distinte, intercalate da un breve periodo di riflessione e di presa di decisione (proseguo o interruzione dei lavori) da parte del mandante dello studio. Due i motivi per cui si potrebbe decidere di interrompere i lavori: 1) dopo la relativa fase si delinea l'impossibilità di realizzare il progetto o 2) i lavori non forniscono le risposte desiderate.

#### *Fase 1*

La prima fase del lavoro è consacrata all'elaborazione di un modello imprenditoriale complessivo per il "Centro". La fase 1 riprende le riflessioni fatte dalla Commissione di studio e dal Municipio per la zona sportiva di Bignasco e le rielabora per definire il modello imprenditoriale. La fase 1 è corredata da una breve descrizione del contesto socio-economico in cui si inserisce il progetto di Bignasco e da una analisi SWOT dell'attuale struttura balneare.

#### *Fase 2*

Per la fase è previsto un approfondimento delle proposte abbozzate nella fase 1, in particolare attraverso l'analisi di alcuni casi eccellenti che permettano una verifica dei dati e delle cifre presupposti in precedenza.

#### *Fase 3*

Le varianti elaborate nella fase 1 e la verifica dei dati eseguita nella fase 2 serviranno infine per la stesura di un businessplan per il Centro. Quest'ultimo documento, anche quale sintesi dei lavori precedenti dovrà essere in grado di fornire le basi necessarie per decidere se realizzare o meno l'investimento per il Centro.



### 1.3 Struttura del presente rapporto intermedio

#### 5 capitoli principali

Il rapporto intermedio è strutturato in 5 capitoli principali, introdotti da un **preambolo**; al documento è stato aggiunto un annesso in cui sono riportate alcune indicazioni sull'evoluzione socio-economica della Valle-maggia e del Locarnese. I cinque capitoli principali sono dedicati:

- ad un breve riepilogo sui **lavori che hanno preceduto** il presente studio di fattibilità;
- ad una analisi **SWOT** della struttura attuale, sintetica;
- alle **"componenti"** del Centro ricreativo-turistico, discusse dal gruppo di lavoro e alle possibili varianti di tali componenti;
- ad un primo abbozzo di **modello imprenditoriale** del Centro;
- alle **prime conclusioni preliminari** e all'indicazione dei prossimi passi.



## 2 Lavori precedenti

### 2.1 Esame della pianificazione zona campeggio

#### **Una zona campeggio nella media Valle**

Dalle informazioni raccolte durante l'allestimento del presente rapporto, può essere certificato che esiste da tempo un discreto consenso sull'opportunità di promuovere un campeggio (un'area di sosta camper) nella media Valle. La realizzazione di una infrastruttura di questo tipo è vista di buon occhio soprattutto negli ambienti che si occupano della promozione turistica, e in particolare da Vallemaggia Turismo. Le maggiori difficoltà per l'attuazione di un progetto in tal senso si sono finora registrate nell'identificazione del luogo dove allestire "l'area di sosta turistica". A più riprese ci si è chinati sull'analisi dell'idoneità di due zone:

- Bignasco, in zona piscina
- Zona Gerascia, Cevio

#### **Studio di fattibilità dell'allora Comune di Bignasco (1999)**

Nel corso degli anni '90, l'allora Comune di Bignasco aveva analizzato la possibilità di allestire un campeggio in zona Gerre, a valle della cascata. Il Dipartimento del territorio, con "Esame preliminare del 23 luglio 1999, aveva dato il suo consenso alla variante proposta, ad eccezione di un insediamento previsto oltre il riale Campagna. Nonostante questa risposta fondamentale positiva, l'esecutivo aveva deciso di abbandonarlo, adducendo argomenti ricollegabili a delle difficoltà dal punto di vista pianificatorio.

#### **Progetto privato per la realizzazione di un'area di sosta per camper a Bignasco (2008)**

Nel corso del 2008 dei privati avevano sottoposto al Comune di Cevio un progetto di massimo per la realizzazione di un'area di sosta per camper a Bignasco. A seguito di una serata informativa svoltasi il 30.08.2008 in cui era emerso un chiaro scetticismo sul progetto da parte della popolazione residente, il comune aveva deciso di abbandonare l'iniziativa privata di cui sopra.

#### **Studio di fattibilità per la zona Gerascia a Cevio (2009)**

Consapevole della presenza di comprovate esigenze turistiche per un progetto inerente "un'area di sosta turistica" e al contempo conscio di una certa avversione per un simile progetto nella zona di Bignasco, diventata manifesta nell'ambito della presentazione pubblica dell'idea di

progetto privata, il Comune di Cevio ha promosso uno studio di fattibilità di una zona campeggio in zona Gerascia a Cevio. Questa proposta pianificatoria era stata inserita, a titolo interlocutorio, nel *Piano degli indirizzi* inerente la revisione allora in atto del PR comunale di Cevio. Essendo l'area in questione di proprietà patriziale (Patriziato di Cevio-Linescio), il Comune di Cevio ha concordato la promozione dello studio di fattibilità con l'ufficio patriziale di Cevio e Linescio.

**Contenuti e conclusioni dello studio di fattibilità per la zona Gerascia**

L'esame di fattibilità elaborato dello studio di consulenza Planidea S.A. ha preso in considerazione 4 varianti. Il pianificatore Ing. Borella conclude che la variante più idonea è la *variante 2 – Gerre di sotto*. Costata al contempo, che anche per questa variante ci sono delle riserve. Il Comune di Cevio si allinea alla proposta del pianificatore e sottopone lo studio di fattibilità al Dipartimento del territorio, Sezione sviluppo territoriale per il preavviso (esame preliminare) di sua competenza.

**Risultato dell'esame preliminare dipartimentale della variante di PR in zona Gerascia**

Nella sua risposta, il Dipartimento del territorio invita il Municipio di Cevio a *"prendere in considerazione un territorio più esteso dove localizzare superfici effettivamente idonee e paragonabili per l'insediamento di un campeggio. Solo in questo modo si ritiene che sarà possibile disporre di tutti quegli elementi che permettono una convincente e completa ponderazione degli interessi"*. Nella sua nota il Dipartimento indica inoltre che *"lo studio di fattibilità non entra in merito dell'abbandono della zona campeggio precedentemente prospettata nei pressi del centro sportivo a Bignasco"*. Secondo il Dipartimento *"questa ubicazione – che era stata peraltro giudicata positivamente dal DT – dovrebbe perlomeno rientrare nella suddetta analisi comparativa"*. In conclusione il DT indica che, prima di pronunciarsi, il progetto pianificatorio deve essere completato. Risulta tuttavia evidente, che il DT ritiene la variante *Gerre di sotto* difficilmente realizzabile.

**Centro sportivo-ricreativo di Bignasco**

Constatato che per l'ubicazione in zona Gerascia (Cevio) sussistono delle incognite sia dal profilo pianificatorio, ma pure dal lato gestionale, il Municipio di Cevio giunge alla conclusione che l'idea di allestire "un'area di sosta turistica" nel comprensorio di Bignasco va riesaminata. Si riconosce che questa ubicazione permetterebbe di progettare il futuro della zona sportiva comunale (piscina) in modo più razionale, usufruendo per esempio di possibili sinergie fra "l'area di sosta turistica" e la zona sportiva. Interpellato in materia, il Patriziato di Bignasco, proprietario dell'area in questione, ha espresso il suo sostegno di principio a procedere con uno studio di fattibilità per "l'area di sosta turistica" nell'ambito della futura rivalutazione della struttura balneare.

## 2.2 Commissione di studio per "la zona sportiva (piscina) di Bignasco"

### Costituzione di una Commissione di studio

A seguito dell'obiettiva constatazione che la piscina di Bignasco necessita di un'importante ristrutturazione, il Municipio di Cevio, con ris. Mun. 633 del 3 novembre 2008, ha costituito una commissione municipale ad hoc (artt. 91 LOC e 44 cpv. 2 ROC), alla quale è stato assegnato il mandato di "studiare un progetto, di valenza regionale, per la sistemazione e valorizzazione della zona sportiva (piscina) di Bignasco".

### Varianti prese in considerazione

La Commissione ha deciso di limitare l'analisi a uno studio generale della problematica; i lavori commissionali hanno permesso di mettere in evidenza quattro possibili varianti:

- Variante 1: Costruzione di una nuova struttura balneare a Bignasco;
- Variante 2: Costruzione di una nuova struttura balneare a Cevio;
- Variante 3: Chiusura della struttura balneare esistente;
- Variante 4: Ristrutturazione dell'attuale struttura balneare.

### Conclusioni tratte dai lavori commissionali

Da un'analisi definita "sommatoria" della problematica, i membri della commissione hanno tratto le seguenti conclusioni:

- Elemento 1: La commissione scarta l'ipotesi di chiudere definitivamente la struttura balneare, anche se sulla base di un puro ragionamento d'ordine finanziario si potrebbe concludere che questa sarebbe la migliore fra le soluzioni a disposizione dell'ente pubblico.
- Elemento 2: Il rapporto indica all'esecutivo la necessità di stabilire un limite massimo d'investimento sostenibile per le casse comunali.
- Elemento 3: A prescindere dal limite d'investimento sostenibile, la commissione reputa che il Municipio debba orientarsi verso una ristrutturazione dell'attuale struttura balneare.
- Elemento 4: L'intervento di ristrutturazione andrebbe pianificato nel contesto delle offerte sportive e di svago esistenti o in via di realizzazione (ciclopista, campo da calcio, "Via dell'acqua", ciclopista, zona trappola del lupo, sentieri, Valle Bavona, ecc.).

- Elemento 5: In sede commissionale è stato infine identificato il problema di "una carente offerta di una valida struttura alberghiera nelle immediate vicinanze", suggerendo quindi di valutare eventuali sinergie con la promozione della realizzazione di una struttura d'accoglienza adeguata.

## 2.3 Ciclo architettura SUPSI – anno 2002

### Una piscina coperta quale oggetto dei lavori degli studenti

Per il ciclo d'architettura 2002, la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), sotto la guida dell'Arch. Dario Galimberti, ha scelto di proporre quale tema per il lavoro di diploma la "piscina comunale coperta a Bignasco". Gli studenti hanno ricevuto l'incarico di analizzare la situazione di Bignasco (bagno all'aperto) e di proporre dei progetti architettonici e funzionali per una piscina coperta.

### Documentazione fornita agli studenti

Il docente responsabile del ciclo d'architettura ha allestito un consistente dossier comprendente la descrizione architettonica e funzionale di alcuni potenziali "casi eccellenti". Fra questi, per esempio:

- Le terme di Vals;
- La combinazione bagno all'aperto-piscina coperta "Bruggwiesen" a Opfikon;
- Il centro Wellness Acquasana Muralto SA a Locarno.

### Lavori di diploma

Complessivamente sono stati elaborati 15 lavori di diploma dal titolo "Piscina comunale coperta, Bignasco". I lavori vanno considerati alla stregua di "studi allestiti da persone in via di formazione"; alcuni contengono tuttavia degli spunti interessanti. I lavori di diploma sono consultabili presso la SUPSI, Dipartimento ambiente costruzioni e design.

## 2.4 Conclusioni tratte dai lavori precedenti

### Ubicazione del "Centro"

In merito all'ubicazione del "Centro ricreativo-turistico" è consigliabile orientarsi alle conclusioni scaturite dagli studi di carattere pianificatorio elaborati a partire dagli anni '90 sul comprensorio del nuovo Comune di Cevio (aggregazione dei Comuni di Bignasco – Cavigno – Cevio) e volti a stabilire l'ubicazione ideale per "un'area di sosta turistica" nella media Valle. Le varie perizie portano alla conclusione che la soluzione migliore è di progettare una tale area in una zona attigua all'area della piscina di Bignasco. Questa soluzione aveva già ricevuto un preavviso sostanzialmente favorevole dal Dipartimento del territorio e permette di affrontare

contemporaneamente lo studio di una soluzione per il futuro della struttura balneare.

### **Il futuro della piscina di Bignasco**

Per continuare la sua attività, il bagno all'aperto di Bignasco necessita di sostanziali investimenti in un futuro che va definito "immediato". Considerata la sua ubicazione (discosto rispetto ai centri), le sue caratteristiche (bagno all'aperto) e il suo stato attuale, non sorprende che l'ente pubblico debba farsi carico di consistenti deficit operativi. La proiezione di questi dati nel futuro, anche a fronte di un risanamento radicale, suggerisce prudenza.

### **Soluzioni creative**

Il Comune di Cevio sta facendo tutto il possibile per evitare di dover rinunciare definitivamente alla "sua piscina". L'incarico alla Commissione di studio ha rappresentato un primo passo sulla via della ricerca di possibili soluzioni. Le indicazioni scaturite dai lavori commissionali hanno dato dei primi indirizzi utili. Per permettere di elaborare eventuali soluzioni creative, il Municipio ha tuttavia rinunciato ad attenersi strettamente alle raccomandazioni della Commissione, formulando indicazioni sull'investimento massimo o restringendo il campo di ricerca delle soluzioni in un risanamento del bagno all'aperto. L'esecutivo ha invece esplicitamente richiesto di considerare soluzioni nelle quali la struttura balneare sia abbinata "all'area di sosta turistica", aprendo quindi l'orizzonte a ulteriori soluzioni.







## 3 Analisi SWOT

### 3.1 Obiettivi dell'analisi SWOT

#### Oggetto dell'analisi SWOT

Per applicare correttamente l'analisi SWOT è necessario partire da una situazione di partenza conosciuta e disporre di una buona definizione dello stato finale desiderato. Nel caso a cui ci riferiamo nel presente documento, la situazione di partenza è data dalla struttura balneare esistente, con i suoi pregi e le sue lacune; l'obiettivo finale minimo è il mantenimento dell'attuale offerta, cioè un bagno all'aperto, riscaldato, fruibile nella bella stagione, in una forma che sia economicamente sostenibile.

#### Obiettivi dell'analisi SWOT

Per definizione, l'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto o in un'impresa. Per la valutazione ci si è consapevolmente voluti concentrare sull'obiettivo minimo di cui sopra (mantenimento dell'offerta attuale). A giudizio del coordinatore dei lavori, a questo stadio di elaborazione del progetto, l'analisi SWOT non è ancora applicabile al "Centro ricreativo-turistico", non essendone ancora chiaramente definiti i contorni.

### 3.2 Risultati dell'analisi SWOT

#### Presentazione dei risultati dell'analisi SWOT

Nei paragrafi successivi si presentano susseguentemente i risultati della discussione per i quattro ambiti d'approfondimento delle SWOT (forze, debolezze, opportunità e minacce). Gli elementi principali sono infine sintetizzati nella classica matrice SWOT, che illustra lo stato dell'arte e le prospettive future con estrema immediatezza.

#### Punti di forza

Quali punti di forza sono stati indicati i seguenti elementi:

- La struttura si trova ai bordi del paese, sul confine con la zona verde, in una zona spaziosa, attigua ad altre parcelle destinate a "infrastrutture pubbliche" (sottoutilizzate); questo permette in prospettiva di combinare l'infrastruttura con altre offerte/infrastrutture;

- Comodità di accesso, disponibilità di posteggi;
- Eccezionale quadro paesaggistico, scenario (riale, cascata);
- La clientela attuale è molto fedele e sufficiente nei giorni di bel tempo;
- Grande attaccamento dei residenti alla "propria" piscina.

#### **Punti deboli**

Contemporaneamente ai punti di forza di cui sopra si sono indicati i seguenti punti deboli:

- L'attuale infrastruttura tecnica è da sostituire in modo integrale; essa causa costi di gestione troppo alti;
- L'infrastruttura in generale è concepita con criteri superati; fondamentalmente andrebbe riconscepita tutta l'infrastruttura;
- Forte stagionalità: l'apertura avviene solo su circa 75 giorni/anno, di cui solo 50 giorni possono considerarsi redditizi;
- L'apertura delle infrastrutture è totalmente condizionale dalle condizioni meteo;
- Le strutture, in base alla loro ubicazione, "potrebbero" essere sottoposte a dei pericoli naturali; una verifica è in corso;
- Il grande attaccamento dei residenti alla struttura balneare non è direttamente "traducibile" in una disponibilità incondizionata ad abbinare la piscina ad altre infrastrutture (quali p.es. un campeggio).

#### **Opportunità**

In prospettiva, la piscina di Bignasco può orientarsi alle seguenti opportunità:

- Con un progetto adeguato è possibile valorizzare l'intera area della piscina quale "zona" turistica;
- In un'area circoscritta è possibile offrire un discreto ventaglio di servizi turistici per i quali esiste una domanda accertata;
- Da parte di alcuni potenziali partner (scuola dell'infanzia, scuola elementare, scuola media, centro socio-sanitario) vi è una disponibilità di fondo per la ricerca di possibili sinergie;
- Se si riesce a entrare in materia, sono pensabili anche delle possibili sinergie con delle aziende ed enti da considerarsi tout court quali concorrenti (p. es. il Lido di Locarno, altre infrastrutture balneari).

## Minacce

Il progetto di Bignasco comporta però anche alcuni rischi (minacce):

- Poco interesse al progetto di Bignasco da parte dei Comuni della Media e Bassa Valle (in particolare di Maggia, Gordevio Avegno), con il conseguente rischio di non raggiungere una determinata "massa critica";
- Forte concorrenza da parte di centri con potenzialità d'offerta (e di mercato) nettamente superiori (Lido di Locarno, Centro di Riviera, e altri stakeholder in Ticino);
- Il progetto "pensabile" per Bignasco difficilmente sarà attrattivo per investitori privati.

## SWOT: Considerazioni conclusive

Messi in relazione fra loro, le forze e le debolezze, le opportunità e i rischi portano alla luce alcuni elementi chiave per il proseguo delle riflessioni. Essi sono illustrati nella Tabella 1, strutturati secondo la metodologia SWOT e formulati in forma di "strategie combinate".

Tabella 1: *Analisi SWOT: strategie combinate - sintesi*

	<b>FORZE</b>	<b>DEBOLEZZE</b>
<b>OPPORTUNITÀ</b>	Considerata l'ubicazione favorevole e gli atout dell'area presa in considerazione e preso atto che l'attuale struttura balneare va completamente risanata, è opportuno pensare di riconcepire l'utilizzo dell'intera area sfruttando appieno tutte le sue potenzialità.	A fronte di un'importante richiesta di servizi specifici da parte della popolazione residente (da verificare), va valutata l'opportunità di investire in un'infrastruttura in grado di operare su tutto l'arco dell'anno, non condizionata dalla meteo e che permette una gestione più pianificata (non condizionata dalla stagione e dalla meteo).
<b>MINACCE</b>	Il forte attaccamento della popolazione alla struttura balneare va mobilitato per ottenere delle concessioni sugli utilizzi dell'area attigua; solo attraverso degli utilizzi mirati dell'area contigua è possibile raggiungere una massa critica e attirare in questo modo anche capitali privati.	L'impostazione del Centro ricreativo-turistico di Bignasco deve differenziarsi il più possibile da tutte le offerte fruibili nel contesto regionale in cui si inserisce (Locarnese) e deve riuscire a sviluppare delle USP (Unique Selling Proposition, in italiano "argomentazione esclusiva di vendita") assolute.

Fonte: *Elaborazioni proprie, analisi elaborata con il gruppo d'accompagnamento*



## 4 “Componenti” del Centro

### 4.1 L’idea del “Centro ricreativo-sportivo”

#### Risultato delle riflessioni fatte finora

Tutte le riflessioni finora fatte raccomandano lo studio di un progetto composto da più elementi/componenti. L’ipotesi è che, valutati individualmente, i singoli elementi risulterebbero economicamente non sostenibili. Sfruttando però in modo sistematico e ideale le potenziali sinergie esistenti fra i singoli elementi, si presuppone di poter giungere a delle valutazioni positive. Il compito è quindi di concepire un progetto che integri in modo funzionale una serie di singoli elementi, e che nel “complesso” dimostri la sua sostenibilità economica (progetto “integrato”).

#### Componenti principali del progetto “integrato”

Le componenti principali del progetto sono:

- La piscina (aperta e coperta);
- La cascata e l’area adiacente;
- L’area di sosta turistica.

### 4.2 “Varianti” piscina

#### Necessità di identificare delle varianti

L’elaborazione di un businessplan prevede sempre la valutazione di più varianti. Oltre a variare la composizione degli elementi del Centro (di cui si riferirà in seguito), il gruppo di lavoro ha definito anche “varianti” per la piscina che si differenziano in modo sostanziale, in termini di gestione, ma soprattutto anche in termini d’investimento necessario.

#### 4 varianti principali

Per la piscina sono state identificate 4 varianti principali. Nell’esposizione che segue, esse sono elencate con una descrizione succinta, in un gradiente crescente di volume d’investimento:

#### Variante 1: solo piscina aperta

La variante 1 corrisponde sostanzialmente alla ristrutturazione dell’attuale struttura balneare. Va considerata una specie di “variante base”.

#### Variante 2: piscina coperta

La variante 2 prevede un cambio d’indirizzo della struttura balneare: da piscina aperta, gestita unicamente nella stagione estiva, a piscina coperta, potenzialmente fruibile tutto l’anno.

**Variante 3:  
piscina aperta e  
coperta**

La variante 3 prevede sia una piscina aperta sia una piscina coperta. Questa variante comprende quindi sia l'offerta attuale (variante 1) come pure l'offerta prevista con la variante 2.

**Variante 4:  
piscina aperta e  
coperta, partico-  
lare attenzione  
ai bisogni locali**

Per la variante 4, in aggiunta alla variante 3, si prevedono delle infrastrutture supplementari, volte a sopperire a bisogni specifici del territorio. Per esempio il fondo piscina mobile, che permetterebbe un uso molto variegato della vasca (lezioni di nuoto con bambini, ginnastica in acqua, nuoto con persone anziane o diversamente abili).

**Integrazione  
della cascata  
nelle varianti  
"piscina"**

La cascata, come indicato in precedenza, è considerata un elemento principale "a se stante". Per questo motivo gli verrà dedicato un breve sottocapitolo. La cascata va sostanzialmente a completare l'offerta della piscina. Tutte e quattro le varianti di piscina possono essere ampliate con questo elemento, attraverso un comodo accesso all'area naturale occupata dalla cascata e la possibilità del bagno "nel suo pozzo".

**Altri comple-  
menti alla  
piscina**

In una struttura che prevede almeno una piscina coperta (varianti 2, 3 e 4) sono pensabili anche dei complementi wellness e fitness. Questi complementi non appaiono invece funzionali se si optasse per la struttura più semplice (solo piscina aperta).

**Ordini di gran-  
dezza per i costi  
d'investimento**

Per quanto riguarda le implicazioni economiche sono stati raccolti alcuni dati che danno i primi ordini di grandezza<sup>12</sup>:

Tipologia della piscina*	Costi di realizzazione (CHF)		
	Impiantistica	Edilizia	Totale
Piscina all'aperto	1'100'000	2'800'000	3'900'000
Piscina coperta	1'600'000	3'700'000	5'300'000
Piscina coperta, fondo mobile	1'800'000	3'800'000	5'600'000
Piscina coperta e all'aperto	2'100'000	4'400'000	6'500'000

\* Gli ordini di grandezza valgono per una piscina dimensionata nel modo seguente: 8 X 18/25 m, tecnologia impiantistica PC/solare.

Gli ordini di grandezza in termini di costi sono stati suddivisi fra i costi per l'impiantistica (al grado di tecnologia attuale) e i costi per l'edilizia. Questi ultimi comprendono tutto ciò che è strettamente necessario al

<sup>1</sup> I dati sono stati messi gentilmente a disposizione dallo studio d'ingegneria Dr. De-Carli di Locarno; i colloqui sono stati condotti con il Dr. De-Carli e con l'ing. Gobbi.

<sup>2</sup> Attenzione! I dati non possono ancora essere equiparati a una "stima" dei costi.

funzionamento di una piscina quali spogliatoi, docce, armadietti, servizi, ecc., ma non comprendono i costi per elementi accessori quali per esempio un ristorante.

**Costi d'investimento per elementi complementari**

Dalla stessa fonte sono stati raccolti anche dati riguardanti gli ordini di grandezza per alcuni elementi complementari che potrebbero essere giudicati importanti nella realizzazione di un progetto di piscina:

Elementi complementari	Costi di realizzazione (CHF)		
	Impiantistica	Edilizia	Totale
Piscina per bambini*	150'000	50'000	200'000
Idromassaggi / acqua calda**	150'000	150'000	300'000
Sauna / bagno turco **	150'000	150'000	300'000

\* è indifferente se questa sia posta in una struttura all'aperto o coperta.

\*\*Elementi "wellness": Dotazioni "minime"

**Ordini di grandezza per i costi di gestione, senza personale**

Importanti non sono solo le indicazioni in merito ai costi di realizzazione, ma anche delle indicazioni in merito ai costi di gestione. Anche per questi sono state raccolte delle indicazioni sugli ordini di grandezza:

Tipologia della piscina	Costi di gestione, senza il personale (CHF)		
	Costi per l'energia	Manutenzione tecnica	Totale
Piscina all'aperto	40'-50'000	8'000	50'-60'000
Piscina coperta	100'-110'000	16'000	120'-130'000
Piscina coperta, fondo mobile	110'000	18'000	120'-130'000
Piscina coperta e all'aperto	150'000	24'000	175'000

\* Gli ordini di grandezza valgono per una piscina dimensionata nel modo seguente: 8 X 18/25 m, tecnologia impiantistica PC/solare.

Per gli elementi complementari si attendono dei costi di gestione di una certa importanza: da CHF 12'000 per una piscina per bambini all'aperto a CHF 22'000 per la stessa al coperto, fino a un totale di CHF 50'000 se alla struttura si aggiungessero gli elementi "wellness" di cui sopra.

**Attori interessati a una struttura balneare in Vallemaggia**

Nel corso della prima fase dello studio si è rilevato che vi sono alcuni attori (enti pubblici e associazioni) interessati alla realizzazione (ristrutturazione) della piscina di Bignasco. Quest'attenzione per il progetto

nasce dalla constatazione che alcuni di questi utilizzano la struttura disponibile presso la Scuola media di Cevio (smcevio). Questa piscina necessita, come la struttura di Bignasco, di una ristrutturazione radicale; questo intervento, soprattutto per una questione di costi, non è tuttavia previsto dal DECS. Ne consegue che gli enti che attualmente utilizzano la piscina della smcevio, in futura non potranno mantenere l'offerta per i loro utenti.

La qualità dell'interesse dipende dalla variante che sarà scelta. In particolare, l'interesse scema se si dovesse optare per la piscina aperta.

**Attori interessati alla realizzazione di una struttura balneare**

Al fine di raccogliere alcune indicazioni più precise sono stati avvicinati i responsabili dei seguenti enti (contatti di carattere informale):

- Scuole elementari della Vallemaggia, rappresentate dalla direttrice Alma Pedretti. Gli istituti scolastici di Cevio e della Lavizzara fanno attualmente capo alla struttura della smcevio. Gli allievi delle sedi della Bassa Vallemaggia non frequentano lezioni di nuoto perché non ci sono disponibilità sufficienti. La direttrice stima in 2-3 mezze giornate il potenziale d'interesse di utilizzo dell'ente da lei rappresentato.
- Scuole medie della Vallemaggia, rappresentate dal direttore Giancarlo Verzaroli. Con la probabile chiusura della sua struttura, la smcevio risulta potenzialmente la più colpita. Va tuttavia sottolineato che la piscina è attualmente utilizzata per sopperire a una carenza di capacità della palestra; fondamentalmente la piscina serve quindi per adempiere l'obbligo di impartire un certo numero di lezioni di attività fisica e non a insegnare la disciplina del nuoto agli allievi. Con la prevista diminuzione degli allievi, la piscina diventa da questo punto di vista verosimilmente superflua. Ciononostante direttore Verzaroli ha segnalato un certo interesse di fondo per una nuova struttura, adeguata alle esigenze degli allievi; se ci fosse a disposizione una struttura adeguata alle esigenze degli allievi, la smcevio potrebbe variare maggiormente il suo programma di educazione fisica.
- Associazione Valmaggese Casa Anziani, Invalidi Adulti e Aiuto Domiciliare (AVAD), rappresentato dal direttore Cesare Cattori. I primi progetti della nuova struttura in via di costruzione a Cevio comprendevano una piscina per terapie. Per motivi di risparmio, l'AVAD ha dovuto rinunciare a questo elemento. Il direttore Cattori ha segnalato tuttavia che l'interesse nel poter offrire ai propri utenti la possibilità di usufruire di terapie moderne in acqua è



tuttora presente. L'AVAD salterebbe quindi con piacere la possibilità di poter fruire di una struttura balneare coperta in momenti a lei riservati, non troppo lontana dall'istituto in costruzione a Cevio. Il direttore ha quantificato in 1-2 mezzegornate l'interesse d'utilizzo dell'AVAD.

- Per concludere va segnalato che la piscina della smcevio è utilizzata anche da un certo numero di associazioni per lo svolgimento di una parte delle loro attività (p.es. ginnastica in acqua). Pur non essendoci ancora stati dei contatti, si può facilmente presumere che da parte di queste associazioni ci sia un vivo interesse in una struttura che permetta loro di continuare con le loro attività.
- Altri interessi privati: potenzialmente una struttura ben concepita e accogliente potrebbe aiutare dei professionisti a rendere concreto nuove offerte (per esempio nell'ambito della fisioterapia). Primi sondaggi in merito non sono stati fruttuosi; non si può tuttavia escludere che anche su questo fronte, con il concretizzarsi dell'idea di progetto, ci siano nuovi sviluppi.



### 4.3 Varianti "area di sosta turistica"

#### **Necessità di identificare delle "varianti" anche per "l'area di sosta turistica"**

Sostanzialmente per gli stessi motivi per cui è necessario pensare "in varianti" per la piscina, è necessario avere un quadro completo delle "varianti per l'area di sosta turistica". Di seguito sono illustrate le tre varianti identificate, in un gradiente di crescente infrastrutturazione, e di conseguenza, di costi d'investimento.

#### **Variante a: area di sosta camper (solo servizi essenziali)**

Per la variante a si prevede un'area di sosta per camper con prepagamento, fornita dei servizi essenziali necessari alla sosta dei camper, in particolare di una "camper station" per permettere ai camper l'esecuzione dei servizi necessari al confort dei passeggeri. I posti non devono essere necessariamente dotati di un erogatore di energia. L'area sarebbe recintata, illuminata e videosorvegliata. La destinazione dell'area prevede una modifica di piano regolatore (da verificare); un'area di sosta di questo tipo non sottostà tuttavia alla Legge sui campeggi e al suo regolamento.

#### **Variante b: area di sosta camper con strutture d'accoglienza minime**

Per variante b si intende "un'area di sosta turistica" definita quale "campeggio di vacanza" all'Art. 5 dalla Legge sui campeggi della Repubblica e Cantone Ticino del 26 gennaio 2004. Rientrando nell'ambito della Legge, diventa necessario ottemperare a tutta una serie di obblighi e restrizioni prevista dalla stessa e dal suo regolamento; per esempio l'obbligo di allegare un piano globale alla domanda di costruzione, la destinazione di un massimo del 30% del numero dei posti totali allo stazionamento d'installazioni mobili che possono restare inoccupate per più giorni (piazze annuali), l'obbligo di disporre di aree di svago con una determinata superficie, eccetera. Per destinare l'area a questo utilizzo è necessaria una modifica del Piano regolatore.

La caratteristica della variante b è di prevedere solo l'infrastrutturazione minima assoluta a norma di legge. In sostanza tuttavia, la variante b non sarebbe praticamente proponibile sul mercato se non in sinergia con un'altra struttura in grado di offrire un certo numero di servizi e di confort agli ospiti del campeggio (per esempio una struttura balneare).

#### **Variante c: area di sosta turistica completamente attrezzata**

La variante c si distingue dalla variante b per la sua infrastrutturazione; la variante c assume la forma e le dimensioni di un "campeggio classico", con tutti i requisiti necessari per essere attrattivo sul mercato, anche nel caso non fosse possibile trovare delle sinergie contigue.

**Implicazioni economiche: ordini di grandezza**

Da alcuni primi accertamenti risulta che le implicazioni economiche per la realizzazione di "un'area di sosta per turisti" sono in ogni caso meno importanti rispetto ai volumi di costo a cui ci si deve orientare per la realizzazione della struttura balneare (all'aperto o coperta). Gli ordini di grandezza di cui sotto vanno tuttavia verificati in sede di approfondimento del progetto, poiché si tratta d'indicazioni non ufficiali, colte nell'ambito di colloqui informali con gestori di campeggi in Ticino e nel Cantone dei Grigioni<sup>3</sup>.

Elementi di "un'area di sosta per camper" rispettivamente di un campeggio	Costi di realizzazione	
	Banda di costo inferiore	Banda di costo superiore
Parcelle per camper (area di sosta)*	2'000	3'000
Parcelle per campeggio (camper o tende)**	3'000	5'000
Infrastrutture minime a norma di legge***	100'000	300'000
Infrastrutturazione completa****	500'000	2'000'000

\* Costi per "parcella", in un'area di sosta per camper (variante a)

\*\* Costi per "parcella", dall'area di circa 60-100 mq che per norma di legge va definita alla stregua di campeggio; le "parcelle" possono disporre di un allacciamento all'elettricità, idrico e fognario; la forchetta dei costi è in funzione degli allacciamenti effettivamente fruibili sulla parcella.

\*\*\* L'ordine di grandezza dato nella tabella di cui sopra rappresenta una stima propria, molto approssimativa; per questo dato non si sono ancora potute raccogliere indicazioni più precise.

\*\*\*\* L'ordine di grandezza (banda di costo superiore) è tratto da un appunto dell'ASCOVAM del 29.01.2008, indirizzato ai Municipi e Patriziati dei Comuni della Bassa Vallemaggia; nell'appunto si faceva accenno al fatto che dei promotori privati stavano cercando un'area di ca. 8'000 mq per allestire un posteggio per camper e che erano disposti a investire fino a CHF 2 Mio per infrastrutturare tale area.

Dei privati avevano presentato un progetto di campeggio per l'area di Bignasco. Il progetto prevedeva 25-40 posti. Fino che non ci saranno ulteriori approfondimenti, ci si orienterà a quest'ordine di grandezza.

<sup>3</sup> Informazioni utili sulla concezione generale di un campeggio (o area di sosta per camper) sono state fornite nell'ambito di un colloquio telefonico dal signor Mila Merker, general manager del Camping Delta di Locarno e dal 2 maggio 2012 Presidente Centrale dell'Associazione Svizzera dei Campeggi. Alcune informazioni in merito ai costi sono state tratte da un colloquio telefonico con il signor D. Priuli, gestore del Campig Boomerang a Poschiavo (GR.)

## 4.4 La cascata

### **La cascata quale "atout" del progetto**

Il gruppo di lavoro ha identificato nella cascata, nel riale e nel loro contesto naturale un possibile "atout" del progetto; presupposto che si riesca a integrare l'elemento naturale in modo armonico nell'offerta del Centro. E presupposto che il quadro legislativo non contempli delle norme troppo restrittive in merito ad un'eventuale sistemazione del corso d'acqua sotto la cascata in modo da rendere meglio fruibile l'area per i bagnanti.

### **Indicazioni di massima dell'ufficio cantonale competente**

Per sondare se vi fossero delle restrizioni particolarmente incisive in materia, si è contattato telefonicamente il responsabile dell'Ufficio "corsi d'acqua", Ing. Filippini. In sostanza l'Ing. Filippini ha chiarito che non vi sono delle disposizioni legali<sup>4</sup> che impediscono l'accesso per svago ai corsi d'acqua da parte dell'uomo. Questo vale anche per i fiumi e ruscelli che beneficiano di una riqualifica naturale, salvo che l'area sia poi inventariata quale area di protezione naturale. Da parte dell'ufficio vi è anzi una disponibilità di fondo all'entrata in materia per un progetto ben studiato che portasse a dei benefici sia per l'uomo (quale zona di svago) sia per la natura (p.es. se attraverso l'intervento si aumentasse la varietà naturale della flora e della fauna dell'area). L'accesso dovrebbe tuttavia rimanere "libero" ("open access"). S'incorrerebbe invece in problemi se si auspicasse una recinzione della zona attorno alla cascata e a una sua conseguente "messa in sicurezza".

### **Decreto di protezione delle golene della Vallemaggia**

A mente di alcuni membri del gruppo di lavoro, anche il "Decreto di protezione delle golene della Valle Maggia", adottato dal Consiglio di Stato con ris. N. 5768 del 16.11.2010, potrebbe contenere delle disposizioni che limitano l'accesso alla cascata. Da una prima visione, il decreto in questione, basato su una serie d'inventari<sup>5</sup> e di ordinanze<sup>6</sup> non porta alla luce elementi che potrebbero limitare l'accesso del pubblico alla zona della cascata.

---

<sup>4</sup> In questo contesto l'ing. Filippini si riferiva principalmente alla „Legge sulla protezione delle acque“ („Gewässerschutzgesetz“); dalla sua modifica, entrata in vigore il 01.01.2011 è la disposizione legale che regola gli interventi di riqualificazione dei corsi d'acqua. Una seconda disposizione legale, ancora in vigore, la Legge sulla sistemazione dei corsi d'acqua („Bundesgesetz über den Wasserbau“), non è rilevante in materia.

<sup>5</sup> Inventario federale delle zone golenali d'importanza nazionale, Inventario federale dei siti di riproduzione di anfibi d'importanza nazionale, Inventario dei prati e pascoli secchi della Svizzera, Inventario delle zone golenali d'importanza cantonale, Inventario dei siti di riproduzione di anfibi d'importanza cantonale, Inventario dei paesaggi alluvionali d'importanza internazionale, Inventario internazionale delle "Important Bird Areas"

<sup>6</sup> Ordinanza federale sulle zone golenali, Ordinanza federale sui siti di riproduzione degli anfibi, Ordinanza federale sui prati secchi

## 4.5 Combinazioni "piscina e area di sosta turistica"

### Gradiente di "complessità"

In questa prima fase, per il "nucleo" del progetto (piscina e area di sosta turistica), sono state elaborate una serie di possibili combinazioni. Esse sono elencate qui di seguito, in un gradiente di "complessità" che corrisponde a un (probabile) aumento del volume d'investimento, dalla variante più semplice a quella più articolata. Le prime due varianti non possono essere propriamente definite "combinazioni", perché indicano la realizzazione di uno solo dei due elementi base del "nucleo" di progetto: o solo l'area di sosta turistica o solo la piscina. Tutte le altre varianti contengono entrambi gli elementi base. Oltre ad una descrizione succinta della variante si danno alcune minime indicazioni sui suoi elementi positivi e su quelli negativi.

### Aumento del volume d'investimento "per gradini"

Dalla variante I alla variante V si prevede un aumento "gradino per gradino" del volume d'investimento. In questo rapporto questa indicazione è ancora di carattere essenzialmente qualitativo; alcuni ordini di grandezza possono essere dedotti dai dati illustrati nei capitoli precedenti dedicati alla descrizione delle quattro varianti per la piscina e dalle tre varianti per l'area di sosta turistica.

### Variante I: solo area di sosta per camper

La variante (combinazione) I è caratterizzata unicamente dalla realizzazione della variante a o al massimo b inerente all'area di sosta turistica e cioè di una modesta area di sosta per camper, infrastrutturata in modo minimo (posti per camper, eventualmente allacciati a un impianto di erogazione di energia, e una "camper station" di servizio) e dalla chiusura definitiva della struttura balneare.

- Elementi positivi: investimenti e rischi finanziari minimi per il Comune; possibilità di generare dei piccoli avanzi positivi (ma in ogni caso praticamente nessun valore aggiunto); possibilità di limitare e incanalare il "posteggio selvaggio di camper".
- Elementi negativi: chiusura della struttura balneare e perdita dei servizi a essa connessa, produzione di alcune esternalità negative (rumori, paesaggio) a fronte di entrate minime, nessuna creazione di valore aggiunto (posti di lavoro).

**Variante II: solo piscina aperta**

La variante (combinazione) II corrisponde in sostanza allo status quo (piscina aperta). La realizzazione della variante II comprenderebbe "unicamente" il risanamento dell'attuale struttura.

- Elementi positivi: investimenti e rischi finanziari quantificabili e prevedibili per il Comune, possibilità di continuare a offrire un servizio apprezzato dal pubblico locale.
- Elementi negativi: nessuna evoluzione imprenditoriale rispetto allo status quo e cioè, in sostanza, nessuna prospettiva di generare né degli utili, né valore aggiunto.

**Variante III: combinazione fra una zona sosta camper e la piscina aperta – strutture "minime"**

La variante (combinazione) III prevede la combinazione delle varianti I e II nella loro realizzazione più semplice possibile (solo parcelle di sosta per camper, solo piscina aperta).

- Elementi positivi: investimenti e rischi finanziari quantificabili in modo relativamente sicuro, mantenimento di un servizio apprezzato e possibilità di limitare e incanalare il "posteggio selvaggio di camper".
- Elementi negativi: prospettiva molto limitata di generare dei benefici e/o valore aggiunto per la regione.

**Variante IV: potenziamento dell'aria di sosta turistica; piscina in funzione dell'area di sosta turistica"**

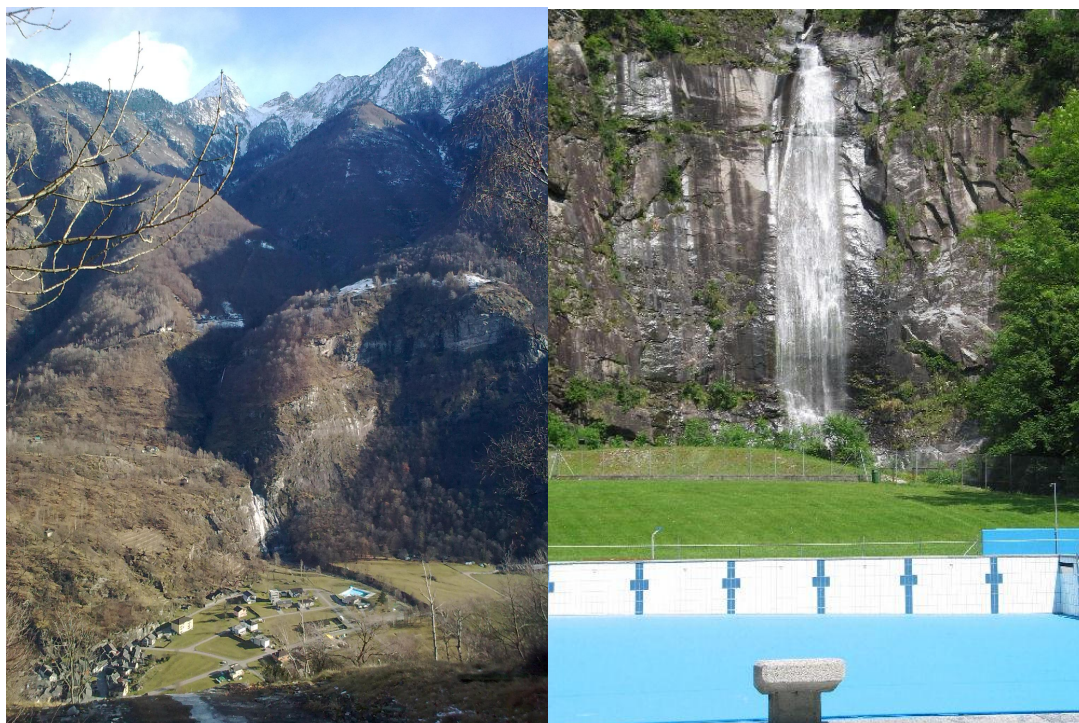
Per la variante (combinazione) IV si prevede principalmente un potenziamento delle strutture dell'aria di sosta turistica (accoglienza, servizi per gli ospiti, ecc.). La piscina (aperta) sarebbe strutturata in modo "complementare" all'area di sosta turistica, aumentando soprattutto l'attrattività di quest'ultima; l'accesso alla piscina ai residenti e/o a turisti non ospiti dell'aria di sosta sarebbe in ogni caso garantita (anche se ancora di studiare nel dettaglio). Per questa variante sono pensabili delle sottovarianti, in funzione della dotazione complessiva dell'area di sosta (da alcuni servizi minimi, a tutto il ventaglio di possibili offerte).

- Elementi positivi: Possibilità di continuare a fruire di un'offerta apprezzata; creazione di una base attraverso la quale è possibile favorire lo sviluppo economico rispettivamente la creazione di nuovi posti di lavoro. Prospettive per lo sviluppo di un progetto imprenditoriale.
- Elementi negativi: le strutture sono concepite pensando più all'ospite esterno che al residente (cambiamento di focus rispetto alla situazione attuale); maggior opposizione interna o insofferenza nei confronti del progetto. Redditività non assicurabile con certezza assoluta.

**Variante V:  
potenziamento  
delle infrastrutture  
balneari;  
area di sosta  
quale comple-  
mento**

La variante (combinazione) V rappresenta la "copia opposta" della variante IV. In questa variante, l'attenzione è posta sulle infrastrutture balneari (piscina coperta) mentre con l'area di sosta turistica si cerca unicamente di valorizzare il potenziale generato dalle infrastrutture balneari. Anche per la variante V si considereranno delle sottovarianti; in questo caso in funzione della dotazione e del dimensionamento della piscina.

- Elementi positivi: potenziamento di un servizio apprezzato dalla popolazione, concezione delle strutture su misura in primis per la popolazione locale, ma certamente attrattive anche per l'ospite esterno; complementariamente sussiste la possibilità di limitare e incanalare il "posteggio selvaggio di camper". Questa variante ha il potenziale per diventare un progetto imprenditoriale in grado di generare valore aggiunto locale e di aumentare l'attrattiva del posto.
- Elementi negativi: Alto volume d'investimento, rischio imprenditoriale relativamente elevato. Necessità di un "commitment" fra più attori pubblici e privati.



## 4.6 Altre possibili "componenti" del Centro di Bignasco

### "Componenti accessorie"

Dopo la prima fase, oltre alle tre "componenti principali", la piscina, le aree di sosta turistica e la cascata, è opportuno non chiudere la riflessione su alcune altre possibili "componenti" del Centro di Bignasco ("componenti accessorie"). Queste componenti sono state citate e in parte discusse, anche se solo superficialmente, nel gruppo di lavoro.

### Arrivo della ciclopista

Nell'autunno 2011 è stato inaugurato il nuovo tratto di pista ciclabile Ponte Brolla – Bignasco. Con la realizzazione di questa infrastruttura e promuovendo il tema di una mobilità diversa, la Vallemaggia propone nuovi argomenti sul come porsi da un punto di vista turistico. Sull'onda di queste riflessioni, a Bignasco si sta pensando a come valorizzare anche economicamente il punto d'arrivo della ciclopista. In particolare si pensa a un punto di riferimento rispettivamente di "servizio" (deposito, riparazioni, nolleggio, trasporto) per gli utenti della ciclopista. Nell'ambito del progetto di Centro ricreativo-turistico è opportuno approfondire dove sia più conveniente sviluppare questo punto di riferimento, se sulla piazza centrale, come fin'ora ipotizzato, o se nell'area dove si prevedono di sviluppare la struttura balneare e l'area di sosta turisti. Nel secondo caso potrebbero essere identificate delle sinergie per il progetto di cui ci si occupa nel presente rapporto.

### Studio di fisioterapia

Sempre più professionisti che operano nell'ambito della riabilitazione al movimento (medici, fisioterapisti, ecc.) utilizzano l'acqua quale mezzo terapeutico. Come indicato in precedenza, l'ente pubblico valligiano ha segnalato il suo interesse per l'utilizzazione di un'infrastruttura balneare coperta. Un potenziale interesse potrebbe esserci anche da parte di aziende private, interessate ad ampliare il ventaglio delle prestazioni da offrire ai loro clienti. L'interesse potrebbe eventualmente andar oltre la "semplice" richiesta di utilizzo delle infrastrutture in momenti e a condizioni predefinite, ma potrebbe richiedere un'infrastrutturazione specifica. Finora non è stato segnalato un interesse in questo senso; al più tardi nell'ambito dell'approfondimento dei dati questa variante deve essere convalidata o definitivamente scartata.

### Centro Canyoning

Il torrentismo (o canyoning) è un sport "moderno" in rapida diffusione in tutto il mondo. La Vallemaggia offre un ampio ventaglio di possibilità per praticare questo sport. In particolare, i cultori di questa disciplina attestano al torrente di Bignasco con le sue due cascate (la prima a metà del percorso, di circa 65 m e la seconda, al termine di circa 85 m) una gran-



de attrattiva. Nell'ambito degli approfondimenti va chiarito se per valorizzare questo potenziale parzialmente ancora inespresso, sia opportuno pensare a infrastrutture specifiche, oppure, se quanto già previsto nelle differenti varianti del modello imprenditoriale, anche se non specifico, sia sufficiente a permettere di cogliere le opportunità che si prospettano a livello operativo (per esempio l'organizzazione al Centro di Bignasco di eventi legati al canyoning nel torrente di Bignasco).

#### **Centro arrampicata Ticino**

Un gruppo di lavoro incaricato dall'Associazione dei Comuni Valmaggesi e dall'Ente turistico di Vallemaggia e accompagnato nei lavori da rappresentanti del Comune di Avegno Gordevio e dell'Agenzia regionale per lo sviluppo ha approfondito nel corso del 2010 un'idea di progetto volta a realizzare un *"Centro di arrampicata" d'interesse regionale e cantonale* e un *"Centro servizi turistico" sul sedime dell'ex segheria Margaroli posto all'entrata della Vallemaggia sul territorio del Comune di Avegno Gordevio*<sup>7</sup>. *"L'idea è di costruire su quest'area un attrattivo polo di servizi essenzialmente indirizzati al turista in visita alla Valle. L'attrattività è data dall'abbinamento di attività commerciali, di spazi turistici - informativi, di spazi amministrativi e dalla presenza del Centro di arrampicata"*. Non essendo stata realizzata, si pone la questione se questa "idea di progetto", in particolare il Centro d'arrampicata, possa essere realizzata, eventualmente modificata, in un altro posto. Il gruppo d'accompagnamento al progetto del Centro di Bignasco ha preso atto di questa idea, ma non è entrato nel merito; non per indifferenza o disinteresse di fondo, ma perché si è ritenuto che le priorità del progetto vanno messe negli elementi trattati prioritariamente più avanti. Inoltre, anche le soluzioni vanno trovate in una combinazione ottimale delle componenti principali dell'idea di progetto.

#### **Campo da calcio "attrezzato"**

Implicitamente si ritiene che il sedime dell'attuale campo da calcio sia a disposizione per trovare un assetto adeguato del "nuovo Centro ricreativo-sportivo". Giustamente si è però fatto notare che si potrebbe avere anche un altro approccio verso quest'area: il campo da calcio potrebbe essere conservato, non dismesso, e addirittura potenziato nelle sue infrastrutture (per esempio con delle infrastrutture ricettive). Questa ipotesi, per vari motivi, non ha trovato un particolare sostegno nel gruppo di lavoro che si sta occupando del progetto. Innanzitutto si è fatto cenno alle infrastrutture (anche ricettive) che sono in via di realizzazione pres-

---

<sup>7</sup> Le indicazioni riguardanti il Centro arrampicata Ticino sono tratte dal seguente documento: Centro Margaroli - Avegno. Centro arrampicata Ticino - Centro servizi turistici. Idee per un progetto d'interesse regionale/cantonale all'entrata della Vallemaggia. Autore del documento: Gruppo di lavoro Margaroli / ERS-LVM 1 giugno 2010

so la pista di ghiaccio a Prato Sornico. Inoltre si è accennato al progetto ARTIS, che fra le sue componenti principali prevede la realizzazione d'infrastrutture ricettive variegata nell'offerta e nei costi. Pensare ad altre infrastrutture ricettive nel Centro ricreativo-sportivo oltre a quelle attinenti all'area di sosta turisti, porterebbe il progetto in diretta concorrenza o con le infrastrutture che sorgono a Prato Sornico o con quelle previste nell'ambito di ARTIS, a dipendenza della configurazione di tali infrastrutture.

**Altre "componenti"**

In questo momento non si esclude ancora con certezza assoluta che si possano analizzare ulteriori "componenti" che s'inserirebbero in modo armonico nel modello di business per il Centro di Bignasco.

## **4.7 Sinergie e coordinazione con altri progetti in Valle**

**Caratterizzazione generale**

In Vallemaggia si sono promossi o si stanno promovendo tutta una serie di progetti che possono potenzialmente sviluppare degli effetti sinergici con il Centro di Bignasco. Si tratta sostanzialmente d'iniziative che, nel migliore dei casi, possono essere considerati progetti eleggibili quali "progetti partner" e non considerati alla stregua di "progetti concorrenti".

**Elenco dei "progetti potenzialmente partner"**

I progetti con i quali il Centro di Bignasco può potenzialmente sviluppare delle sinergie sono i seguenti:

- Progetto artis: il progetto è un'iniziativa PPP (Public Private Partnership) promossa dalla Fondazione Vallemaggia, dal Comune di Cevio, dal Patriziato di Cevio-Linescio, dall'Associazione artis e dalla Famiglia Fiori. In sintesi, attraverso al progetto artis s'intende riqualificare la piazza di Cevio, valorizzandola quale luogo d'incontro culturale, agro-alimentare, artigianale e turistico. Ulteriori dettagli sul progetto sono disponibili presso i promotori dello stesso.
- Progetto Ronchini: il rapporto sul "Progetto di sviluppo territoriale per il comparto dove sorge il Centro scolastico Bassa Vallemaggia" (Gecos, 2011) indica che "*l'idea di fondo del progetto di sviluppo territoriale dei Ronchini consiste nella valorizzazione del Centro scolastico quale Centro Scuola, Sport e Cultura (CSSC) per tutta la Vallemaggia, passando dal risanamento delle sue componenti, cogliendo le opportunità di mercato legate soprattutto all'educazione e alla cultura e sfruttando in tal modo que-*

*sto potenziale economico ancora latente in valle.” Il progetto è sostenuto dai Comuni di Maggia e di Avegno Gordevio.*

- Pista di ghiaccio di Lavizzara / Centro Sportivo di Lavizzara: a Prato Sornico è stata ultimata nel corso del 2011 la prima fase realizzativa, cioè la copertura della pista di ghiaccio. Il completamento del progetto prevede la costruzione del blocco servizi con gli spogliatoi e il settore della ristorazione. Nell'intenzione dei promotori il nuovo Centro sportivo di Lavizzara, sostenuto finanziariamente da tutti i Comuni della Vallemaggia, costituisce un'iniziativa che *“permetterà di potenziare gli eventi invernali, quanto di sviluppare nuove offerte per i mesi estivi, orientandosi prevalentemente verso gruppi sportivi, scolaresche e turisti alla ricerca di un territorio alpino in grado di offrire tutta una gamma d'interessanti opportunità”*.
- Impianti di risalita di Bosco Gurin: Bosco Gurin offre moderni impianti di risalita, 30 km di piste per la pratica dello sci alpino. Nell'area inoltre si possono inoltre praticare altri innumerevoli sport invernali; in estate le infrastrutture, in particolare quelle ricettive, permettono a una clientela amante degli ambienti alpini di scoprire un territorio incantevole e la cultura walser.
- La Scuola di Scultura e il Centro Internazionale di Scultura di Peccia: La Scuola di Scultura, attiva da più di 25 anni, ha saputo combinare la presenza fisica del materiale (marmo di Peccia) e la particolarità del posto con un'offerta di know-how e infrastrutture adeguate alla fruizione di corsi di scultura. È nel contesto della Scuola di Scultura che nel 2000 è nata l'idea di un Centro Internazionale di Scultura. L'idea di progetto prevede l'edificazione, a sud del paese di Peccia, di sette atelier in cui possano lavorare e scambiarsi idee artisti di tutto il mondo dediti alle arti plastiche. Per favorire e coordinare la realizzazione del Centro Internazionale di Scultura è stata costituita una Fondazione. Ulteriori dettagli sul progetto sono disponibili presso gli organi della Fondazione.
- Progetto «Basodino 3'272 m». L'elemento centrale dell'idea di progetto (ancora in stadio embrionale) è un caseificio sociale per tutta la Vallemaggia, che faccia da aggregatore per il settore primario della regione – sotto il marchio “Basodino 3'272 m” – e possa promuovere tanto i prodotti locali, quanto l'agriturismo.

**Altri progetti** È molto probabile che la lista dei progetti potenzialmente "partner" di cui sopra sia incompleta; gli autori del presente documento si riservano la facoltà di aggiornarla in ogni momento.

## **4.8 Possibili "concorrenti" del Centro di Bignasco**

**Caratterizzazione generale** A differenza dei progetti illustrati nel capitolo precedente (capitolo 4.7), per i progetti elencati qui di seguito il Centro di Bignasco rappresenta una concorrenza più o meno diretta, rispettivamente, questi progetti concorrenzieranno il Centro di Bignasco.

**Progetti / aziende concorrenti**

- Lido di Locarno. Il nuovo Lido Locarno rappresenta al momento la più completa e moderna struttura balneare del Ticino. Aperto tutto l'anno, ideato attorno al tema dell'acqua, con le sue vasche termali, piscine e scivoli, il Lido di Locarno propone sport e benessere in riva al Lago Maggiore. Due comuni valmaggesi (Avegno Gordevio e Maggia) hanno sottoscritto il patto sindacale tra gli azionisti fondatori, impegnandosi in tal modo a sostenere finanziariamente il Lido. La struttura di Locarno concorrenza quindi il Centro di Bignasco su due fronti: su quello dell'acquisizione degli utenti e su quello del coinvolgimento di questi due comuni in un sostegno concordato al Centro di Bignasco.
- Campeggi di Avegno e Gordevio: Nel caso che per il Centro ricreativo-turistico si optasse per la variante che prevede un'infrastrutturazione completa dell'area di sosta turistica ai sensi della Legge sui campeggi, una certa concorrenza fra il progetto di Bignasco e i campeggi di Avegno e Gordevio sarebbe in un certo senso inevitabile. Questo nonostante che da parte dei promotori del Centro di Bignasco non vi sia assolutamente un'intenzione di questo tipo e che vi sia tutta la volontà di trovare una soluzione che eviti nel miglior modo possibile tale concorrenza.

## 4.9 Considerazioni riassuntive

### **Apertura di principio per tutte le varianti**

L'obiettivo della prima fase è di allestire un quadro generale del potenziale di sviluppo economico dato dalla parcella in cui attualmente sorge la piscina di Bignasco e dall'area circostante (Centro ricreativo-turistico di Bignasco). Per quest'area, nella prima fase di studio si sono definite tre (possibili) "componenti principali", alcune (potenziali) "componenti accessorie" e identificate potenziali sinergie sviluppabili attraverso una stretta collaborazione con vari progetti (potenzialmente) "partner". A questo stadio d'elaborazione del progetto sussiste ancora un'apertura di principio per tutte le possibili varianti; la categorizzazione in "componenti principali", "componenti accessorie" e "progetti partner" da tuttavia già ora degli indirizzi ben precisi.

### **Riduzione del numero di varianti "potenzialmente" realizzabili**

Gli approfondimenti previsti nella fase due dello studio di fattibilità avranno fra l'altro lo scopo di sfrondare il ventaglio di varianti illustrati nel corso della presente entrata in materia e ridurre il numero delle varianti "potenzialmente realizzabili" a un ordine di grandezza affrontabile nell'ambito dell'allestimento dei piani economici e finanziari del businessplan (3-5 varianti principali).



# 5 Modello imprenditoriale

## 5.1 Modello base

### Identificazione di un "modello imprenditoriale di base"

Nel corso dei suoi lavori e dei suoi approfondimenti, il gruppo di lavoro ha sostanzialmente confermato la bozza di modello imprenditoriale base che in parte si poteva desumere dalle esperienze maturate negli ultimi anni e in parte trarre dalle conclusioni degli studi commissionati per chiarire alcuni aspetti importanti, riguardanti direttamente o indirettamente la fattibilità di un Centro ricreativo-turistico a Bignasco.

### Caratterizzazione del modello base: elementi cardine

In sostanza il modello imprenditoriale propone di integrare i tre elementi principali nel modo seguente (vedi anche capitolo 4.5, in particolare la variante V):

- La struttura balneare moderna e accogliente, deve essere in grado di 1) sfruttare appieno la domanda privata, quella locale e quella generata dall'attigua zona di sosta turistica (entrate "classiche"), 2) cogliere al meglio i bisogni latenti della popolazione locale generando p.es. l'utilizzo da parte delle scuole e dell'AVAD (e con conseguente compartecipazione ai costi gestionali), 3) favorire attività associative (generando soprattutto goodwill e quindi accettazione per un contributo pubblico) e 4) generare nuove idee imprenditoriali, come per esempio l'offerta di terapie sportive-mediche in acqua (generando degli introiti da affitti delle infrastrutture).
- L'area di sosta turistica, sufficientemente attrezzata per adempiere le norme di legge vigenti, deve soprattutto essere orientata ad approfittare di un coesercizio con la struttura balneare adiacente.
- La cascata, il riale e l'aria naturale in cui scorre il corso d'acqua devono diventare una cornice unica e irripetibile del complesso balneare e area di sosta turistica ed essere quindi in grado di fornire un argomento di vendita distintivo.

**Caratterizzazione del modello base: elementi ausiliari**

A complemento dei tre elementi cardine, il modello imprenditoriale prevede la possibilità di "aggancio" per degli elementi accessori, attraverso la cui cogestione è possibile contenere l'aumento dei costi complessivi ma, aumentando il numero di utenti del Centro, di comprimere i costi per "unità di servizio" prodotta. Fra gli elementi accessori descritti sopra che in prospettiva presentano il potenziale maggiore, vanno annoverati:

- l'arrivo della ciclopista e
- il centro per il canyoning.

**Due approcci gestionali**

Per la conduzione del Centro (cogestione degli elementi principali e accessori) sono pensabili due approcci gestionali totalmente differenti l'uno dall'altro:

- cessione della gestione dell'intero complesso a un gestore privato, contro pagamento di una pigione;
- gestione in prima persona da parte dell'ente pubblico della totalità o di gran parte delle attività del Centro.

Per entrambi gli approcci sono elencabili dei pro e dei contro. In materia è necessario quindi raccogliere ulteriori indicazioni, in particolare delle indicazioni da casi eccellenti di successo.

Sostanzialmente non possono (ancora) essere inoltre escluse delle varianti "ibride" (cessione di solo parte della gestione del Centro a un privato).

## **5.2 Varianti del modello base**

**Varianti del modello base**

Nonostante che il modello base di cui sopra, a prescindere dalla "dotazione" dei singoli elementi (infrastrutturazione della piscina, infrastrutturazione della sosta turistica), possa sembrare "l'unica variante realizzativa logica", è opportuno riflettere su delle possibili varianti del modello di base.

**Caratterizzazione delle varianti**

In pratica possono essere immaginate tre varianti con conseguenze incisive sul modello imprenditoriale illustrato sopra:

- la realizzazione unicamente della struttura balneare;
- la realizzazione unicamente "dell'area di sosta turistica";
- La realizzazione di entrambi gli elementi principali ma concepiti funzionalmente quali unità a sé stanti (in previsione anche in futuro di una gestione totalmente indipendente).



**Varianti del  
modello base**

Le tre varianti di cui sopra sono pensabili con o senza l'integrazione dell'elemento della cascata e con o senza l'integrazione delle componenti accessorie.

**Implicazioni**

Tutte le varianti hanno una logica reale di realizzazione vanno considerate e calcolate al momento dell'elaborazione dei dati del businessplan.



## 6 Conclusioni preliminari

### 6.1 Considerazioni riassuntive

**Obiettivo dalla prima fase dello studio**

L'obiettivo della prima fase dello studio è stato quello di allestire un quadro generale del potenziale di sviluppo economico dato dall'area in cui attualmente sorge la piscina di Bignasco e dall'area circostante (Centro ricreativo-turistico di Bignasco). La speranza è quella di essere stati in grado di riconoscere tutte le varianti immaginabili e di aver quindi dotato lo studio di una base d'analisi solida.

**Apertura di principio per tutte le varianti**

Per quest'area, nella prima fase di studio si sono definite tre (possibili) "componenti principali", alcune (potenziali) "componenti accessorie" e identificate potenziali sinergie sviluppabili attraverso una stretta collaborazione con vari progetti (potenzialmente) "partner". A questo stadio d'elaborazione del progetto sussiste ancora un'apertura di principio per tutte le possibili varianti; la categorizzazione in "componenti principali", "componenti accessorie" e "progetti partner" da tuttavia già ora degli indirizzi ben precisi.

**Necessità di approfondimenti**

I dati finora raccolti non sono tuttavia evidentemente ancora sufficienti per prendere delle decisioni finali sull'orientamento realizzativo da adottare. Per giungere a tali decisioni sono necessari ulteriori approfondimenti.

**Riduzione del numero di varianti "potenzialmente" realizzabili**

Gli approfondimenti previsti nella fase due dello studio di fattibilità (studio di casi eccellenti e progetti di massima) avranno fra l'altro lo scopo di sfrondare il ventaglio di varianti illustrate nell'ambito della presente entrata in materia e ridurre il numero delle varianti "potenzialmente realizzabili" a un ordine di grandezza affrontabile nell'ambito dell'allestimento dei piani economici e finanziari del businessplan (3-5 varianti principali). In quest'ultima parte si definiranno se ci sono varianti economicamente sostenibili, quali ed eventualmente a quali condizioni.

**Identificazione di varianti "privilegiate"**

A conclusione della fase uno, senza ancora aver verificato la sostenibilità economica, le varianti che possono considerarsi "privilegiate" sono quelle che prevedono la realizzazione di tutti gli elementi principali con una dotazione pressoché massima, almeno per la piscina. Anche se al momento sussistono dei dubbi sull'effettiva sostenibilità economica di que-

ste varianti, gli autori del presente rapporto consigliano di non escluderle dal ventaglio delle varianti potenzialmente realizzabili senza verifiche sostanziali.

## 6.2 Prossimi passi

### **Verifica dell'impostazione delle riflessioni da parte del Municipio**

Come previsto nell'offerta, al momento della consegna del presente rapporto sulla fase uno, il Municipio è chiamato a una verifica dell'impostazione dello studio e della completezza e pertinenza delle riflessioni.

### **Raccomandazioni inerenti il proseguo dei lavori d'analisi**

Oltre all'incarico di procedere alla raccolta di dati attraverso lo studio di casi eccellenti, il gruppo di lavoro raccomanda al Municipio di:

- Incaricare degli esperti paesaggisti e d'architettura di proporre prime riflessioni sulle cubature (necessarie per una prima stima approssimativa dei costi – eventualmente allestimento di "progetti di massima") e di presentare alcune prime idee sulla collocazione delle strutture (necessarie per valutare se e quali conseguenze pianificatorie vi potrebbero essere):
- compiere i passi necessari per identificare ed eventualmente anticipare eventuali necessità di modifiche in ambito pianificatorio;
- attribuire al gruppo di lavoro l'autorizzazione a sondare formalmente l'interesse d'utilizzo di una struttura balneare coperta da parte di enti pubblici e parapubblici locali.
- attribuire al gruppo di lavoro l'autorizzazione a sondare formalmente l'interesse d'utilizzo di una struttura balneare coperta da parte di privati che lavorano nell'ambito della sanità.
- attribuire al gruppo di lavoro l'autorizzazione a riprendere informalmente contatto con i privati che alcuni anni fa avevano dichiarato il loro interesse per un investimento privato in una zona di sosta per camper.

# 7 Annesso (contesto socio-economico)

## 7.1 Il contesto del progetto e il suo impatto economico

### 7.1.1 Contesto geografico dell'analisi sull'impatto economico<sup>8</sup>

L'impatto principale del progetto del Centro ricreativo-turistico di Bignasco sarà constatabile sul territorio del Comune di Cevio. Limitare l'analisi dell'impatto socio-economico del progetto unicamente a questo comprensorio risulterebbe tuttavia riduttivo. Per un'analisi completa è più adeguato orientarsi alla Vallemaggia rispettivamente al Locarnese.

Nei prossimi paragrafi seguono i dettagli di quanto anticipato nella breve introduzione di cui sopra.

### 7.1.2 Il contesto socio-economico<sup>9</sup>

Le indicazioni sull'evoluzione e sulla struttura demografica e sull'evoluzione e sulla struttura economica illustrate nei seguenti paragrafi servono per farsi un quadro dello sfondo socio-economico in cui s'inserisce il progetto. I dati e le indicazioni servono quale situazione di riferimento antecedente alla realizzazione del progetto.

#### **Evoluzione e struttura demografica**

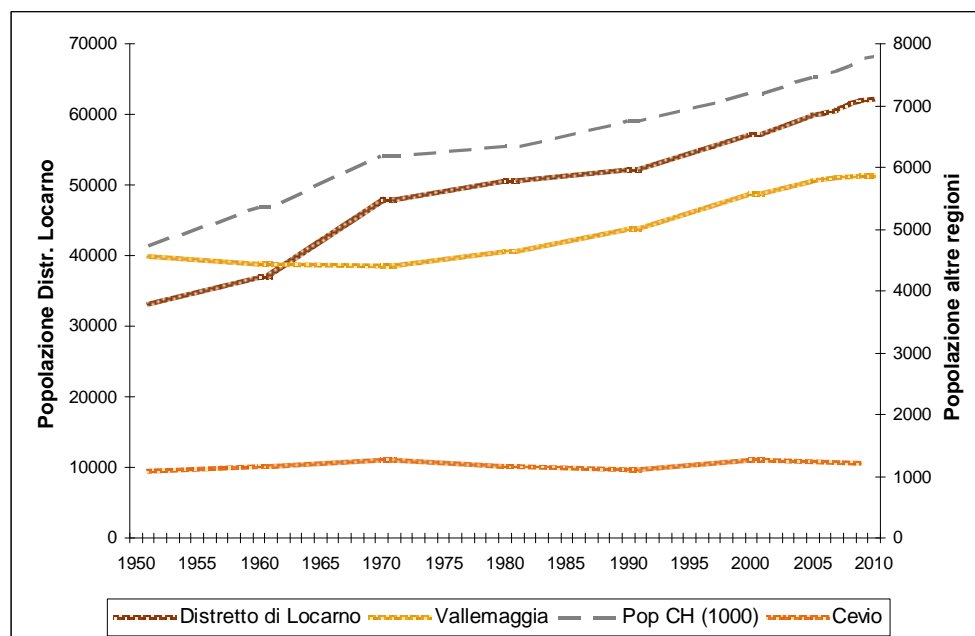
La Figura 1 permette di fare alcune considerazioni sull'evoluzione demografica a Cevio, in Vallemaggia e nel Locarnese in rapporto all'evoluzione in Svizzera.

---

<sup>8</sup> Per "Locarnese" s'intende il comprensorio in cui opera l'ERS-LVM.

<sup>9</sup> Il contenuto del capitolo 7.1.2 è tratto in parte dallo studio di fattibilità per il Centro Internazionale di Scultura, elaborato dagli stessi autori del presente documento. Tutti i dati sono stati aggiornati.

Figura 1: Evoluzione demografica in Svizzera, nel Locarnese, in Vallemaggia e a Cevio dal 1850 a oggi



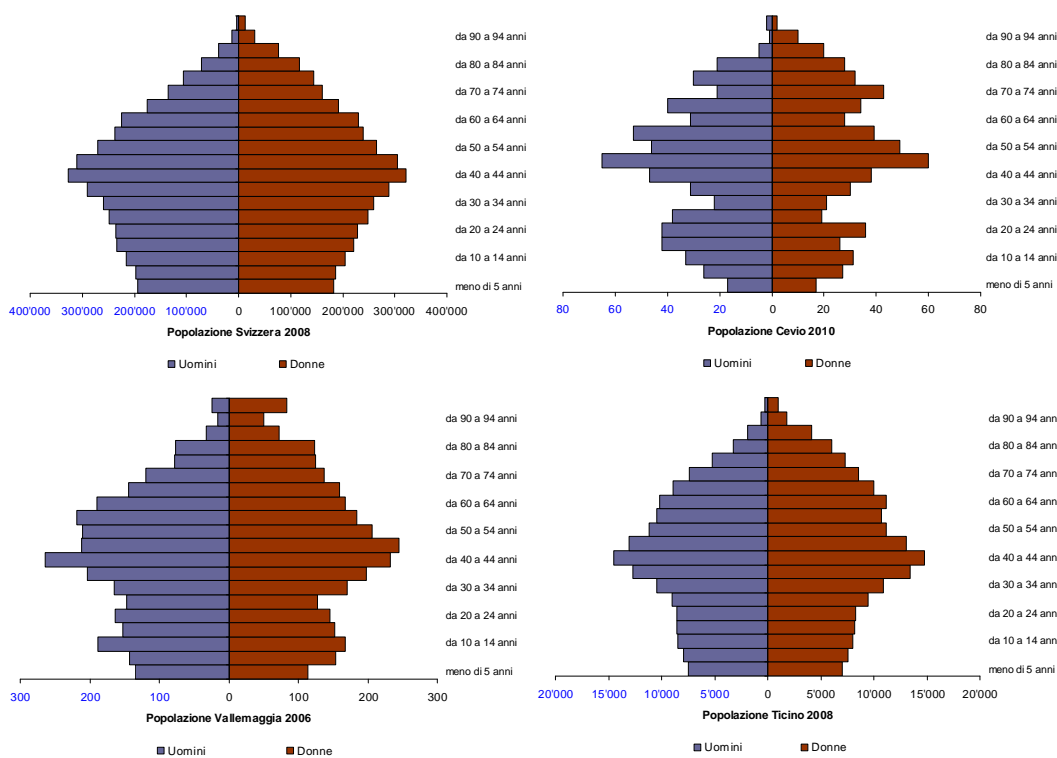
Fonte: Ufficio federale di statistica, vari censimenti, dati demografici dei Comuni della Vallemaggia

Dal 1850 al 1950, in Vallemaggia la popolazione ha subito una costante erosione fino a toccare un minimo storico alla fine degli anni '40 (non visibile nella Figura 1). Negli anni '60 e '70 la Vallemaggia è riuscita a stabilizzare la sua popolazione. Questo sullo sfondo di una forte crescita demografica in Svizzera e nel Locarnese. Dagli anni '80 si registra infine un aumento e addirittura un'accelerazione dell'incremento dei residenti in Vallemaggia, da ricondurre a una maggiore mobilità e alla possibilità di risiedere in Valle pur lavorando in altre parti del Cantone. Negli ultimi anni si è tuttavia assistito a un attenuamento, se non a un arresto, dell'aumento della popolazione residente in Vallemaggia. In questo contesto è interessante constatare come la popolazione sia rimasta pressoché costante nel (nuovo) Comune di Cevio<sup>10</sup>

La struttura demografica del Locarnese e della Vallemaggia è visualizzata graficamente nella forma delle "piramidi demografiche" (vedi Figura 2).

<sup>10</sup> Per rendere equiparabili i dati, la curva rappresentante il Comune di Cevio corrisponde per tutto il periodo alla somma dei Comuni esistenti antecedentemente all'aggregazione comunale (Bignasco, Caverigno e Cevio).

Figura 2: Piramidi demografiche per la Confederazione (2008), il Canton Ticino (2008), la Vallemaggia (2006) e il Comune di Cevio (2010)



Fonte: Ufficio federale di statistica, dati del censimento 2006, 2008 e 2010

La struttura demografica riscontrata per il Canton Ticino è tipica per una società occidentale avanzata. La sua forma a "urna" denota una buona presenza delle fasce d'età in cui le persone sono professionalmente attive; al contempo denotano però anche una mancanza piuttosto appariscente nelle fasce d'età giovani, mentre le fasce d'età che si situano sopra l'età del pensionamento sono ancora ben rappresentate. Per il Cantone si constata un carico "d'anzianità" più marcato rispetto alla situazione media svizzera. La piramide demografica per la Vallemaggia rivela una situazione simile a quella del Cantone, ma con alcune differenze. Per ampi tratti essa infatti appare molto simile alla piramide demografica del Cantone. Emergono tuttavia i primi tratti caratteristici delle regioni periferiche: una presenza meno pronunciata dei giovani adulti e una presenza proporzionalmente più accentuata delle fasce d'età non ancora attive professionalmente o già oltre l'età del pensionamento. La struttura del Comune di Cevio mette alla luce alcuni elementi "preoccupanti": in particolare una forte mancanza delle persone nella fascia d'età fra i 25 e 35 anni che si sta traducendo in un calo di nascite e che, in pochi anni, si manifesterà in una diminuzione importante nelle fasce d'età dei più giovani.

L'analisi comparativa dell'evoluzione e della situazione demografica permette le seguenti constatazioni:

- L'evoluzione e la situazione demografica sono l'espressione finale d'innumerabili cause, le cui origini sono spesso esterne all'ambito preso in considerazione; ci riferiamo in particolare ai cambiamenti della situazione congiunturale nazionale o addirittura internazionale, a cambiamenti dovuti a progressi tecnologici di rilievo come una mutata mobilità o il largo impiego di nuove tecnologie della comunicazione e ad altri fattori ancora.
- Le variabili demografiche riproducono solamente con un certo ritardo le inversioni di tendenza. Sia nel momento in cui si attuano le misure atte a invertire la tendenza negativa, sia a medio termine, dopo l'attuazione delle misure, non ci sono ancora riscontri verificabili in ambito demografico.
- In generale, l'evoluzione demografica segue e non anticipa la situazione sul mercato del lavoro. L'offerta di (nuovi) posti di lavoro nella regione o in regioni limitrofe e raggiungibili quali pendolari è una condizione necessaria, anche se da sola non sufficiente per una stabilizzazione demografica. La scelta di risiedere in una determinata regione/località dipende anche dalla qualità di vita che la stessa offre. Un'ulteriore condizione necessaria è la presenza di posti di lavoro che possano essere occupati anche da donne (economia residenziale), che offrano una certa flessibilità; posti di lavoro che spesso non possono essere messi a disposizione in branche tradizionalmente presenti nelle regioni economicamente più deboli a cui ci riferiamo. Questa tipologia di posti di lavoro può essere resa disponibile solo se si riesce a diversificare l'economia locale. Vere opportunità di diversificazione sono però piuttosto rare.

### **Evoluzione e struttura economica**

L'economia, e in particolare i posti di lavoro disponibili, sono determinanti per la vitalità di una regione (vedi le considerazioni sull'evoluzione demografica di cui sopra). La Tabella 2 indica quanti posti di lavoro, e in quali branche, sono attualmente disponibili in Vallemaggia e nel Locarnese.

Da questi dati si può trarre una prima indicazione utile in vista della valutazione dell'impatto del progetto sull'economia regionale: in termini di persone occupate, il volume economico della Vallemaggia rappresenta poco più del 5% del volume economico complessivo del Locarnese. Cevio è un importante centro occupazionale della Valle, disponendo in effetti di più di un terzo dei posti complessivamente disponibili in tutta la Vallemaggia.

È normale che un impatto anche importante di un progetto valutato su scala locale si attenui sempre di più allargando il perimetro d'analisi. Nel caso specifico, passando da



un'analisi circoscritta al Comune di Cevio a un'analisi allargata alla Vallemaggia e dalla Vallemaggia al Locarnese avviene un cambio radicale negli ordini di grandezza dei volumi economici di riferimento. Nelle valutazioni va tenuto debito conto di tale passaggio da un ordine di grandezza all'altro.

Tabella 2: Numero di addetti (ETP<sup>11</sup>) per branca economica a Cevio, in Vallemaggia e MS Locarno (2001, 2005 e 2008)

	Cevio			Vallemaggia			Locarnese&Vallemaggia		
	2001	2005	2008	2001	2005	2008	2001	2005	2008
A Agricoltura, silvicoltura e pesca	31	20	14	118	99	96	445	379	371
B Att. estrattiva	21	20	21	91	81	83	123	115	114
C Att. manifatturiere	8	14	15	65	70	74	4736	3987	4278
D Energia	36	36	38	46	46	48	279	288	320
E Acqua e rifiuti	1	1	1	1	3	1	114	112	95
F Costruzioni	83	73	86	222	223	201	2732	2792	3053
G Commercio e riparazione	24	25	28	80	79	80	3598	3511	3745
H Trasporto e magazzinaggio	12	30	15	56	66	57	583	559	686
I Alloggio e ristorazione	47	48	59	141	117	132	4489	3891	4208
J Informazione e comunicazione	0	0	0	0	0	0	161	204	155
K Att. finanziarie e assicurative	8	6	9	19	18	21	569	526	596
L Immobili	0	0	0	1	0	0	121	120	156
M Att. professionali, scientifiche e tecniche	22	13	10	30	26	23	1285	1333	1447
N Altri servizi imprenditoriali	0	0	0	4	7	14	403	406	563
O Amm. pubblica e difesa	12	23	23	29	40	36	656	621	650
P Istruzione	38	51	41	86	83	69	1114	1111	1020
Q Sanità e assistenza sociale	85	87	96	150	147	165	2785	2905	3046
R Att. artistiche e intrattenimento	2	1	1	5	4	3	324	335	352
S Organizzazioni, sindacati, servizi pers.	2	4	3	9	13	11	456	479	474
<b>Totale</b>	<b>432</b>	<b>452</b>	<b>460</b>	<b>1153</b>	<b>1122</b>	<b>1114</b>	<b>24973</b>	<b>23674</b>	<b>25329</b>

Fonte: Censimento federale delle aziende 2008

<sup>11</sup> ETP = Equivalenti a tempo pieno.

Complessivamente, per tutte le unità territoriali (Cevio, Vallemaggia, Locarnese) possiamo parlare di stabilità occupazionale nel periodo 2001-2008. In ETP, il Locarnese (1.4%) e Cevio (6%) denotano un certo aumento, in particolare Cevio, mentre la Vallemaggia presenta una leggera flessione (-3.5%). Più che i dati complessivi, è rilevante identificare in quali branche economiche si siano verificate delle variazioni. In Vallemaggia la flessione riguarda più branche economiche; in particolare sono stati persi posti di lavoro nell'agricoltura, nelle costruzioni e anche nel settore del turismo. Un aumento di una certa consistenza è rilevabile negli "altri servizi imprenditoriali", nella pubblica amministrazione e nella sanità. A Cevio, le branche in perdita a livello valligiano hanno invece segnato degli aumenti, a parte l'agricoltura; in crescita sono anche i settori "pubblici" quali la sanità, l'istruzione e l'amministrazione pubblica. Il Locarnese ha perso posti di lavoro nelle attività manifatturiere, ma anche nel settore turistico, dato questo fondamentale per il presente studio. Vi sono stati invece importanti aumenti nel settore delle costruzioni, del commercio, delle attività tecniche e scientifiche e nella sanità.

I dati schietti come presentati nella Tabella 2 non permettono, però, di capire se le variazioni che si possono osservare per una data regione siano equiparabili alle variazioni di altre regioni – a seguito per esempio di un contesto congiunturale favorevole o sfavorevole, di cambiamenti strutturali in corso – o se invece siano specifici del contesto analizzato. Il metodo dell'analisi Shift<sup>12</sup> permette tali confronti incrociati fra la regione oggetto di studio e regioni di riferimento. Per questo studio è stata condotta un'analisi Shift equiparando l'evoluzione del numero di ETP del Locarnese con l'evoluzione nel resto delle regioni di montagna svizzere, rispettivamente con l'evoluzione a livello svizzero. I risultati sono presentati nella Tabella 3.

Tabella 3: *Analisi Shift per il Locarnese*

Periodo confrontato: 2001-2008	Territorio di riferimento per il confronto	
	Arco alpino svizzero	Svizzera
"Fattore regionale"	0.967	0.953
"Effetto strutturale"	1.011	0.998
"Effetto specifico"	0.956	0.954

Fonte: *Censimento federale delle aziende 2001-2008; analisi Shift: elaborazione propria*

Nell'analisi Shift, valori superiori a 1 indicano evoluzioni migliori rispetto all'evoluzione del territorio di riferimento, mentre valori inferiori a 1 evoluzioni peggiori. Con il "fattore regionale" si esprime il giudizio complessivo, che si compone dei giudizi parziali "effetto strutturale" ed "effetto specifico". L'effetto strutturale raccoglie gli effetti ri-

<sup>12</sup> Per una descrizione più estesa del metodo vedi p.es. [www.flury-giuliani.ch](http://www.flury-giuliani.ch).

conducibili alla composizione strutturale della regione oggetto d'analisi. Per esempio, se in questa regione vi è una forte presenza di aziende operanti in branche economiche in piena crescita (una presenza superiore alla media), va da sé che il numero di ETP complessivo della regione crescerà già soltanto in virtù di questa composizione; e, viceversa diminuirà, nel caso in cui nella regione vi siano molte aziende attive in branche in decrescita. Tutti gli effetti di crescita e di diminuzione non riconducibili alla struttura economica preesistente sono raccolti dall'“effetto specifico”.

Come si può evincere dalla Tabella 3, complessivamente il Locarnese è cresciuto (in ETP) in modo più debole rispetto ai territori di riferimento: il “fattore regionale” in confronto alle regioni di montagna è di 0.967 e il “fattore regionale” in confronto alla Svizzera è di 0.953. Tale evoluzione in termini relativi più debole rispetto ai territori di confronto non è imputabile a una composizione strutturale più debole (gli “effetti strutturali” sono in entrambi i casi molto vicini a 1), ma a effetti specifici. Questo è un indicatore di mancanza di competitività di un certo numero di aziende operanti nel Locarnese, di una carenza di nuovi insediamenti o della cessazione d'attività. Quanto citato, emerge in un volume superiore rispetto alle regioni di riferimento.

Come illustrato con l'analisi Shift, la forza economica di una regione dipende anche dalla tipologia delle branche economiche presenti sul suo territorio. Una composizione strutturale sfavorevole può portare a una decrescita senza particolari demeriti da parte degli attori economici operanti sul territorio (situazione non riscontrata nell'analisi di cui sopra).

### **7.1.3 Impatto del progetto sul contesto socio-economico locale**

#### **Metodologia di valutazione**

L'impatto del progetto del Centro ricreativo-sportivo sul contesto socio-economico locale sarà valutato dopo l'allestimento del businessplan seguendo le indicazioni del Vademecum sviluppato dagli autori del presente studio e promosso da regionsuisse.