



# PSGT

## PIANO di SVILUPPO GENERATIVO del TERRITORIO di TREMEZZINA



## EXECUTIVE SUMMARY – SINTESI

Tremezzina: un territorio ricco di potenzialità di crescita economica, favorito dalla straordinaria situazione ambientale e da importanti opere pubbliche e semplificazioni amministrative, oltre che da un «effetto notorietà» tuttora crescente. È una combinazione propria di poche, fortunate località turistiche.

Questi punti di forza sono allo stesso tempo una minaccia per il futuro di Tremezzina. *Overtourism* (*eccesso di turismo*), gentrificazione, divaricazione tra short rent (*affitti brevi*) di basso livello e offerta alberghiera extralusso, fuga delle nuove generazioni sono una combinazione tossica nota in Italia e presente anche qui.

Tremezzina può cercare e trovare una sua strada alternativa di sviluppo, e magari rappresentare per altri centri «favoriti e minacciati» un esempio da imitare.

Serve un processo di rifondazione economica e sociale se si vuole evitare che una crescita del PIL del territorio si accompagni al paradosso della diseguaglianza e delle occasioni perdute.

Riequilibrare le forze, distribuire meglio le opportunità, favorire tutte le componenti della società, diversificare e qualificare è possibile in una visione **GENERATIVA**.

Il lavoro che segue, sviluppato attraverso momenti strutturati di stakeholder engagement e un confronto multidisciplinare tra specialisti degli ambiti economico, sociale, culturale, urbanistico, giuridico, ambisce a porsi come esempio di un nuovo strumento di programmazione: il **PSGT - Piano di Sviluppo Generativo del Territorio**.

## Il Piano di Sviluppo Generativo del Territorio - metodo

Il PSGT è un programma strategico articolato su cinque assi:

1. generatività nelle **linee strategiche di sviluppo**
2. generatività nel **patrimonio immobiliare**
3. generatività nell'**abitare**
4. generatività nell'**azione economica e di governance**
5. generatività in alcuni «**interventi bandiera**» dal forte valore simbolico.

L'approccio generativo si manifesta fin dall'inizio nel metodo che abbiamo seguito: dopo una prima analisi della situazione, del potenziale e delle criticità, insieme all'amministrazione comunale sono state impostate le priorità strategiche. Queste sono poi state inserite in un programma strutturato di **confronto con gli stakeholder** (*portatori di interesse*) al fine di condividere i punti di forza e debolezza del territorio, discutere le possibili opzioni di sviluppo, focalizzare le principali sfide strategiche per la comunità.

## 1 Generatività nelle scelte strategiche di sviluppo

A conclusione del processo è emersa una netta convergenza su un posizionamento che valorizza le maggiori potenzialità del territorio:



Un concept che il documento declina in cinque sfide strategiche generative:

- accessibilità abitativa e welfare comunitario,
- mobilità sostenibile,
- turismo sostenibile,
- filiera culturale, artistica e musicale,
- caratterizzazione storica e paesaggistica dei borghi all'interno del comune.

## 2 Generatività nel patrimonio immobiliare

In una visione ispirata all'interesse collettivo, il **patrimonio** pubblico risultante dalle semplificazioni amministrative e quello privato soggetto a cambiamenti di condizione (Area ex ABB, Fondazione Kramer, Abbazia dell'Acquafredda) sono un **unico continuum strategico** da valorizzare. L'amministrazione, i privati che ne condividono gli obiettivi e l'Agenzia nata per attuarli operano coordinati all'interno di un solo masterplan.

- una logica di **concambi tra patrimonio pubblico e privato**, tale da svolgere ogni attività nel luogo più idoneo e non in spazi residuali, realizza il massimo vantaggio -anche economico- per l'Amministrazione, gli operatori, la popolazione residente e occasionale;
- l'**abitare sociale** in tutte le forme (giovani coppie, lavoratori stabili e stagionali, anziani, non autosufficienti, immigrati) è al primo posto fra gli obiettivi del PSGT.

### 3 Generatività nell'abitare (*stabile e occasionale*)

L'attuale modello *divisivo* isola gli spazi e le funzioni a alto rendimento da quelli a maggior valore per la comunità. Occorre un approccio *conciliativo* basato su redistribuzione e riequilibrio:

- questo PSGT non è pensato per dedicare uno spazio specializzato a ogni singola funzione abitativa (anziani *o* immigrati *o* ricettività alberghiera *o* servizi di comunità) ma instaura una **logica di mixité**, ritrovando e rafforzando lo **spirito comunitario** del territorio;
- la **sostenibilità economica** va cercata combinando nella stessa area o perfino nello stesso edificio alcune funzioni sociali in pareggio o in perdita e altre remunerative che le sostengono strutturalmente.

Lo short rent selvaggio crea soltanto profitto e nessun valore sociale, acuendo il problema abitativo dei residenti. Si deve cambiare modello:

- attraverso l'introduzione di un **marchio disciplinato**, ossia di uno strumento non sanzionatorio ma premiale, si migliora la qualità dell'affitto breve, aumentandone durata media, redditività e capacità di fidelizzazione;
- formando giovani e favorendo la nascita di imprese al servizio dei turisti presenti per due-tre settimane si creano **posti di lavoro** e opportunità ulteriori rispetto all'impiego nel sistema alberghiero convenzionale.

## 4 Generatività nell'azione economica e di governance

In un modello generativo le imprese del territorio sposano le iniziative pubbliche e le progettano insieme all'Amministrazione. Si dovrà:

- coordinare questo concerto di energie attraverso la creazione di un'**Agenzia di Sviluppo Generativo** che garantisca prospettiva di lungo termine oltre le vicende politiche, adeguato livello tecnico e concentrazione esclusiva su alcuni obiettivi strategici condivisi con gli stakeholder: housing, giovani, lavoro, cultura.
- favorire negli **appalti pubblici** le imprese benefit (o imprese sociali) che scelgono di indirizzare sul territorio un impatto positivo, trasformandole di fatto in partner stabili di coprogettazione e di iniziativa pubblico-privata;
- utilizzare la **leva fiscale** (da subito la tassa di soggiorno e, a tendere, le più ampie opportunità offerte dal Distretto Turistico) per sostenere l'azione dell'Agenzia;
- convogliare sull'Agenzia altri flussi economici, come per esempio parte del risparmio ottenuto dai progetti di **Comunità Energetiche**.

L'Agenzia di Sviluppo Generativo, da definire nella fase 2 del progetto, può assumere le diverse forme giuridico-organizzative che vengono esaminate al termine del documento.

## Generatività in alcuni «interventi – bandiera» su asset pubblici e privati

- **Area ex ABB:** La situazione attuale vede il luogo storico a più alto valore identitario e comunitario e una «impossibile» area a declino industriale in pieno paese divisi dal tratto sottile della Regina. La soluzione non può essere sostituire il produttivo con l'alberghiero e mantenere quella separazione, ma agire per sviluppare in continuità un unico luogo multifunzionale: una «Piazza della Generatività» che a monte della statale si estende dalle aree verdi prospicienti la chiesa fino all'area ex ABB e che a valle si collega su più direttrici al Lungolago. Nella grande piazza attività alberghiere e commerciali remunerative sono combinate con un mix di abitativo-culturale-servizi. Funzioni urbane disperse (scuola professionale, chiesa, comune, cimitero) vengono ricucite e arricchite di quelle strategiche per il futuro di Tremezzina, venendo a formare un disegno dove interessi particolari e generali risultano armonizzati.
- **Abbazia dell'Acquafredda.** Una combinazione di funzioni di housing (studenti, terza età, lavoratori) consente la sostenibilità di servizi sociali operati dal Terzo Settore e ritrova in forma nuova la vocazione del luogo tra accoglienza, cultura, lavoro e assistenza.
- **Fondazione Kramer.** Attraverso un concambio di asset patrimoniali, le funzioni della Fondazione vengono mantenute e favorite inserendole in luoghi più idonei, mentre l'area di attuale pertinenza diventa il cuore di un distretto dedicato all'aggregazione giovanile, dalla musica e arte contemporanea alla produzione di spettacolo dal vivo, a un polo di produzione audio/video generatore di opportunità nelle professioni digitali.
- **Bolivianina.** Si sviluppa una scuola di alta formazione musicale (in sinergia con il punto precedente) con spazi per uno studentato musicale internazionale.

## Lasciare un segno generativo stabile sul territorio

Nel documento cerchiamo di analizzare e affrontare le sfide per lo sviluppo generativo del territorio di Tremezzina. È giusto immaginare sin da ora quali sono gli indici sui quali saranno giudicati il presente lavoro condiviso di indirizzo e le azioni amministrative che ne deriveranno.

- Consegnare alle nuove generazioni un **sistema residenziale agevolato e di welfare**. Un'offerta articolata di abitazioni a canone calmierato, insieme a un modello di welfare territoriale rappresenta il principale intervento di politica sociale funzionale ad attrarre giovani coppie e lavoratori del turismo.
- Garantire, soprattutto grazie ad alleanze con soggetti esterni, un **sistema di mobilità sostenibile**. L'eccessivo traffico lacustre e su strada rappresenta la maggiore criticità percepita dai residenti e dai turisti; servono dunque alcuni primi interventi "tattici" a breve ma va impostata una vera trasformazione della mobilità pubblica e privata e dei parcheggi nella prospettiva della piena attivazione della Variante.
- Rafforzare e ricondurre a unità le **iniziative culturali** affermate e attrarne di nuove.
- Creare e rendere visibile in un contesto internazionale la nuova identità **di Tremezzina Green landscape of culture**. *(Il paesaggio verde della cultura)*
- Costituire un **modello di riferimento** per lo sviluppo dei tanti territori italiani che condividono la condizione di opportunità e di rischi propria di Tremezzina.

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

### Ripresa degli obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina

Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder

Articolazione della strategia di rigenerazione del territorio:

- Principali sfide per Tremezzina
- Strategia sul portafoglio di asset
- Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici

Modello gestionale generativo– L'Agenzia

Prossimi passi

## UN PROGETTO PER TREMEZZINA – Lo stato di fatto

---

- Tremezzina, Comune del Medio Lario di circa 5.000 abitanti, derivante dalla fusione di 4 Comuni preesistenti (Tremezzo, Mezzegra, Lenno e Ossuccio) sta per andare incontro a un grande cambiamento determinato dalla realizzazione della Variante alla SS340 Regina;
- grazie alla Variante di circa 10 km, di cui quasi 8 in galleria, il traffico di attraversamento verrà drenato, permettendo di declassificare la strada nazionale che oggi attraversa il paese;
- l'Amministrazione Comunale intende cogliere questa occasione anche per ripensare alla traiettoria di sviluppo di Tremezzina, con particolare riferimento alla gestione dei flussi turistici, oggi in ulteriore espansione, alla diversificazione delle attività economiche e sociali, alla qualità della vita e dell'abitare della comunità locale;
- per questa ragione ha chiesto supporto a "Distretti Generativi", una società di consulenza nata dall'esperienza di quattro soci fondatori, professionisti con competenze di sviluppo locale, finanza solidale, infrastrutture, economia sociale.



# UN PROGETTO PER TREMEZZINA – Il fenomeno dell' «*overtourism*»

## 1. *Overtourism* : opportunità e minacce

La massiccia ripresa dei flussi turistici globali post COVID e la diffusione del regime degli affitti brevi hanno evidenziato l'ambivalenza dell'industria turistica: maggiore opportunità economica e occupazionale per l'Italia ma anche minaccia per le sue delicatissime città d'arte e soprattutto per i borghi storici.

Sono infatti molti i luoghi in cui le comunità locali rischiano di essere scalzate ed espulse dal loro ambiente a causa degli effetti dell'*overtourism* sul mercato immobiliare e sulle attività locali. In alcuni casi è già avvenuto (si pensi allo spopolamento di Venezia) e in altri potrebbe accadere nel giro di pochi anni.

Tale processo di «occupazione» si associa con quello, diffuso su tutto il territorio, del progressivo invecchiamento della popolazione, evidenziando rischi di perdita di vitalità e di futuro per la comunità.

Tremezzina potrebbe diventare il primo Comune d'Italia a dotarsi di un piano organico di economia generativa, che affronti con approccio sistemico le opportunità e i rischi legati alle recenti evoluzioni della storica presenza turistica nella strategia per le Aree Interne. Tremezzina potrà rappresentare un primo caso di sperimentazione di un nuovo modello di sviluppo territoriale, in cui gli stakeholder locali avranno un ruolo centrale e strategico.

Il piano punterà a **valorizzare gli asset pubblici e privati presenti nel territorio**, utilizzandoli per raggiungere diversi obiettivi, come:

- la preservazione e la valorizzazione dell'ambiente e dell'identità locale;
- la salvaguardia della comunità locale, di abitanti e lavoratori, con particolare riferimento alle giovani generazioni;
- lo sviluppo di una comunità accogliente dal punto di vista abitativo, dell'istruzione, del welfare, della mobilità, dei servizi, dell'aggregazione giovanile e delle opportunità culturali e creative;
- la riqualificazione e la diversificazione delle attività economiche;
- il pieno coinvolgimento degli attori economici e sociali locali, anche attraverso una parziale distribuzione di risorse economiche generate in loco a beneficio della comunità.

## UN PROGETTO PER TREMEZZINA – La nuova opera infrastrutturale

---

### 2. Infrastrutture e nuove geografie

La realizzazione di grandi infrastrutture, come quelle di trasporto, genera impatti sul territorio così significativi da determinare vere e proprie «nuove geografie».

Luoghi prima lontani diventano contigui (si pensi al caso dei ponti che hanno generato nuove entità urbane, come nel caso di Copenhagen/Oresund); luoghi prima impattati dalle infrastrutture storiche si aprono alla vita della comunità locale.

Per questa ragione si dovrebbero sempre accompagnare le grandi infrastrutture con piani d'area, che ripensino all'organizzazione del territorio, alle funzioni da insediare, alle potenzialità dei territori liberati.

Tremezzina è il Comune che più beneficerà della realizzazione della variante sulla SS340 – Regina. La strada che attraversa tutto il territorio comunale costeggiando il Lario, a partire dall'apertura della nuova galleria, verrà alleggerita dal traffico di attraversamento, dai mezzi pesanti e dalle difficoltà che ne derivano.

Si deve cogliere l'occasione per ripensare la mobilità intra e intercomunale, la relazione tra i borghi, l'organizzazione degli spazi e delle funzioni che si affacciano sull'attuale strada statale, che verrà declassificata.

Si tratta di una straordinaria occasione per migliorare la qualità della vita della comunità locale, per rivalutare le presenze storiche, come ville e alberghi, e per definire un futuro di Tremezzina come luogo di civile e serena convivenza tra turisti e abitanti.

## UN PROGETTO PER TREMEZZINA – Obiettivi del progetto

---

Progettare un modello di intervento generativo per il Comune di Tremezzina rappresenta anche un primo passo per poter valutare la sua estensione, per esempio al distretto turistico Centro Lario e/o all'area interna SNAI, che comprende anche Val D'Intelvi, Val Cavagna e Porlezese.

Gli obiettivi sono di:

- rafforzare l'attrattività del Comune/Distretto/area, non solo a fini turistici;
- creare opportunità di sviluppo e crescita per i giovani;
- migliorare il benessere per la comunità abitante;
- sperimentare un modello di agenzia locale di sviluppo in forma di impresa benefit, in grado di generare insieme valore economico e sociale, favorendo una collaborazione efficace fra pubblico e privato.

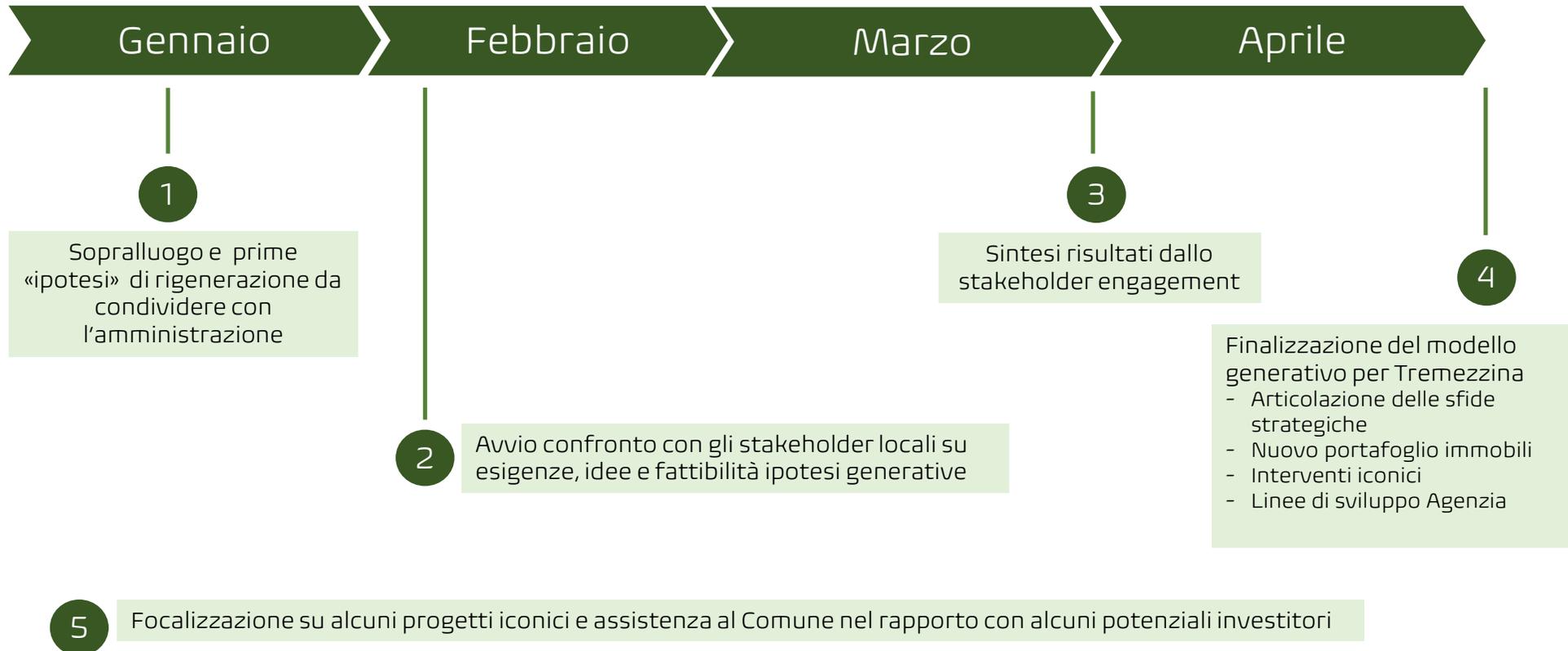
Il progetto complessivo è articolato su tre fasi:

- FASE 1 - Sviluppo del Piano strategico di rigenerazione per il nuovo PGT
- FASE 2 - Progettazione del modello gestionale del Piano (Agenzia -Benefit per il territorio)
- FASE 3 - Lancio dell'Agenzia del territorio

La Fase 1 avrà i seguenti obiettivi prioritari;

- sviluppare il quadro strategico generativo per Tremezzina, ingaggiando gli stakeholder del Comune di Tremezzina, e di lì eventualmente estendere il progetto al Distretto Turistico e/o all'Area Interna;
- definire il framework di riferimento (modello generativo/benefit) attraverso il quale selezionare e valutare in modo coerente tutte le iniziative generative e impostare il lancio di un'agenzia del territorio;
- fornire indirizzi per sviluppare il nuovo PGT del Comune.

## UN PROGETTO PER TREMEZZINA – Milestones e strumenti rilasciati nella Fase 1



## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina

**Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder**

Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:

- Principali sfide per Tremezzina
- Strategia sul portafoglio di asset
- Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici

Modello gestionale generativo- L'Agenzia

Prossimi passi

## PROCESSO DI ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER

---

### Obiettivi dell'ascolto degli stakeholder:

- verificare le ipotesi strategiche di sviluppo territoriale;
- confrontarsi su priorità e punti critici;
- raccogliere nuove idee, spunti personali e proposte di supporto;
- consentire una sintesi delle evidenze.

### Approccio utilizzato

- individuazione di una prima lista di soggetti da intervistare (15 key people);
- invio preliminare al Comune di un documento sulle linee guida del processo di rigenerazione;
- sviluppo di un unico schema di intervista per raccogliere e confrontare le informazioni acquisite;
- incontri di 1,30 - 2 ore ciascuno;
- report evidenze da ogni intervista e sintesi complessiva.



## L'ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER - SINTESI DEI RISULTATI

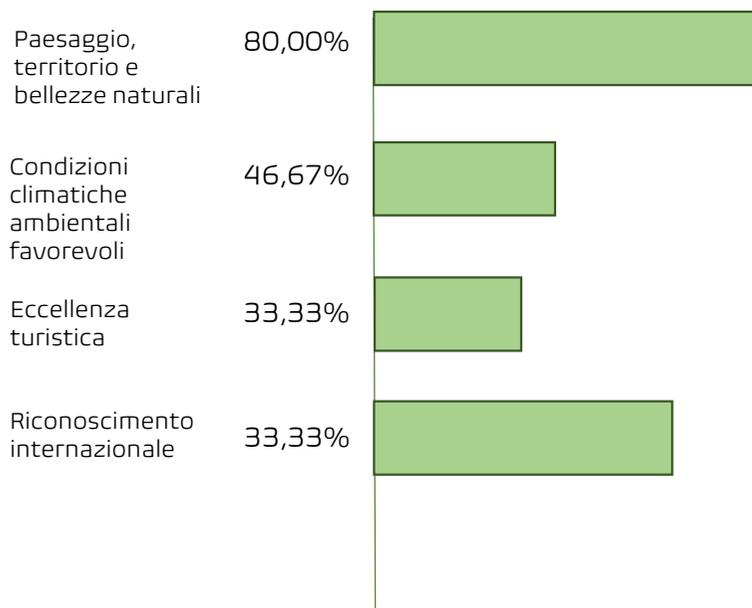
Le interviste con gli stakeholder confermano le ipotesi strategiche iniziali e le linee di sviluppo indicate preliminarmente, con pesi e sfumature diversi a seconda dell'esperienza personale e professionale degli intervistati.

- I punti di forza di Tremezzina individuati dagli intervistati riguardano sia gli aspetti paesaggistici, sia le capacità di intercettare un trend turistico di élite e il posizionamento del Comasco a livello internazionale (Lake Como); le criticità riscontrate afferiscono soprattutto al rischio di perdita di identità della comunità, a causa di una strutturale mancanza di servizi abitativi, di welfare (in primis formazione e servizi per i giovani) e di mobilità per i cittadini;
- è stata condivisa la gran parte delle sfide di sviluppo proposte alla discussione, con una forte focalizzazione sulla necessità di aprire anche a una vocazione turistica più accessibile, sostenibile e integrata con nuovi servizi per la comunità;
- in termini di potenziale di sviluppo delle filiere economiche, grande apprezzamento è stato manifestato per la costruzione di una vera e propria filiera culturale e creativa, con focus sulla formazione musicale e servizi per la produzione audio video (Film e Music Commission);
- gli interventi iconici considerati più rilevanti sono coerenti con le indicazioni ricevute sulle sfide di sviluppo e prevedono la valorizzazione dell'Abbazia dell'Acquafredda per promuovere un turismo sostenibile, il polo per l'industria creativa e culturale presso il palazzo della Bolivianina e la costruzione di uno spazio civico di aggregazione della comunità;
- l'investimento sulla dimensione culturale emerge anche dalla richiesta di servizi per la cittadinanza come cinema, teatro, anfiteatro da inserire in una ipotetica nuova piazza civica, sviluppabile all'interno di un grande progetto di trasformazione ipotizzato a Lenno; tale piazza dovrebbe anche risolvere i sentiti problemi di parcheggio per auto e bus da inserire all'interno di un sistema integrato di mobilità che coinvolga anche il trasporto lacuale;
- risulta infine impellente la necessità di attivare un'offerta abitativa accessibile (es. edilizia convenzionata, studentati) per favorire la residenza - anche stagionale - di giovani, studenti e lavoratori nell'industria turistica locale.

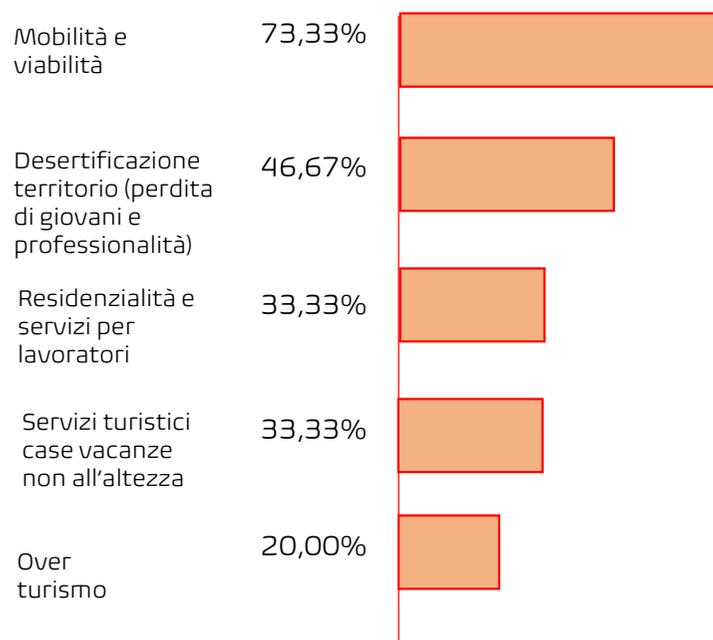
## Punti di Forza e Aree di debolezza del territorio di Tremezzina

*PERCEPITO*

### PUNTI DI FORZA\*



### AREE DI DEBOLEZZA\*



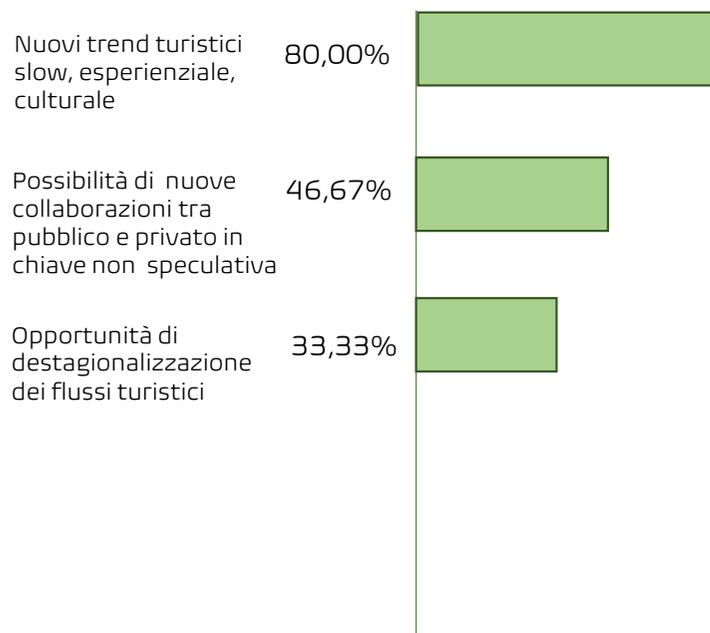
### Commenti

Le potenzialità implicite del territorio e la forte focalizzazione sul turismo di élite hanno consentito un posizionamento internazionale di prestigio ma al contempo hanno fortemente ridotto la vocazione comunitaria di Tremezzina e la qualità dei servizi.

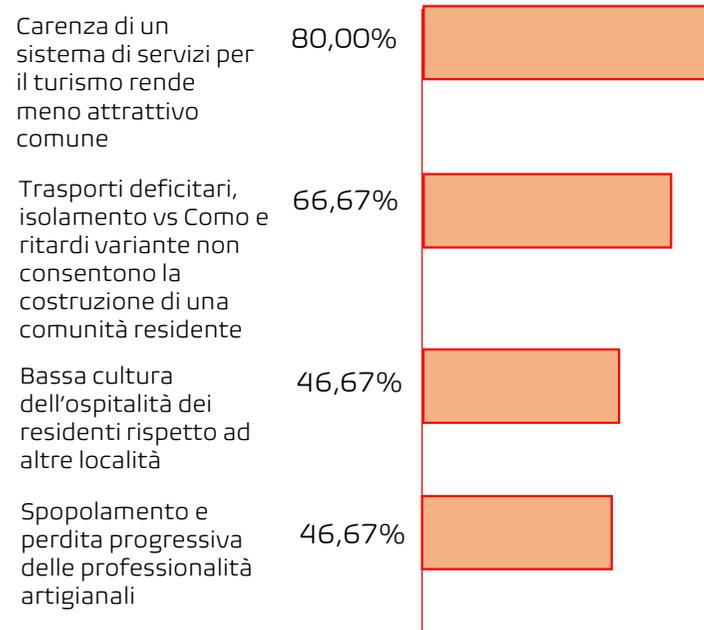
# Opportunità e minacce per il Territorio di Tremezzina

PERCEPITO

## OPPORTUNITA'\*



## MINACCE\*



## Commenti

Diffusa concordanza sulla opportunità di cogliere nuovi trend turistici di qualità e di «contenuto» valorizzando paesaggio, arte, cultura e storia, purché il territorio si strutturi con un sistema di servizi dedicati e un nuovo modello di mobilità

Importanza di non cedere agli interessi speculativi di grandi fondi di investimento e di imprenditori non legati al territorio e tipicamente concentrati su una visione di breve termine.

Concreta minaccia di desertificazione giovanile e di curva demografica negativa.

## MATRICE SWOT

PERCEPITO

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Paesaggio, territorio, bellezza, esclusività ed eccellenze artistiche, culturali e storiche;</p> <p>Reputazione e riconoscimento internazionale.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Viabilità e trasporti e isolamento territoriale; residenzialità e questione abitativa per giovani, famiglie e lavoratori; accoglienza case vacanze non gestita e curata e assenza di servizi turistici di qualità; <i>overtourism</i>, scarsità di presidi sanitari d'urgenza.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Approccio turismo «di contenuto» da integrare al turismo extra lusso; sviluppo filiera culturale e artistica; sviluppo servizi turistici e mobilità elettrica; creazione opportunità (strutture e servizi) per i giovani.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Monocultura extralusso, interessi speculativi investitori e mentalità locale autoreferenziale limitano opportunità di rilancio;</p> <p>processo di continuo spopolamento di giovani e professioni artigianali.</p>

### Commenti

Condivisione unanime sulla qualità e bellezza del territorio sia in termini naturalistici, sia di patrimonio storico, artistico e culturale.

Riconoscimento dell'importanza del settore turistico storicamente eccellente nell'accoglienza lusso, con blasonati alberghi 5 stelle; preoccupazione diffusa che il territorio non abbia investito a sufficienza in servizi e infrastrutture per garantire il mantenimento delle performance nel tempo e per cogliere i nuovi trend del turismo slow, esperienziale e naturalistico.

Evidenziazione di una perdita progressiva di identità comunitaria (*overtourism* e spopolamento) e necessità di riattivare un ruolo propositivo da parte della cittadinanza nella gestione del «bene comune Tremezzina» .

## Condivisione delle sfide



### Sfide proposte agli stakeholder

Grado di condivisione %      Priorità %



Individuare una <b>vocazione specifica alle diverse località</b> del territorio di Tremezzina, per indirizzare la riqualificazione di spazi e immobili	7,14%	35,71%	57,14%		A 35,71% M 21,43%
Sviluppare un <b>Polo per l'industria culturale e creativa</b> (filieri musicali e audiovideo)		7,14%	92,86%		A 85,71% M 7,14%
Integrare un <b>posizionamento turistico elitario con offerte sostenibili di turismo slow</b> , culturale e naturalistico rivolte a target meno abbiente e/o giovane			100%		A 92,86% M 7,14%
Rendere il Territorio più attrattivo e accessibile economicamente per le <b>esigenze abitative di giovani coppie di lavoratori</b> attivando progetti di edilizia accessibile, servizi ed opportunità di aggregazione comunitaria		14,29%	85,71%		A 78,57% M 7,14%
Articolare una <b>proposta di Welfare territoriale per soggetti fragili</b> (bambini, anziani, disabili, meno abbienti)		14,29%	85,71%		A 71,43% M 14,29%
Individuare alcuni <b>spazi iconici</b> attraverso le quali rendere identitario il progetto di rigenerazione di Tremezzina		28,57%	71,43%		A 35,71% M 35,71%
Provare un approccio quanto più possibile indipendente dalla proprietà degli immobili, coinvolgendo anche i privati in un nuovo modello di <b>collaborazione con il pubblico</b> .		28,57%	71,43%		A 50,00% M 21,43%
Progettare una <b>mobilità sostenibile e flessibile</b> a servizio di cittadini e turisti responsabili.		7,14%	92,86%		A 92,86% M

## Sviluppo di un distretto economico per Tremezzina (oltre al Turismo di élite)



Filiera su cui focalizzare lo sviluppo	Grado di condivisione %				Priorità %	
					A = alta	M = media
Rafforzare la relazione con il mercato svizzero per costruzione sinergie operative e di business		28,57%	71,43%		A 7,14%	M 57,14%
Investire nelle nuove tecnologie e start-up	7,14%	21,43%	71,43%		A 35,71%	M 35,71%
Sviluppare un polo di competenze e produzione sulla cantieristica Nautica sostenibile - Riconversione motori termici nautici, nautica elettrica	21,43%		78,57%		A 57,14%	M 21,43%
Industria prevenzione idrogeologica - Rigenerazione terreni - Favorire interventi consortili sostenibili per il ripristino e la manutenzione delle aree		28,57%	71,43%		A 57,14%	M 14,29%
Sviluppo <b>industria/filiera audio video</b> e Film – Music Commission (Formazione e produzione di contenuti)	7,14%		92,86%		A 64,29%	M 28,57%
Investimenti su accademia formazione musicale, studi di produzione musicale e festival internazionali - Music Commission		14,29%	85,71%		A 71,43%	M 14,29%
Creazione di un distretto agro-alimentare del territorio	14,29%	28,57%	57,14%		A 42,86%	M 14,29%

## Condivisione interventi iconici proposti

Interventi iconici individuati	Grado di Priorità			
	Bassa	Media	Alta	N.R.*
Costruzione di una Piazza Civica del Comune nell'area ABB	41,67%	16,67%	41,67%	14,29%
<b>Abbazia dell'Acquafredda</b> - Collegare la Struttura al sistema turistico accessibile di Ossuccio		8,33%	91,67%	14,29%
Riqualificazione del complesso Ospedaletto con sviluppo del Lido e raccordo con L'isola Comacina		33,33%	66,67%	14,29%
Riqualificazione della piazza Lungolago Azzano e soluzioni per edilizia accessibile e inclusiva per famiglie e lavoratori dell'industria turistica e polo dell'infanzia		50,00%	50,00%	14,29%
Inserimento del Palazzo Brentano nel polo culturale e artistico di Tremezzo	8,33%	41,67%	50,00%	14,29%
Polo dell'industria creativa e culturale: rilancio immobile scolastico <b>FONDAZIONE KRAMER, sviluppo Accademia e studentato musicale Bolivianina</b>	8,33%	16,67%	75,00%	14,29%

## Piazza Civica – possibili funzioni della nuova Piazza Civica a Lenno (1/2)

	Grado di Priorità				Scelta*
	Bassa	Media	Alta		
Esercizi commerciali con spazi riservati a produttori e/o esercizi locali e/o di tradizione	27,27%	9,09%	63,64%		9,09%
Area esposizione e vendita mercato rionale	54,55%	18,18%	27,27%		-
Ristorazione e intrattenimento (Ristoranti, Bar)	36,36%	27,27%	36,36%		3,03%
Esercizio di Distribuzione Organizzata (supermercato di medie- piccole dimensioni)	72,73%	18,18%	9,09%		-
Cinema e auditorium	9,09%	-	90,91%		12,12%
Anfiteatro all'aperto - Piazza eventi	-	27,27%	81,82%		19,44%
Spazio polivalente per mostre d'arte, sala conferenze	9,09%	27,27%	63,34%		15,15%
Studi Medici - Laboratorio Analisi - Centri prelievi - Servizi di cura e assistenza socio-sanitaria	27,27%	27,27%	45,45%		6,06%

Una piazza che qualifichi Tremezzina come luogo di vita comunitaria e di intrattenimento culturale...

\*La % è relativa all'indicazione ricevuta tra le prime 3 preferenze

## Piazza Civica – possibili funzioni della nuova Piazza Civica a Lenno (2/2)

	Grado di Priorità				Scelta*
	Bassa	Media	Alta		
Spazi di aggregazione sociale gestiti dalle associazioni territoriali	16,67%	33,33%	50,00%		8,33%
Centro sportivo: palestra, campi squash, fitness...	81,82%	18,18%	-		-
Piscina coperta	58,33%	16,67%	25,00%		2,78%
Parcheggi auto	-	27,27%	72,73%		9,09%
Appartamenti - residenziale	27,27%	36,36%	36,36%		12,12%
Boutique hotel	72,73%	18,18%	9,09%		-
Info Point: Informazione Turistica	-	27,27%	72,73%		-
Sede Uffici Municipio - Sportelli al pubblico	27,27%	27,27%	45,45%		6,06%

... rafforzando il sistema di servizio ai visitatori

## SISTEMA DI MOBILITA'- Condivisione priorità

Principali interventi sul sistema di mobilità	Grado di Priorità		
	Bassa	Media	Alta
Mobilità lacuale - Potenziamento e rinnovamento flotte	7,69%	7,69%	84,62%
Mobilità lacuale - Partecipare alla programmazione delle esigenze con la Navigazione Laghi (ministero dei Trasporti)	7,14%	-	92,86%
Mobilità su gomma - Potenziamento Trasporto Pubblico (con partner pubblici e/o privati)	-	15,38%	84,62%
Mobilità su gomma: limitazione del traffico urbano, creazione parcheggi esterni e collegamento con navette	7,14%	42,86%	50,00%
Mobilità Verticale. Potenziamento collegamenti su gomma lago/valli	7,14%	14,29%	78,57%

Condivisa la necessità di avviare un grande progetto di mobilità integrata all'interno del Comune e «da e verso» i territori limitrofi

## POLITICHE ABITATIVE- Condivisione misure per la cittadinanza

---

### Principali misure delle nuove politiche abitative

#### Grado di Priorità

**Bassa**    **Media**    **Alta**

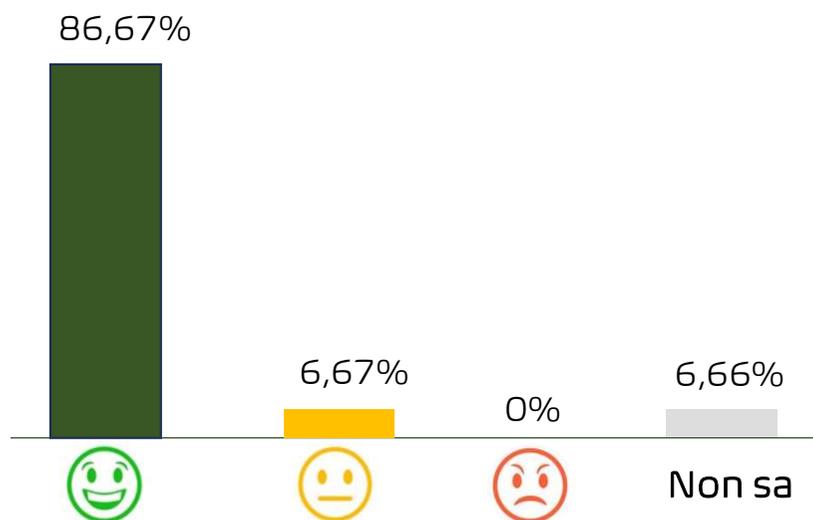
	Bassa	Media	Alta	
Creazione di opportunità di edilizia convenzionata	-	18,18%	81,82%	
Politiche di limitazione affitti turistici (incentivi all'affitto residenziale)	25,00%	33,33%	41,67%	
Maggior offerta di servizi per l'infanzia - Potenziamento servizi pubblici gratuiti e/o a prezzi calmierati	9,09%	18,18%	72,73%	
Potenziamento dei servizi di assistenza domiciliare per popolazione anziana	8,33%	33,33%	58,33%	
Promuovere il completamento dei cicli formativi sul territorio	27,27%	9,09%	63,64%	
Promozione di percorsi di formazione professionale sul territorio	-	-	100%	

Accessibilità  
abitativa e sostegno  
alla formazione  
professionale per i  
lavoratori del  
territorio

## Approccio generativo e contributivo

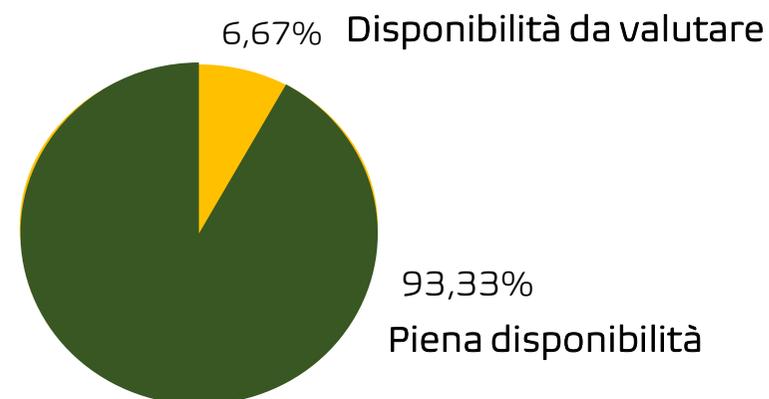
- 😊 Positivo e fattibile
- 😐 Positivo ma poco fattibile
- 😞 Non Interessante/utopistico

Considera rilevante un approccio generativo, che preveda una nuova alleanza strategica tra pubblico e privato nell'interesse del territorio? N.% su totale stakeholder intervistati



Lei Intende contribuire fattivamente al progetto di rigenerazione di Tremezzina?

Numerosità di citazioni



Elevato interesse degli stakeholder privati a collaborare su un progetto generativo per Tremezzina

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

- Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina
- Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder
- Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:**
  - **Principali sfide per Tremezzina**
  - Strategia sul portafoglio di asset
  - Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici
- Modello gestionale generativo – L'agenzia
- Prossimi passi

## La visione per Tremezzina

---

### «Tremezzina : the green landscape of culture»



Posizionare Tremezzina su un **concept coerente** con le caratteristiche naturalistiche del territorio e la sua vocazione culturale.

Intorno a questo posizionamento **integrare l'offerta attuale di servizi per il turismo** attivando nel contempo **nuove opportunità abitative** e un **sistema di welfare** rivolto alla comunità attuale e futura.

Tale posizionamento si basa sulla realizzazione di **sfide prioritarie** e di **interventi paradigmatici** che danno sostanza alla nuova *value proposition*. (*proposta di valore*)

## Le sfide individuate



1. Accessibilità abitativa e welfare comunitario

Sviluppare una nuova politica abitativa a prezzi calmierati e un sistema integrato di servizi di welfare per favorire l'attrazione di nuovi residenti (giovani, famiglie, lavoratori)



2. Mobilità sostenibile

Favorire la transizione verso la mobilità sostenibile, individuando interventi strutturali e «di sistema», prima e dopo l'apertura della variante alla statale Regina.



3. Turismo Sostenibile

Integrare l'attuale posizionamento sul turismo di lusso con proposte più accessibili di eco-turismo e il rafforzamento del sistema di servizi per i villeggianti (Tremezzina è inserita tra le tre Aree Prioritarie per la Biodiversità)



4. Filiera culturale, artistica e musicale

Caratterizzare il Comune come un luogo di riferimento a livello internazionale per la formazione musicale e la produzione audio-video



5. Caratterizzazione storica e paesaggistica dei borghi

Caratterizzare le quattro località di Tremezzina su «funzioni prevalenti», in base alle caratteristiche dei luoghi e agli spazi disponibili.

## 1. ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE COMUNITARIO

### Situazione di partenza

- sfruttamento delle risorse abitative a favore di una fruizione turistica temporanea (seconde case);
- fabbisogni abitativi non soddisfatti per giovani, famiglie e lavoratori stagionali;
- residenziale sociale collocato entro immobili di prestigio in luoghi di forte attrazione turistica (lungolago Mezzegra);
- mancanza di un centro comunitario di riferimento.

### Obiettivi

- Aumentare la popolazione di residenti attraverso una offerta di edilizia a canone convenzionato/calmierato, in collaborazione con Redo sgr e con Fondazione Kramer
- Costruire una piazza di riferimento come «Centro del Paese»
- Sviluppare un sistema di welfare di comunità (v. strategie del PDZ 2021/2023)

### Principali direttrici di intervento

- Ossuccio – parte della scuola da convertire a residenziale
- Spostamento edilizia sociale da lido Mezzegra a Mezzegra paese.
- Swap (scambio) Fondazione Kramer tra Scuola Tremezzo vs Abbazia Acqua Fredda di Lenno per housing sociale temporaneo\*
- Altri immobili privati da destinare a housing sociale
- Sviluppo progetto Piazza Civica a Lenno – Ex ABB \*, con ampliamento del sottopassaggio verso lungolago
- Servizi nella nuova piazza di Lenno, Polo infanzia di Mezzegra, casa della salute - ex scuole di Tremezzo, servizi di formazione tecnica (Confindustria e Enfapi)

## Diapositiva 33

---

**MW0**

spiegare termine SWAP

Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:17:01.437

## 1.1 ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE COMUNITARIO – dati sull'offerta abitativa

### Consistenza alloggi SAP e SAS in Tremezzina

Ragione Sociale dell'Ente Proprietario	Comune	Numero alloggi complessivo	Numero alloggi Servizi Abitativi Pubblici	Numero Alloggi Servizi abitativi sociali	Numero alloggi altro uso residenziale
Tremezzina	Tremezzina	16	16	0	0
Aler	Tremezzina	20	20	0	0

### Canone mensile in € per mq utile di superficie convenzionale per la provincia di Como

Fonte: accordo territoriale provincia di Como 2019

	Fascia minima	Fascia media	Fascia massima
Patti territoriali anno 2020	€2,44 - €3,85	€4,03 - €6,11	€6,34 - €9,5
Canone mensile per un alloggio di 100mq	€244,00 - €385,00	€403,00 - €611,00	€634,00 - €950,00

Tremezzina, rispetto ai Comuni del Centro Lario e Valli, presenta una consistenza di alloggi SAP decisamente maggiore (più del doppio) in rapporto alla popolazione 0,71% contro lo 0,34%. Non vi sono invece alloggi nella categoria dei servizi abitativi sociali, che possono rispondere a una domanda di abitazioni a canone moderato e accessibile a una fascia di popolazione giovane e di ceto medio e medio basso. Inoltre è assente un'offerta a canoni accessibili di tipo temporaneo per rispondere ai bisogni dei lavoratori stagionali, considerando che lo sviluppo dell'offerta alberghiera nei prossimi 5 anni (4 e 5 stelle) porterà a un incremento di circa mille lavoratori nel comparto turistico. L'amministrazione di Tremezzina ha previsto riduzioni (oneri, contributi di costruzione e monetizzazione) fino al 90% di riduzione di tali costi se all'immobile viene inserito il vincolo di destinazione d'uso a prima casa.

Fonte: Piano di Zona del Centro Lario e Valli 2021 - 2023

## Diapositiva 34

---

**MW0** inserire prezzi di vendita edilizia convenzionata (ipotesi) range

Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:26:02.662

**MW0 0** citare avvio dell'approccio con cui il comune ha previsto negli oneri contributo di costruzione e monetizzazione aree, sconti 90% con vincolo di destinazione prima casa decennale.

Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:27:39.088

## 2. MOBILITA' SOSTENIBILE\*

### Situazione di partenza

- Situazione critica nei mesi estivi
- la nuova variante libererà la strada Regina dal traffico di passaggio, ma con tempi lunghi di attivazione;
- mancanza di un sistema di parcheggi comunali;
- mancanza di un sistema di trasporto pubblico comunale e di servizi di mobilità «verticale»;
- trasporto lacuale deficitario soprattutto nei mesi estivi e con sistemi di alimentazione obsoleti e non sostenibili

### Obiettivi

Allineare Tremezzina ai più avanzati modelli internazionali di mobilità sostenibile

### Possibile direttrici di intervento per tipologia di trasporto

#### Pubblico locale

- aree di parcheggio pubblico a pagamento a Ossuccio e Tremezzo con interscambio mezzi di mobilità sostenibile; (dopo apertura variante)
- navette elettriche continuative in orizzontale e in verticale su chiamata
- declassare la «vecchia» Regina e rendere semi-pedonale il Comune con accesso riservato ad auto residenti, taxi, NCC, furgoncini elettrici, fornitori, bisogni speciali (dopo apertura variante)
- attivazione **servizio finalizzato sovvenzionato** con cui il Comune, a fronte di un contributo economico pattuito con i privati, fissa tariffe e corse da e per Isola Comacina con tariffe agevolate per i residenti e gratuità per scuole Comunali

#### Pubblico sovralocale

- accordo con Agenzia TPL per sperimentazioni (non solo gestione emergenza ma pianificazione strutturata di strategie condivise);
- adeguamento degli orari dei bus per Villa Carlotta da Mi-Co (privilegiare traghetti)
- ammodernamento del parco traghetti pubblici (MIT) e privati (con attivazione di imprese giovanili)

#### Privato

- attivazione coordinamento tra fornitori di servizi di trasporto (noleggio auto, aeroporti, agenzie e tour operator per messa a sistema possibili percorsi come Lecco – Varenna – Tremezzo);
- valutazione di messa a sistema del diportismo privato e ammodernamento delle strutture con introduzione di battellini per trasferimenti rapidi a tariffe sostenibili (Lago Maggiore, Lago di Ginevra);
- sistema di bike sharing a pedalata assistita;
- Incentivare servizi di prenotazione di navette con tour operator e compagnie aeree e/o hotel in convenzione con NCC.

## Diapositiva 35

---

- MW0** spiegare bene interventi prima e dopo apertura variante  
Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:28:33.684
- MW1** servizio finalizzato sovvenzionato (contributo a scalare sui biglietti venduti)  
Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:32:12.067
- MW1 0** fissa il comune tariffe, prezzi e corsi  
Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:32:33.505
- MW1 1** fino a 1000 biglietti 25k, poi a scalare %  
Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:32:54.413

### 3. TURISMO SOSTENIBILE

#### Situazione di partenza

- focalizzazione delle strutture alberghiere su un target di élite;
- ampia offerta di strutture extraalberghiere (oltre il 70% dei posti letto disponibili) ma sistema B&B – seconde case non gestito, con standard di qualità bassi e mancanza di strutture accessibili per giovani e piccole famiglie;
- nei mesi estivi invasione di visitatori giornalieri che non lasciano valore al territorio, fermandosi per poche ore;
- eccessiva concentrazione dei flussi turistici su luglio e agosto (circa il 40% del totale annuo).

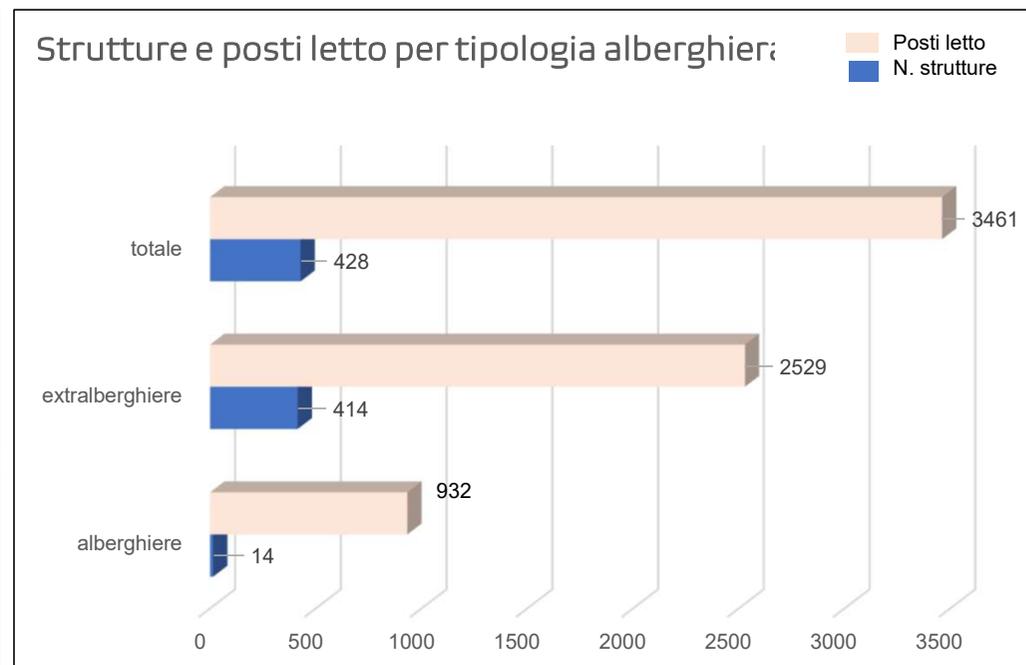
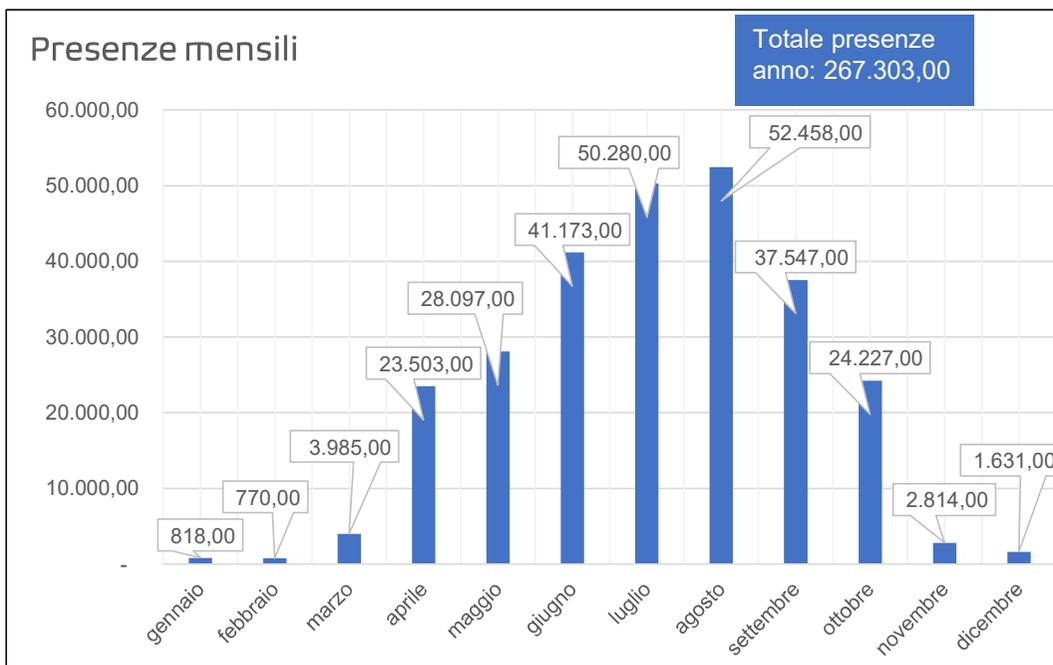
#### Obiettivi

- Aprire a un turismo d'arte e naturalistico accessibile
- Migliorare e uniformare la gestione delle seconde case
- Migliorare l'organizzazione dell'accesso balneare nei mesi estivi
- Favorire la destagionalizzazione dei flussi

#### Principali direttrici di intervento

- Valorizzazione percorsi naturalistici e artistici (greenway, artway)
- Riqualificazione dell'Abbazia dell' Acquafredda per pellegrini e per turismo sostenibile
- Definire uno «standard Tremezzina» per la concessione di B&B
- Sistema comune di servizi e garanzie
- Attrezzare il lido di Ossuccio (Piattaforma, bar ristorante) e gli accessi all'Isola Comacina
- Prevedere un ticket e contingentare accessi (vedi mobilità)
- Accordi con agenzie nordeuropee per i mesi di marzo e ottobre

### 3.1 TURISMO SOSTENIBILE – Presenze mensili e tipologie ricettive in Tremezzina



Eccessiva concentrazione di flussi nei mesi estivi. Presenza di stranieri con al primo posto Germania (51 mila), Regno Unito (44mila), Usa (37mila) Francia(27mila). Gli stranieri permangono nelle strutture ricettive per circa 3,3 giorni, mentre gli italiani per 2 giorni. Strutture extra-alberghiere vedono presenze per 107 mila con una presenza media di 3,6 giorni, mentre le strutture alberghiere hanno una presenza di 160mila con una presenza media di 2,9 notti. Le strutture extralberghiere hanno una dimensione media di 6,1 posti letto (evidenziando un’offerta fortemente orientata alla tipologia B&B e con poca offerta di strutture extralberghiere di medie dimensioni per un turismo familiare e giovanile economicamente accessibile) mentre le strutture alberghiere hanno una capienza media di 66,5 posti letto.

## 4. FILIERA CULTURALE, ARTISTICA E MUSICALE\*

### Situazione di partenza

- forte posizionamento internazionale su cinema e festival musicale su cui fare leva per lo sviluppo economico e occupazionale;
- luogo di ispirazione per formazione e produzione artistica e musicale;
- mancanza di luoghi di aggregazione giovanile.

### Obiettivi

- Valorizzare e sistematizzare asset culturali materiali e immateriali del territorio
- Sviluppare un'offerta di formazione musicale di livello internazionale
- Prevedere spazio per produzione audio video e *venue* per concerti live

### Principali direttrici di intervento

- Istituire un tavolo permanente su Cultura e Musica con le organizzazioni culturali del territorio.
- Potenziare/integrare Film&Music Commission
- Riconversione Bolivianina in scuola di alta formazione di musica e studentato musicale
- Accordo con Istituzione formativa musicale riconosciuta: (Conservatori italiani, Scuole internazionali)
- Riqualificazione dell'immobile scolastico di Fondazione Kramer in centro di produzione musicale e audio (sale prove, studi di registrazione, postazioni di post produzione) luogo di eventi e di aggregazione giovanile

## 5. VOCAZIONI STORICHE E PAESAGGISTICHE DEL TERRITORIO

Direttrici di sviluppo	Caratteristiche territoriali	Località*	Principali interventi
<p><b>Sviluppare una offerta di turismo sostenibile</b>, valorizzando i percorsi naturalistici e religiosi.</p>	Costruzione di una «porta di accesso» identitaria a Tremezzina e all'isola Comacina. Località con vincoli volumetrici, ma con diversi spazi da riorientare in modo coerente.	<b>Ossuccio</b>	<p>Costruzione ecosistema del turismo sostenibile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Residenziale turistico per Isola – Complesso Comunale Ospedaletto</li> <li>▪ Progetto Balneare Lido (piattaforma)</li> <li>▪ Ristorante accessibile (ex pro-loco)</li> <li>▪ Ostello /Family hotel e casa delle associazioni</li> <li>▪ Valorizzazione auditorium nuova scuola</li> <li>▪ Partenza <i>nuova art way</i> per Sacro Monte e Abbazia Acquafredda, San Benedetto</li> </ul>
<p><b>Rafforzare funzioni e spazi comunitari, costruendo la «piazza di riferimento del Comune»</b> con attività commerciali, artigianali e di servizio alla comunità .</p>	Progettazione di un area «centrale» di aggregazione per la cittadinanza con presenza di uno spazio iconico importante in cui promuovere la partecipazione	<b>Lenno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetto comunitario integrato che coinvolge: Ex Fabbrica ABB; campo della parrocchia, edifici privati su strada, palazzo del Comune, scuola ristrutturata, strada statale (sottopasso)</li> </ul>
<p><b>Mixare funzioni turistiche e residenziali</b>, con edilizia a servizio dell'industria turistica e culturale e servizi per le famiglie</p>	Supporto a progetto nuovo 5 stelle che richiede abitazioni per lavoratori; presenza di spazi di pregio sottoutilizzati e polo infanzia.	<b>Mezzegra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetto di edilizia convenzionata per lavoratori e giovani coppie</li> <li>▪ Polo infanzia 0-6 e centro sportivo</li> <li>▪ Operazione generativa su case popolari (bando)</li> </ul>
<p><b>Costruire un polo per l'industria culturale e creativa</b>, collegato a un turismo internazionale e glamour</p>	Valorizzazione vocazione turistico-culturale di Tremezzo (località del 5 stelle storico, con immobili e ville di grande prestigio) integrata con servizi di welfare- sanitari	<b>Tremezzo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accademia Musicale e Film commission presso Palazzo Bolivianina</li> <li>▪ Cultura agricola e artigianale del territorio</li> <li>▪ Spazi per giovani e per imprese artistico - culturali presso la Fondazione Kramer</li> <li>▪ Palazzo Brentano per spazio mostre/ eventi privati</li> <li>▪ Casa della salute (ex scuole Tremezzo)</li> </ul>

\* Prevalenza della direttrice di sviluppo

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

- ❑ Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina
- ❑ Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder
- ❑ **Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:**
  - Principali sfide per Tremezzina
  - **Strategia sul portafoglio di asset**
  - Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici
- ❑ Modello gestionale generativo – L'Agenzia
- ❑ Prossimi passi

## Costruire un asset portfolio «generativo»

---

L'approccio generativo agli asset territoriali segue una valutazione e valorizzazione in logica di "bene comuni".

L'obiettivo, infatti, è indirizzare il portafoglio di spazi e immobili in modo funzionale all'interesse della collettività e del progetto di rigenerazione, quindi a prescindere dalla titolarità/proprietà degli stessi.

Una volta assegnato il ruolo dell'asset all'interno del progetto, si attiva un'interlocuzione con i proprietari per individuare soluzioni comuni che possono anche prevedere degli swap o compensazioni economiche con asset pubblici.

Sulla base di questo approccio sarà possibile ridistribuire le funzioni tra immobili pubblici, privati e del privato sociale, nella coerenza delle sfide strategiche individuate.

In questa fase tale metodo è stato applicato in modo preliminare e qualitativo ad alcuni asset pubblici ritenuti particolarmente rilevanti e ad alcune proprietà private di diretto interesse nelle sfide di rigenerazione. I valori indicati dei cespiti comunali si intendono a libro; ovviamente per operazioni di swap o di monetizzazione dovranno essere considerati i valori di mercato.

## Principali asset funzionali alle sfide di rigenerazione

### Pubblico

- Compendio Hospitalis S.Maria Maddalena - Ossuccio
- Lido Ossuccio (prato e Chiosco-caffetteria) - Ossuccio
- Vecchia mensa della Scuola Ossuccio Scuola Materna - Ossuccio
- Nuovo Polo scolastico primaria e secondaria di primo grado -Ossuccio
- Box e posti auto – Ossuccio /Lenno
- Palazzo Comune - Lenno
- Scuola, deposito, palestra - Lenno
- Ex Scuola Materna - Mezzegra
- Centro polifunzionale - Mezzegra
- Case popolari Piazza Magnolia - Mezzegra
- ex Municipio e ex biblioteca - Mezzegra
- Ex Municipio – Tremezzo
- Mezzegra –Palazzo Brentano
- Ex Scuole - Tremezzo
- Bolivianina - Tremezzo
- Villa Mainona ed edifici collegati con torretta - Tremezzo
- Serra – Ex palestra - Tremezzo

### Tipologia di interventi:

- Conferma destinazione
- Riuso/nuova destinazione
- Monetizzazione

### Privato sociale

- Ex scuola materna della Fondazione Kramer - Tremezzo
- Abbazia Acqua Fredda – Ossuccio
- Isola Comacina – Fondazione Brera – Ossuccio

### Tipologia di interventi:

- Conferma destinazione
- Riuso/nuova destinazione
- Acquisizione da parte del Comune (anche tramite swap o donazione)

### Privato

- Ex fabbrica ABB – Lenno
- Edifici esercizi privati su strada Regina vicini a ex ABB – Lenno
- Immobili Orlandi e Molinari – Mezzegra
- Area Valsecchi – Tremezzo
- Biblioteca Antonini – Lenno
- Sistema B&B e case vacanza - Tremezzina

## Intervento su Portfolio attuale asset comunali – Beni non alienabili (1/2)

### Situazione portafoglio attuale

### Principali ipotesi di intervento

DESCRIZIONE	ATTUALE DESTINAZIONE D'USO	Mq	VALORE A LIBRO	IPOTESI DI INTERVENTO
Compendio Hospitalis S.Maria Maddalena - Ossuccio	sede polizia locale, raccolta museale reperti Isola, banca	500	1.006.544	<b>RIUSO.</b> Porta di ingresso dell'isola Comacina: info point e camere a disposizione dell'isola Comacina (turismo accessibile/residenze d'artista) - esiste progettazione definitiva per messa in sicurezza municipio e ipotesi diverse di riuso (Ctrl. Con Soprintendenza)
Lido Ossuccio (prato e Chiosco-caffetteria)	Lido	nd	355.000	<b>RIUSO.</b> Progetto balneare vs Isola comacina: Ponte di barche sulla dx. Isola galleggiante a largo del lago a sx per sole e tuffi: Ipotesi di un prezzo di ingresso molto accessibile per la manutenzione e bagnino (5 euro?) . (Ctrl. Con Soprintendenza)
Vecchia mensa della Scuola Ossuccio (Bar-Parco gioco- ex mensa)	Bar (attualmente in concessione) + sala civica con cucina	nd	350.000	<b>CONFERMA - POTENZIAMENTO.</b> Ristorante accessibile e di servizio all'attività dell'ostello o per le associazioni (tenere rapporto e possibilità utilizzo pro loco)
Scuola Materna Ossuccio	Scuola Materna + ambulatorio (da trasferire)	nd	1.233.000	<b>RIUSO.</b> Ostello / family hotel/ associazioni e gruppi nella scuola primaria (check vicinanza scuola materna) e trasferimento funzione ambulatorio con fase transitoria e permanenza tipo sportello
Nuovo Polo scolastico Ossuccio	Plesso scolastico con Auditorium 181 posti e palestra	nd	5.579.000	<b>CONFERMA- POTENZIAMENTO</b> Auditorium e palestra da valorizzare inserendo programmazione culturale e/o artistica

## Intervento su Portfolio attuale asset comunali – Beni Alienabili

### Situazione portafoglio attuale

### Principali ipotesi di intervento

DESCRIZIONE	ATTUALE DESTINAZIONE D'USO	Mq	VALORE A LIBRO	IPOTESI DI INTERVENTO
Box e posti auto Ossuccio-Lenno	Parcheggi residenti	ND	ND	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Beni alienabili e/o da mettere a reddito come affitti
Palazzo Comune - Lenno	Sede municipio Tremezzina	500	1.086.030,00	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Bene alienabile per finanziare progetto Piazza Civica
Scuola, deposito, palestra - Lenno	Progettazione per ipotesi sede municipio	680	2.128.518,98	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Bene alienabile per finanziare progetto Piazza Civica
Ex Scuola Materna - Mezzegra	Inutilizzata	450	984.119,42	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Bene alienabile per finanziare progetto complessivo
Centro polifunzionale - Mezzegra	Alpini, ambulatori e sala polifunzionale	300	898.814,50	<b>DA VALUTARE.</b> Chiarire: Risulta nella scheda cespiti tra i beni non alienabili e nella scheda excel tra quelli alienabili x edilizia convenzionata
Case popolari Piazza Magnolia - Mezzegra		130	211.510,00	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Comprendere bene tra e due schede: 10 appartamenti in 130 mq mi sembra impossibile
ex Municipio e ex biblioteca - Mezzegra	Sede operativa uffici comunali, amministrativi e biblioteca	400	763.200,00	<b>MONETIZZAZIONE</b> Ipotesi alienazione per finanziare nuova edilizia convenzionata in aree da individuare (verificare che non sia Palazzo Brentano)
Ex Municipio - Tremezzo	ufficio anagrafe, ambulatorio da trasferire nelle ex scuole, libero da Como Acqua dal 30.06.2024	760	1.471.176,00	<b>MONETIZZAZIONE.</b> Bene alienabile per finanziare progetto complessivo

## Intervento su Portfolio attuale asset comunali – Beni non alienabili (2/2)

### Situazione portafoglio attuale

### Principali ipotesi di intervento

DESCRIZIONE	ATTUALE DESTINAZIONE D'USO	Mq	VALORE A LIBRO	IPOTESI DI INTERVENTO
Palazzo Brentano e terreno - Mezzegra	Sede comunale di rappresentanza – Consiglio Comunale	?	680.000	<b>DA VALUTARE.</b> Co-working di rappresentanza /biblioteca/ matrimoni e eventi/affitto a nuovo hotel 5 stelle
Ex Scuole - Tremezzo	Associazioni e Pro Loco	1.000	3.139.388,32	<b>RIUSO.</b> poliambulatori medici cooperativa Insubria, uffici igiene pubblica e veterinari ATS Insubria, sede protezione civile e spazio giovani in attesa di Kramer al primo piano
Bolivianina - Tremezzo	Museo del paesaggio	nd	1.674.000	<b>RIUSO.</b> Nuova accademia di alta formazione musicale e studentato
Villa Mainona ed edifici collegati con torretta - Tremezzo	Casa albergo	nd	1.737.000	<b>RIUSO.</b> museo /mostre - Film Commission - archivio storico in parte degli edifici collegati alla villa
Serra – Ex palestra Tremezzo	Eventi saltuari	?	?	<b>RIUSO.</b> spazio degustazione/ spazio ristorativo/ contributo Cariplo

## Sintesi dei principali interventi sugli asset

Sfide strategiche	Interventi chiave sugli asset	Complessità	Status
Turismo sostenibile	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Operazione di conferimento <b>Abbazia</b> da Cappuccini a Comune; valutazione progetto con Fondazione Kramer</li><li>▪ Regolamento comunale su condizioni di affitto e di gestione delle seconde case</li><li>▪ Rafforzamento artway</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Media</li><li>▪ Bassa</li><li>▪ Bassa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avviata fase 1</li><li>▪ Da avviare</li><li>▪ Da avviare</li></ul>
Filiera culturale, artistica e musicale	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rifunzionalizzazione <b>Bolivianina</b> a centro di alta formazione musicale e spostamento degli spazi RSA su altri immobili</li><li>▪ Rifunzionalizzazione dell'Ex Scuola di Fondazione <b>Kramer</b> in luogo di aggregazione culturale giovanile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medio-Alta</li><li>▪ Medio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Da avviare</li><li>▪ Da avviare</li></ul>
Accessibilità abitativa e welfare di comunità	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proposta di trasformazione area <b>ex ABB</b> in Piazza Civica</li><li>▪ Cessione immobili di edilizia sociale nella piazza di Mezzegra a proprietà nuovo Hotel e spostamento su altri immobili</li><li>• Individuazione <b>consistenze totali</b> per sviluppo residenziale a canone convenzionato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alta</li><li>▪ Media</li><li>▪ Media</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avviata</li><li>▪ Da avviare</li><li>▪ Da avviare con PGT</li></ul>
Mobilità sostenibile	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Individuazione aree parcheggio in spazi pubblici e privati per progetto nuova mobilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bassa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Da avviare</li></ul>

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

- ❑ Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina
- ❑ Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder
- ❑ **Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:**
  - Principali sfide per Tremezzina
  - Strategia sul portafoglio di asset
  - **Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici**
- ❑ Modello gestionale generativo- l'Agencia
- ❑ Prossimi passi

## Interventi iconici e identitari

---

Il progetto di rigenerazione del Comune di Tremezzina prevede un quadro articolato e coerente di interventi. Alcuni di essi riguardano in modo specifico la riqualificazione e rifunzionalizzazione di asset fisici e di spazi, altri invece sono più afferenti allo sviluppo di nuove politiche e sistemi di servizio.

Il quadro strategico disegnato in questa fase del lavoro (che ha bisogno di essere ancora valutato i dettagli dal punto di vista della fattibilità economica e tecnica) prevede alcuni specifici interventi che – per la loro portata di cambiamento – rappresentano iniziative paradigmatiche dell'intero progetto di rigenerazione.

Tali iniziative definiscono infatti il nuovo profilo identitario di Tremezzina e in qualche modo ne rappresentano anche gli elementi principali per rendere visibili e concrete le cinque sfide di rigenerazione e la nuova *value proposition* a livello internazionale: ***The green landscape of culture***. La realizzazione di tali interventi impatta direttamente sul livello di successo del progetto e sulla sua tenuta nel lungo periodo.

Nel seguito del lavoro (fase 2) sarà necessario sviluppare un piano tecnico - economico di tali interventi con eventuali *opzioni alternative e piani di contingency*, qualora alcune di queste iniziative non si dimostrassero attivabili nei prossimi 3-5 anni.

## Interventi iconici e rilevanti per la rigenerazione di Tremezzina

Gli interventi iconici individuati sono 6, articolati sulle 5 sfide di rigenerazione: quattro di questi riguardano la riqualificazione di spazi e asset fisici, mentre due rappresentano nuove politiche sull'abitare e sulla mobilità\*

### **Turismo sostenibile**

1. **Abbazia dell'Acquafredda**

### **Accessibilità abitativa e welfare**

2. **Piazza Civica a Lenno**

### **Accessibilità abitativa e welfare**

3. **Residenziale convenzionato**

### **Filiera culturale e musicale**

4. **Palazzo Bolivianina**

### **Filiera culturale e musicale**

5. **Ex materna Fondazione Kramer**

### **Mobilità sostenibile**

6. **Transizione del trasporto locale**



\* A supporto di questi orientamenti citiamo il documento "UN'AGENDA STRATEGICA PER IL LARIO INTELVESE E VALLI DEL LARIO E DEL CERESIO" a cura del Politecnico di Milano del 2023, dove vengono individuate tre corsi di azioni 1. Per una rinnovata qualità della vita (welfare e abitare) 2. Decongestione e diversificazione spaziale e temporale del modello economico 3. Verso una cura e gestione unitaria del territorio :

## TURISMO SOSTENIBILE – Abbazia dell'Acquafredda

---



<b>Asset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Struttura di 6000 m2 da riqualificare, di proprietà dei Cappuccini</li></ul>
<b>Funzione attuale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In disuso</li></ul>
<b>Funzione a tendere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destinabile come sistema di alloggio accessibile per pellegrini, anziani, studenti, viaggiatori, lavoratori stagionali e centro di alta formazione internazionale.</li></ul>
<b>Interventi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asset trasferibile dai Cappuccini al Comune</li><li>• Valutazione progetto con associazioni e Fondazione Kramer</li><li>• Riqualificazione e gestione degli alloggi con fondi istituzionali</li></ul>
<b>Punti di attenzione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimenti di ristrutturazione necessari</li><li>• Valorizzazione asset per swap con Kramer</li><li>• Disponibilità Fondazione Kramer e Cappuccini</li><li>• Ruolo associazioni coinvolte nel bando del comune</li></ul>
<b>Tempi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A breve (12 mesi)</li></ul>

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE– Piazza Civica a Lenno



- |                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Asset</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Immobile industriale di proprietà ABB di circa 12.000 m2, in gran parte in area cimiteriale – in disuso</li><li>• Piazza XI Febbraio e Palazzo comunale di Lenno</li><li>• Scuola elementare di Lenno di proprietà Comune</li><li>• Aree di proprietà della parrocchia (campo di calcio)</li></ul>   |
| <b>Funzione a tendere</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Costruzione di una piazza civica che comprenda tutta l'area ABB e la colleghi facilmente a Piazza XI Febb.</li></ul>   |
| <b>Interventi previsti</b> | <p>Riqualificazione intera area, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acquisto/compensazione dell'area ABB da parte di comune e/o sviluppatore immobiliare.</li><li>• Spostamento della sede comunale nella ex scuola e cessione del palazzo comunale attuale (hotel?)</li><li>• Elevazione della strada per costruire sottopasso pedonale ampio ed esteticamente curato</li></ul> |
| <b>Punti di attenzione</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Attese e disponibilità ABB</li><li>• Investimenti di riqualificazione urbana</li><li>• Valorizzazione spazi parrocchiali (parcheggio),</li></ul>   |
| <b>Tempi</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• A medio (36 mesi)</li></ul>  |

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE - Piazza Civica a Lenno (funzioni)

Le funzioni della Piazza Civica dovranno tener conto dei vincoli cimiteriali e idrologici dell'area e delle attese/indicazioni emerse dall'attività di stakeholder engagement; la scelta del mix di funzioni a cui puntare definirà il posizionamento della Piazza e i beneficiari ai quali il progetto di riqualificazione sarà rivolto.

	Turisti Hotel	Case Vacanze	Residenti		Turisti Hotel	Case vacanze	Residenti
Spazi comunitari di aggregazione sociale gestiti dalle associazioni territoriali			✓	Esercizi commerciali con spazi riservati a produttori e/o esercizi locali e/o di tradizione	✓	✓	✓
Centro sportivo : palestra, campi squash, percorsi fitness		✓	✓	Area esposizione e vendita mercato rionale	✓	✓	✓
Piscina coperta		✓	✓	Ristorazione e intrattenimento (Ristoranti, Bar)	✓	✓	✓
Parcheggi auto		✓	✓	Esercizio di Distribuzione Organizzata (supermercato di medie- piccole dimensioni)		✓	✓
Appartamenti - residenziale			✓	Cinema e auditorium	✓	✓	✓
Boutique hotel	✓			Anfiteatro all'aperto - Piazza eventi	✓	✓	✓
Info Point: Informazione Turistica	✓	✓		Spazio polivalente per mostre d'arte, sala conferenze	✓	✓	✓
Sede Uffici Municipio - Sportelli al pubblico		✓	✓	Studi Medici - Laboratorio Analisi - Centri prelievi - Servizi di cura e assistenza socio-sanitaria		✓	✓

## Diapositiva 52

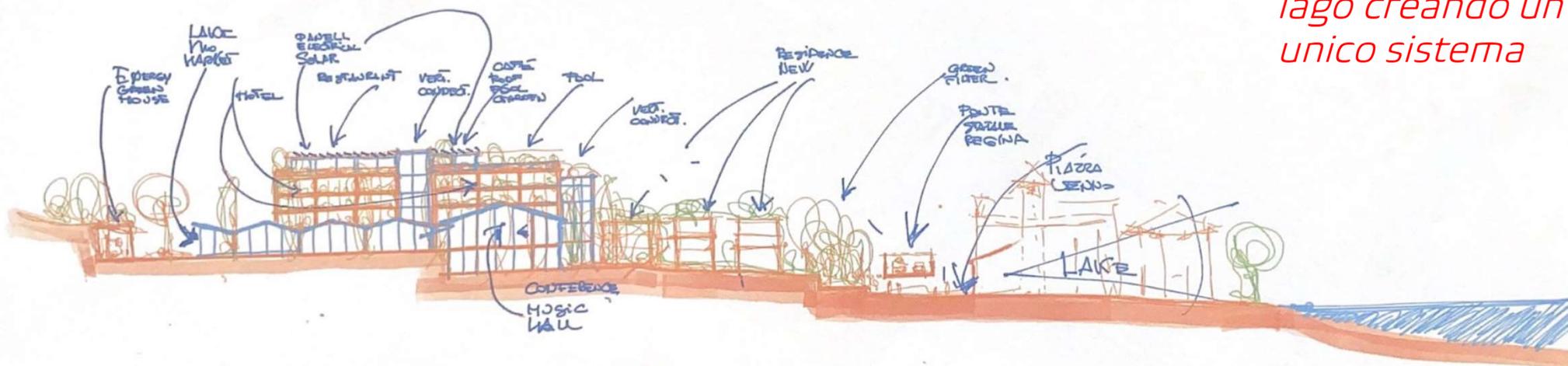
---

**MWO** commercio accessibile convenzionato e/o equo solidale (inserire e valorizzato)

Michele Borzatta - Istituto Sup; 2024-05-24T08:39:11.646

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE- Piazza Civica a Lenno

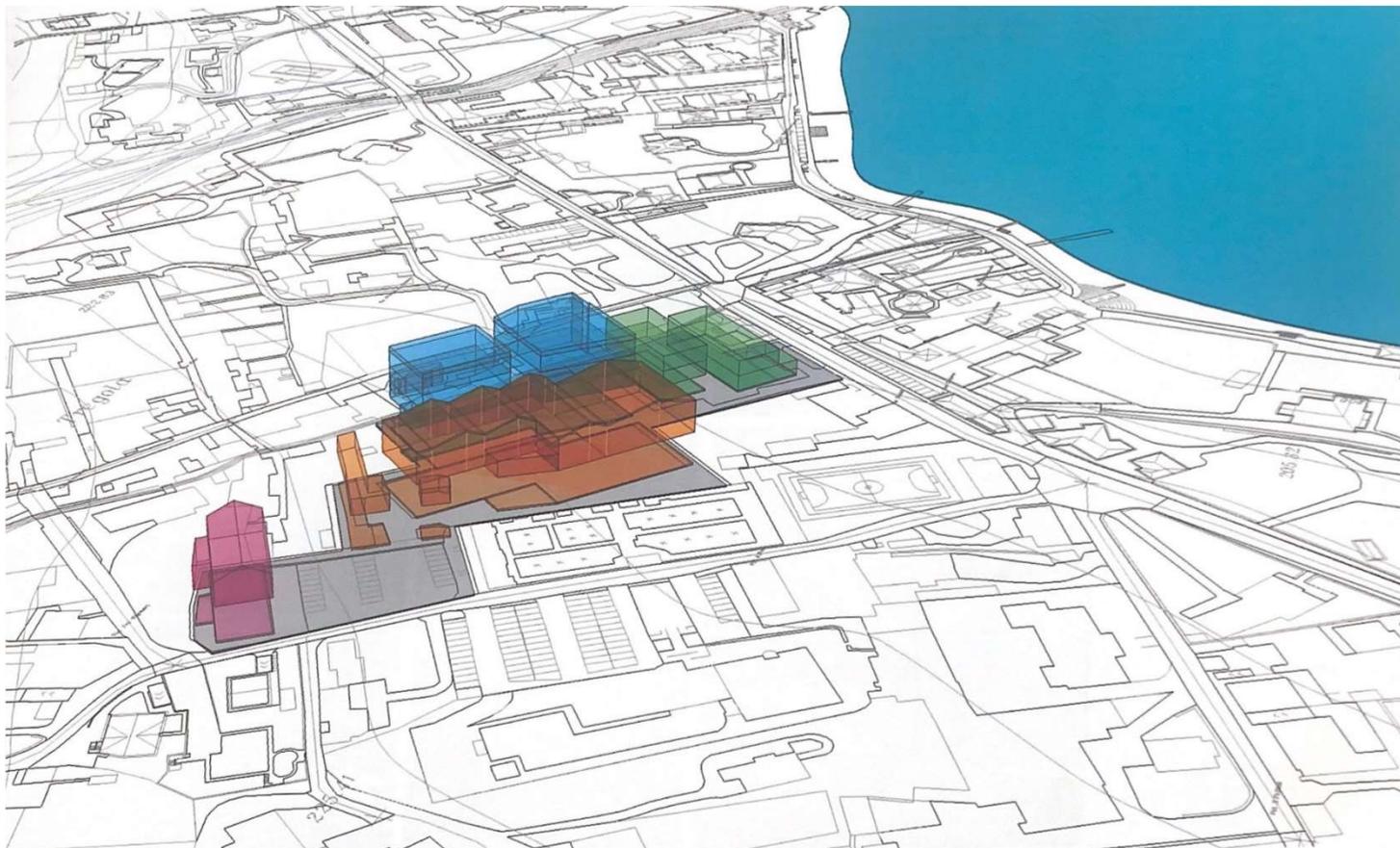
Sezione Ovest/Est - Concept by Arch. Arturo Montanelli - ARDEA



*La Piazza «apre» al lago creando un unico sistema*

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE– Piazza Civica a Lenno (Prime ipotesi)

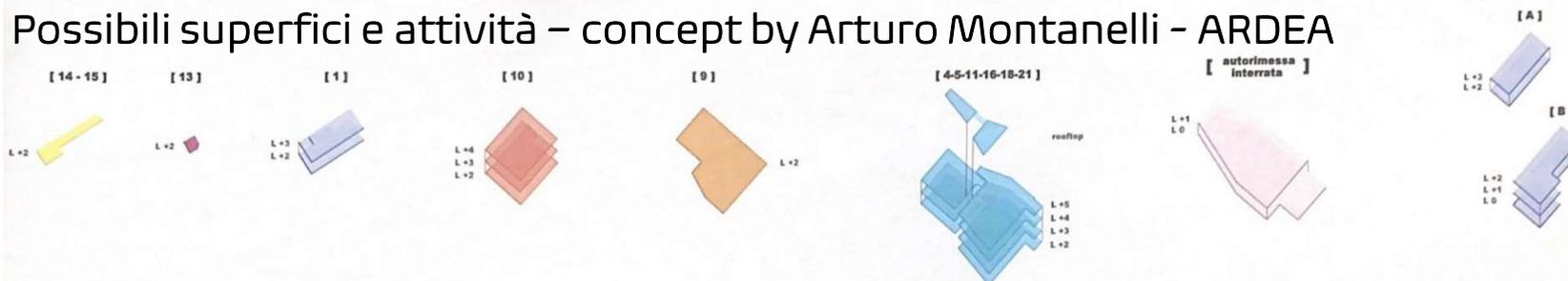
Volumi oggetto dell'intervento – concept by Arturo Montanelli - ARDEA



*Il progetto dovrebbe gestire 11.000 mq di SLP e 3.000 di autorimesse interrato, creando un polo di riferimento per l'intero comune*

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE- Piazza Civica a Lenno (Prime ipotesi)

Possibili superfici e attività – concept by Arturo Montanelli - ARDEA



CORPO [n.]	DESTINAZIONE D'USO	Livello [Liv.]	superficie [mq]
	Autorimessa interrata	+1	1.413,50
		0	1.667,00
	<b>Totale Autorimessa</b>	<b>mq</b>	<b>3.080,50</b>
<b>A</b>	Residenza	+3	387,40
		+2	387,40
	<b>Totale edificio A</b>	<b>mq</b>	<b>774,80</b>
<b>B</b>	Residenza	+2	526,00
		+1	526,00
		0	270,00
	<b>Totale edificio B</b>	<b>mq</b>	<b>1.322,00</b>
<b>1</b>	Residenza	+3	363,00
		+2	403,70
	<b>Totale edificio 1</b>	<b>mq</b>	<b>766,70</b>

CORPO [n.]	DESTINAZIONE D'USO	Livello [Liv.]	superficie [mq]
4-5-11 16-18-21	Albergo	rooftop	242,25
		+5	826,45
		+4	1.281,30
		+3	1.281,30
	<b>Totale Albergo</b>	<b>mq</b>	<b>4.919,70</b>
<b>9</b>	Mercato km 0	0	1.145,80
	<b>Totale Mercato km 0</b>	<b>mq</b>	<b>1.145,80</b>
<b>10</b>	Musica -Conference hall	+4	641,00
		+3	641,00
		+2	686,80
	<b>Totale edificio 10</b>	<b>mq</b>	<b>1.968,80</b>
<b>13</b>	Reception	+2	39,35
		<b>Totale Reception</b>	<b>mq</b>
<b>14-15</b>	Energy-House	+2	188,00
		<b>Totale Energy-House</b>	<b>mq</b>



*Prima ipotesi di distribuzione funzionale, che tiene conto dei vincoli cimiteriali e idrogeologici dell'area.*

## ACCESSIBILITA' ABITATIVA E WELFARE– Indirizzi strategici\*

---

- *Overtourism*
  - *Monocultura economica*
  - *Bassa accessibilità*
  - *Progressivo invecchiamento*
- **Incrementare** il numero di cittadini residenti, in particolare giovani e giovani famiglie, rendendo accessibile l'alloggio sia in vendita che in affitto;
  - **Integrare** le politiche abitative e di welfare, al fine di realizzare una capacità attrattiva non solo in relazione alla dimensione economica ma anche ai servizi per i nuovi cittadini;\*
  - **Potenziare** il livello di co-programmazione e co-progettazione a livello locale e sovralocale
  - **Incrementare** servizi e spazi di comunità (culturali, di socializzazione,...) per sostenere il benessere sociale e diventare un territorio attrattivo verso nuovi residenti
  - **Articolare** un'offerta abitativa accessibile attraverso nuove abitazioni a canone moderato e alla vendita convenzionata in partenariato con fondi di investimento, cooperazione abitativa e terzo settore;
  - **Rafforzare** l'offerta di abitazioni a canone concordato sostenendo l'offerta (fondi di garanzia all'affitto, garanzie rispetto alla conduzione e alla liberazione dell'alloggio, incentivazione fiscale. Creazione di un'agenzia della dell'abitare a livello sovralocale, in accordo con il PDZ);
  - **Articolare e stimolare** un sistema abitativo rivolto anche ai lavoratori stagionali;
  - **Promuovere** modelli abitativi intergenerazionali (co-housing), rafforzando un sistema di welfare di comunità;
  - **Rafforzare** il sistema formativo specialistico (post diploma e post laurea) verso nuove figure professionali che vadano oltre il comparto esclusivamente turistico.

---

\*si veda anche lo studio del politecnico sul ritratto territoriale dove si evidenzia che la connessione tra politiche abitative e di welfare è fattore di attrazione per nuovi residenti e il tema del "ripopolamento" risulta molto sentito tra i cittadini

## FILIERA CULTURALE – Accademia musicale Boliviana



<b>Asset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immobile di proprietà comunale a oggi utilizzata parzialmente come RSA</li></ul>
<b>Funzione a tendere</b>	Accademia di formazione musicale e studentato musicale
<b>Interventi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trasferimento della Rsa in altra sede</li><li>• Sviluppo audio studio e sale prove</li><li>• Accordo con Istituzione formativa accreditata (anche a livello internazionale) per favorire incoming di studenti</li><li>• Piano dedicato a studentato musicale</li><li>• Calendario dei concerti presso giardino/serra Boliviana</li><li>• Sede della Music commission in Boliviana</li></ul>
<b>Punti di attenzione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimenti per insonorizzazione spazi e camere</li><li>• Accordi internazionali (coinvolgimento Maestro Bressan)</li></ul>
<b>Tempi</b>	Medi (36 mesi)

## FILIERA CULTURALE – EX scuola per l'infanzia della Fondazione Kramer



### Asset

- Immobile di proprietà della Fondazione Kramer attualmente in disuso; non facile accessibilità

### Funzione a tendere

- Ipotesi da valutare con la Fondazione Kramer : costruire un centro di produzione e post produzione audiovisivo, con spazi esterni per concerti ed eventi di aggregazione giovanile

### Interventi previsti

- Ristrutturazione spazi e sistemazione giardino
- Trasferimento del custode in abitazioni di edilizia convenzionata e riconversione della struttura a ristorazione
- Coinvolgimento di operatori audio video nazionali/internazionali
- Ufficio della Film Commission

### Punti di attenzione

- Valorizzazione dell'asset e disponibilità della Fondazione Kramer
- Finanziamento della riqualificazione (Fondazione Cariplo/Regione)

### Tempi

- Medi (36 mesi)



## MOBILITA' SOSTENIBILE – Transizione della mobilità locale

	PRE - VARIANTE	POST VARIANTE
 <p>Limitazioni accesso a mezzi privati/ non sostenibili</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attivazione coordinamento tra fornitori di servizi di trasporto (noleggio auto, aeroporti, agenzie e tour operator per messa a sistema possibili percorsi) Regolazione orari di bus per Villa Carlotta da Mi-Co (privilegiare traghetti)</li> <li>Incentivare servizi di prenotazione navetta con tour operator e compagnie aeree e/o hotel in convenzione con NCC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declassare la «vecchia» Regina e rendere semi-pedonale il Comune (accesso solo a auto residenti, taxi, NCC e furgoncini elettrici fornitori, bisogni speciali)</li> </ul>
 <p>Sistema unico di parcheggi a pagamento per auto private</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aree di parcheggio pubblico a pagamento a Ossuccio e Tremezzo con interscambio strumenti di mobilità sostenibile;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulteriore ampliamento sistema parking</li> </ul>
 <p>Shuttle comunali elettrici</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navette elettriche continuative in orizzontale che collegano i due parcheggi alle estremità del Comune (incluso nel prezzo del parcheggio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo navette a chiamata in verticale</li> </ul>
 <p>Mobilità elettrica in sharing</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema di bike sharing a pedalata assistita</li> </ul>
 <p>Trasporto lacuale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammodernamento del parco traghetti pubblici (MIT) e privati (con attivazione imprese giovanili)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messa a sistema del diportismo privato e ammodernamento strutture con introduzione battellini per trasferimenti rapidi a tariffe sostenibili (es. Lago Ginevra, Maggiore);</li> </ul>

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

- ❑ Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina
- ❑ Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder
- ❑ Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:
  - Principali sfide per Tremezzina
  - Intervento sul portafoglio di asset critici
  - Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici

### ❑ Modello gestionale generativo – L'Agenzia

- ❑ Prossimi passi

## Gestione del progetto: l'Agencia generativa per il territorio\*

---

Un sistema complesso di sviluppo del territorio necessita di essere gestito in modo strutturato da un soggetto dedicato a seguire la realizzazione e il coordinamento degli interventi generativi e **della collaborazione pubblico-privato**.

In considerazione della natura e della rilevanza degli interventi da gestire, questo soggetto dovrà avere un **orizzonte temporale di medio-lungo periodo** senza risentire dei mandati elettorali; diventa quindi uno strumento di politica di sviluppo di asset e di beni comuni (ovvero a servizio della comunità) sulla cui visione statutaria e strategica è necessario perseguire un consenso bipartisan.

La nostra proposta è che tale organismo svolga un vero e proprio ruolo di **AGENZIA GENERATIVA PER IL TERRITORIO**.

---

\* l'intero capitolo è sviluppato con il contributo del prof Alceste Santuari dell'Università di Bologna

## Agenzia generativa per il territorio: missione e funzioni

---

**Missione:** l'agenzia dovrà svolgere un ruolo generativo e «ridistributivo», così che ogni iniziativa economica contempli una ricaduta positiva in ambito sociale o ambientale, orientando la propria attività su tematiche strategiche condivise fra Amministrazione e Stakeholders. Le principali funzioni sono sei:

- a. **ABITARE**, attivando funzioni residenziali per giovani, anziani (economia silver) e lavoratori in particolare (ma non solo) dell'economia turistica. L'abitare richiede un sistema di welfare e sanitario e servizi di mobilità sostenibile.
- b. **AGGREGARE**, favorendo lo sviluppo di attività per la cittadinanza e per i più giovani, come sport (bicicletta elettrica, gare di ciclocross internazionale, musica e arte, ingaggio del privato sociale...)
- c. **EDUCARE E FORMARE**, implementando sistemi di formazione per il personale alberghiero, per le filiere creative e culturali, sulla mobilità sostenibile lacustre...
- d. **SVILUPPARE**, collegando il territorio a livello internazionale e favorendo lo sviluppo imprenditoriale
- e. **DIVERSIFICARE E DESTAGIONALIZZARE**, andando oltre la monocultura del turismo di lusso; aprire a un turismo slow e accessibile con nuovi servizi, alimentare l'industria culturale e creativa, far crescere una cantieristica per la navigazione elettrica sostenibile. In forza della vicinanza alla Valtellina, alla Svizzera, a Como e Milano, a Malpensa, attrarre turismo anche nei mesi non estivi. Innalzare in modo decisivo il livello dell'ospitalità B&B nelle case di proprietà
- f. **QUALIFICARE** – Sviluppare un «Marchio di qualità» che promuova la sostenibilità del territorio e caratterizzi prodotti e servizi. Come è stato detto da uno dei key people, «Tremezzina e il suo territorio devono diventare uno spazio super green a 360°» (natura, aree interne, montagna, lago bici...)

## Agenzia generativa per il territorio : modello di business e sistema di finanziamento

---

### Modello di business generativo.

Per sostenersi attraverso un modello di social business, l'Agenzia potrà :

- svolgere un ruolo di servizio /piattaforma verso il mercato e gli operatori: piattaforma di gestione del sistema B&B, gestione parcheggi e servizi di mobilità sostenibile (es. Trasporti e bike sharing comunali), gestione dell'offerta di escursionismo e di sport nautici
- ricevere entrate collegate allo sviluppo del PIL territoriale (esempio % su tassa di soggiorno)
- attrarre grant/risorse da bandi e istituzioni, in base all'impatto sociale e ambientale che sarà in grado di progettare e generare.

### Finanziamento

Il modello dovrebbe essere quello tipico dell'impact. Il capitale pubblico dovrà svolgere un ruolo di attrattore e attivatore di "capitale privato paziente", svolgendo una mitigazione del rischio (fondi di garanzia, polizze dedicate) e di conseguenza attraendo investitori privati.

### Evoluzione dello «scope» geografico dell'agenzia *(approfondito nelle pagine successive)*.

L'agenzia può essere sviluppata esclusivamente per il comune di Tremezzina o altrimenti cogliere le sinergie e i benefici che possono derivare da un ampliamento dello scopo a livello di Distretto turistico e/o di Area interna.

## Possibile ampliamento dello «scope» dell'agenzia – Distretto Turistico\*



Nel 2017 è nato il Distretto turistico del centro Lario, che riunisce i soci delle associazioni Promo-Bellagio, Albergatori Val Menaggio, Associazione turistica Tremezzina e Operatori turistici di Varenna con i rappresentanti delle amministrazioni comunali di Bellagio, Menaggio, Varenna, Tremezzina.

Tale Distretto potrebbe vedere nell'Agenzia una forma giuridica ideale per attivare e gestire progetti comuni di riqualificazione e sviluppo, secondo il d.l. 70/2011

La collaborazione pubblico-privata nell'ambito delle attività di promozione turistica fu delineata nell'art. 5, comma 1 della legge di riforma del Turismo (l. 135/2001), che ha individuato i "sistemi turistici locali", quali ambiti geografico-strategici per valorizzare, promuovere e sostenere l'offerta turistica a livello locale, in una cornice regionale.

Successivamente, l'art. 3, comma 4, d.l. n. 70/2011, convertito in legge n. 106/2011 ha istituito i "distretti turistici", da intendersi quali **progetti a tempo di sviluppo economico territoriale, elaborati nell'ambito di un processo programmatorio partecipato sia da soggetti pubblici che privati.**

L'art. 5-bis, d.l. 70/2011 stabilisce che nell'ambito dei distretti turistici possano essere realizzati **progetti pilota, anche aventi rilievo fiscale**, al fine di aumentare l'attrattività, favorire gli investimenti e creare aree favorevoli agli investimenti mediante azioni per la riqualificazione delle aree del distretto, per la realizzazione di opere infrastrutturali, per l'aggiornamento del personale, per la promozione delle nuove tecnologie. Da tale previsione discende l'importanza di attivare sperimentazioni territoriali per realizzare gli obiettivi contemplati dai distretti turistici. Nello specifico, la sperimentazione potrebbe riguardare **l'identificazione di una formula giuridica** attraverso la quale combinare l'azione degli enti pubblici, dei privati for profit e degli enti non lucrativi.

## Possibile ampliamento dello «scope» dell'agenzia – Area Interna Alto Lago e Valli Lario



Il Territorio che comprende **31 comuni della provincia di Como e di Lecco** per una superficie complessiva di **450 kmq** e **39.333 abitanti**.

Nel 2022 si sono aggiunti altri **10 comuni**, superando i **50.000 abitanti**

La regione Lombardia ha stanziato **200 milioni** per le aree interne, con una strategia che mira a potenziare i servizi di welfare, sviluppare nuove politiche dell'abitare e sostenere il lavoro attraverso progetti di sistema

L'area dell'Alto Lago di Como e Valli del Lario ha al proprio interno anche delle risorse preziose (ambientali, paesaggistiche e imprenditoriali) che dovrebbero essere valorizzate. Purtroppo, sono presenti elementi che rischiano di compromettere nel medio-lungo periodo la tenuta complessiva di questa area, inficiandone le capacità di promuovere lo sviluppo competitivo e armonico: invecchiamento della popolazione residente, spopolamento e abbandono dei borghi, sistema di mobilità frammentato, mancanza di servizi di welfare per le comunità (istruzione, sanità, lavoro, tutela dell'ambiente)

L'obiettivo prioritario della strategia d'Area è quello di aumentare il livello di competitività del sistema economico e sociale locale, applicando al territorio una logica di filiera.

Lo sviluppo di un'**unica agenzia generativa** che ingaggi il distretto turistico e l'area interna Alto Lago e Valli del Lario, consentirebbe di :

- Coordinare le politiche abitative, di welfare e del lavoro sull'intero territorio al fine di valorizzare le specificità, ma all'interno di un approccio sistemico e non parcellizzato.
- Evitare la duplicazione di soggetti e funzioni di sviluppo aumentando l'efficienza dell'azione.
- Rafforzare l'accesso a finanziamenti pubblici e le capacità di interlocuzione con investitori privati nazionali e internazionali
- Applicare il modello generativo sull'intero territorio (es. chi investe e ottiene benefici sul distretto turistico deve impegnarsi contemporaneamente sulle politiche di tutela e sviluppo dell'area interna)

## Agenzia di sviluppo del territorio: Forme giuridiche e modelli di governance

Le forme giuridiche che sono state analizzate vanno da forme tradizionali di gestione pubblica a modelli di gestione innovativi nei quale la gestione può anche essere assegnata a soggetti privati, ma con sistemi di controllo sociale diretto (coinvolgimento della cittadinanza) e un presidio pubblico trasparente ed efficace sulle politiche (vedi sistema PPP e PSPP)



### ENTE STRUMENTALE DI DIRITTO PUBBLICO DEL COMUNE

“Azienda speciale per il territorio” ai sensi del d. lgs n.201/2022, che come ente strumentale di diritto pubblico non prevede la partecipazione di soggetti privati nella governance. Nel caso specifico, il Comune (o un gruppo di Comuni aggregato all’interno di un eventuale distretto)

- a) conferisce il capitale di dotazione;
- b) designa i membri del consiglio di amministrazione;
- c) determina le finalità e gli indirizzi;
- d) approva gli atti fondamentali dell’azienda, quali lo Statuto, i regolamenti, il bilancio, il piano programma e il contratto di servizio;
- e) esercita la vigilanza e la verifica sui risultati di gestione;
- f) può coprire le eventuali perdite di bilancio.



Vantaggi: governance pubblica – decisioni in capo al Consiglio Comunale e al Sindaco (approvazione degli atti fondamentali e delle nomine) – possibilità di far aderire altri comuni



Svantaggi: impossibilità di partecipazione da parte dei privati, siano essi persone fisiche o giuridiche forprofit e nonprofit



*NB. L’azienda speciale però può dare vita in partnership con altri soggetti, pubblici e privati, a spin-off finalizzati alla gestione di specifiche attività sul territorio. In questo senso, soprattutto in una logica di distretto e pluri-comunale, l’azienda speciale potrebbe agire come una sorta di Holding pubblica che dà vita a JV specifiche coinvolgendo investitori e soggetti privati nelle partecipate.*

LA SOCIETÀ IN HOUSE È UNA SOCIETÀ DI DIRITTO PRIVATO (S.R.L. O S.P.A.) COSTITUITA E TOTALMENTE PARTECIPATA E CONTROLLATA DALL'ENTE LOCALE (DAGLI ENTI LOCALI)

1. capitale sociale interamente conferito e sottoscritto dall'ente locale (dagli enti locali);
2. controllo analogo: l'ente locale (gli enti locali) devono esercitare sulla società un controllo simile a quello che essi svolgono sui propri uffici interni;
3. l'ente locale (gli enti locali) nominano i componenti del Consiglio di Amministrazione (o l'Amministratore Unico);
4. oltre l'80% del fatturato della società in house deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti affidatili dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci;
5. è ammessa la produzione ulteriore (rispetto al citato limite di fatturato) rivolta anche a finalità diverse, purché la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società.



**Vantaggi:** governance pubblica certa – responsabilità pubbliche – agilità gestionale privata



**Svantaggi:** impossibilità di partecipazione da parte dei privati, siano essi for profit (se non in forma residuale) ovvero non profit / dei cittadinanza

*Anche la società in house providing, alla stregua dell'azienda speciale, potrebbe dare vita, in partnership con altri soggetti, pubblici e privati, a spin-off finalizzati alla gestione di specifiche attività sul territorio. In questo senso, soprattutto in una logica di distretto e pluri-comunale, la società in house potrebbe agire come una sorta di Holding pubblica che dà vita a JV specifiche coinvolgendo investitori e soggetti privati.*

LA FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE E' PERSONA GIURIDICA DI DIRITTO PRIVATO SENZA FINE DI LUCRO.

La fondazione di partecipazione si costituisce grazie a un patrimonio di destinazione a struttura aperta. Il modello organizzativo consente la compresenza di enti pubblici territoriali, soggetti privati (società e organizzazioni non profit) e cittadinanza attiva organizzata, in veste di fondatori o anche di soggetti aderenti in un momento successivo alla costituzione.

I soggetti fondatori contribuiscono in modo significativo a dotare la fondazione dei mezzi necessari per raggiungere i suoi scopi. Attraverso opportune previsioni statutarie, agli enti pubblici locali possono essere riconosciuti taluni poteri (interdizione, pareri obbligatori, valutazioni previe) che incidono sull'assetto gestionale della fondazione. Gli altri soggetti (istituzionali, investitori e aderenti) possono essere chiamati a versare somme di denaro una tantum o annuali o mediante la prestazione di lavoro volontario o la donazione di beni materiali / immateriali. Queste le caratteristiche chiave:

- piena autonomia statutaria e gestionale
- permette la compresenza di soggetti pubblici e privati
- dotata di proprio patrimonio, vincolato in modo perpetuo al perseguimento delle finalità statutarie
- persegue scopi di utilità sociale
- può utilizzare tutte le modalità consentite dalla sua natura giuridica di diritto privato, tra cui la possibilità di costituire/partecipare a società strumentali
- agilità e flessibilità gestionale;
- chiaro sistema di vincoli delle risorse disponibili



Vantaggi: agilità gestionale con un sistema di responsabilità chiaro - partecipazione in ragione del «peso» specifico territoriale - persona giuridica di diritto privato - no procedura competitiva - garanzia di patrimonializzazione - possibilità di spin off - realizzazione di attività di welfare territoriale e generativo - acquisizione della qualifica di ETS, IS e Trustee - vincolo perpetuo del patrimonio (tutela del bene comune).



Svantaggi: da valutare attentamente modalità di conferimento dei diritti del patrimonio pubblico, in quanto vincolati in perpetuo.

*La fondazione di partecipazione rappresenta un modello giuridico e organizzativo che realizza una sintesi equilibrata tra esigenze di supervisione degli enti locali ed esigenze di pubblicità dello scopo ed efficienza/efficacia dell'azione intrapresa. Non richiede una procedura a evidenza pubblica per la sua costituzione, non è assoggettata al regime pubblicistico del Codice dei contratti pubblici (salvo ricorra la maggioranza di enti pubblici), può assumere sia la qualificazione di Ente del Terzo settore (ETS) sia la qualificazione giuridica di impresa sociale ai sensi del d. lgs. n. 112/2017 e potrebbe anche svolgere le funzioni di trustee in un trust di scopo pubblico.*

Il Partenariato Speciale Pubblico Privato (PSPP) -previsto dal Codice dei contratti pubblici (art. 151) del 2016, confermato nel 2023 nel Nuovo Codice degli Appalti (art. 134)- permette di *costituire un'alleanza paritetica, fiduciaria e generativa tra amministrazione pubblica e operatori culturali per la valorizzazione e la gestione di Beni a finalità culturali*. La formula descritta dal d. lgs. n. 36/2023 è riconducibile alle ipotesi di "PPP" che prevedono progetti a iniziativa pubblica ovvero proposte a iniziativa privata che riguardano la "valorizzazione e la gestione dei beni culturali". La nuova normativa dà un nuovo impulso ai PPP che non sono più mere gestioni di un servizio, ma diventano vere e proprie forme di valorizzazione dei territori e delle loro risorse. In questo caso, un contratto innovativo di concessione a una impresa sociale (lgs n 112/2017) potrebbe:

- Delegare l'implementazione di specifiche politiche di sviluppo territoriale
- Definire una durata molto ampia della concessione, in grado di superare diversi mandati elettorali e garantire stabilità agli interventi
- Prevedere un sistema di remunerazione collegato all'impatto generato sul territorio in base a specifici indicatori monitorati da una organizzazione indipendente (pay per success)
- Assicurare un controllo trasparente da parte della cittadinanza sull'operato dell'agenzia



**Vantaggi:** agilità gestionale (società di diritto privato) – garanzia di interesse comune dell'impresa sociale, in quanto soggetto imprenditoriale del terzo settore – controllo pubblico esercitato attraverso un nuovo sistema di concessione



**Svantaggi:** procedure di selezione del soggetto privato (procedura competitiva) – limitazione degli ambiti di intervento in caso di PSPP



*Partenariati speciali pubblico-privati al momento soltanto per «valorizzazione e gestione attività e beni culturali»*

I partenariati pubblico-privati possono essere di tipo contrattuale (concessioni, locazione finanziaria, contratto di disponibilità, convenzioni) oppure di tipo istituzionale sotto forma di *società miste*. Le società a partecipazione mista pubblico-privata sono definite come segue:

- a) Quota del soggetto privato non inferiore al 30%;
- b) Selezione del soggetto privato con procedure di evidenza pubblica;
- c) sottoscrizione o acquisto della partecipazione societaria da parte del socio privato e affidamento del contratto di appalto o concessione oggetto esclusivo dell'attività della società mista (gara a doppio oggetto)
- d) il socio privato deve possedere i requisiti di qualificazione previsti da norme legali o regolamentari in relazione alla prestazione;
- e) la durata della partecipazione privata alla società non può superare la durata dell'appalto o della concessione;
- f) meccanismi idonei a determinare lo scioglimento del rapporto societario in caso di risoluzione del contratto di servizio;
- g) lo statuto delle società miste costituite sotto forma di s.r.l. può prevedere l'attribuzione all'ente o agli enti pubblici partecipanti e ai soci privati di particolari diritti, ai sensi dell'articolo 2468, terzo comma, del codice civile, e derogare all'articolo 2479, primo comma, del codice civile nel senso di limitare la competenza dei soci;
- h) i patti parasociali possono avere durata superiore a cinque anni, in deroga all'articolo 2341-bis, primo comma, del codice civile, purché entro i limiti di durata del contratto per la cui esecuzione la società è stata costituita.



**Vantaggi:** agilità gestionale (società di diritto privato) – garanzia di interesse comune dell'impresa sociale, in quanto soggetto imprenditoriale del terzo settore – controllo pubblico esercitato attraverso un nuovo sistema di concessione



**Svantaggi:** procedure di selezione del soggetto privato (procedura competitiva)



*Le società miste possono configurarsi anche come imprese benefit - Nelle società miste, l'ente locale (gli enti locali) può anche non detenere la maggioranza delle quote/azioni.*

## Agenzia di sviluppo del territorio: 6) PPP con Impresa benefit

I partenariati pubblico-privati possono prevedere anche la concessione di valorizzazione a un'impresa privata a fine di lucro. Per garantire la coerenza di missione con l'obiettivo di interesse generale, l'agenzia – pur essendo una impresa for profit – dovrebbe nascere con un oggetto sociale orientato all'interesse generale.

La forma giuridica forprofit che meglio indirizza la generazione di impatto sociale e di valore condiviso è l'impresa benefit, così come definita dalla disciplina introdotta con la legge di stabilità 2016 (n. 208 del 28 dicembre 2015) ai commi 376-384 dell'art. 1. I

In questo caso, come nell'ipotesi di PPP con una impresa sociale, è ancora più rilevante costruire un contratto di concessione vincolante e che incentivi la generazione di impatto dell'impresa benefit, allineando l'interesse del pubblico con quello privato (es. contratto di concessione pay per success)



**Vantaggi:** agilità gestionale (società di diritto privato) – controllo pubblico esercitato attraverso un nuovo sistema di concessione (necessario rafforzare molto i sistemi di controllo sul concessionario da parte del pubblico)



**Svantaggi:** l'oggetto sociale dell'impresa benefit può essere modificato in qualsiasi momento per volontà degli azionisti (la validità della concessione va legata allo status di impresa benefit)



*Le società miste possono configurarsi anche come imprese benefit - Nelle società miste, l'ente locale (gli enti locali) può anche non detenere la maggioranza delle quote/azioni.*

## Valutazioni delle diverse opzioni per l'agenzia

	1. AZIENDA SPECIALE	2. SOCIETA' IN HOUSE	3. FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE	4 PPP CON IMPRESA/ COOP. SOCIALE	5. SOCIETA' MISTA	6. PPP CON IMPRESA BENEFIT
Coerenza con il modello generativo e collaborativo tra pubblico e privato						
Presidio pubblico su indirizzi						
Difesa da privatizzazione asset/beni comuni						
Trasparenza verso comunità						
Facilità di estensione scope geografico e di ambito						
Accesso a finanziamenti agevolati (es. grant)						
Accesso a investimenti privati						

La fondazione di partecipazione sembra essere la forma giuridica e di governance più promettente e adeguata per un'agenzia di sviluppo generativo

## OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

- ❑ Ripresa obiettivi e approccio dell'intervento su Tremezzina
- ❑ Principali evidenze emerse dall'ascolto degli stakeholder
- ❑ Articolazione strategia di rigenerazione del territorio:
  - Le principali sfide per Tremezzina
  - Strategia sul portafoglio di asset
  - Focalizzazione su alcuni interventi paradigmatici /iconici
- ❑ Modello gestionale generativo – L'agenzia di sviluppo

### ❑ Prossimi passi

## Prossimi Passi e Fase 2 del progetto

---

Una volta presentate, insieme al nuovo PGT, le linee guida del PSGT agli stakeholder e alla comunità di Tremezzina, sarà necessario definire la fattibilità tecnica ed economica degli interventi iconici – paradigmatici e progettare operativamente l'agenzia di sviluppo del territorio. In particolare dovrebbero essere svolte le seguenti attività:

- **Articolazione tecnica ed economica degli interventi iconici e sviluppo degli accordi con i partner istituzionali e privati coinvolti**
- **Comprensione delle opportunità consentite dall'istituto di distretto turistico e dall'area interna ed eventuale ingaggio di altri comuni interessati.**
- **Valutazione approfondita delle opzioni possibili per l'agenzia di sviluppo ( forma giuridica, scope geografico e ambiti di intervento) e scelta definitiva dell'alternativa più convincente.**
- **Sviluppo e certificazione del modello operativo e funzionale dell'agenzia.**
- **Definizione dello Statuto della nuova agenzia e dei riferimenti normativi a supporto.**
- **Sviluppo del piano quinquennale dell'agenzia**
  - Ambiti di attività da svolgere e modello di sostenibilità a regime
  - Governance comunitaria
  - Organizzazione funzionale (struttura, risorse, processi e strumenti, outsourcing)
  - Piano di start-up
  - Economics e fabbisogno finanziario
  - Modalità di copertura dello start-up
- **Presentazione della nuova agenzia alle istituzioni e agli stakeholder del territorio**

## DISTRETTI GENERATIVI: chi siamo



- Distretti Generativi (DG) è una impresa benefit costituita nel 2023, che aggrega professionisti di lunga esperienza provenienti dal mondo della finanza di impatto, della consulenza direzionale, della progettazione urbana e dell'imprenditoria sociale.
- DG intende superare le dicotomie tra pubblico e privato e tra profit e non profit, proponendo modelli di collaborazione e corresponsabilità per lo sviluppo territoriale in grado di generare impatto duraturo in ambito sociale, ambientale ed economico.
- DG si propone come advisor delle Amministrazioni Locali e delle loro aggregazioni che intendono definire una nuova politica di sviluppo territoriale in un momento di forte discontinuità, come può avvenire in occasione della realizzazione di una grande opera infrastrutturale. DG intende contribuire a definire nuove direttrici strategiche di rigenerazione urbana, finalizzate a rafforzare l'identità del luogo, riattivare la comunità locale e coinvolgere investitori responsabili contenendo le tendenze di mercato, che possono portare gli effetti perversi dell'*overtourism*: monocultura economica, esplosione dei prezzi immobiliari, gentrificazione. Tali direttrici, condivise con i principali stakeholder territoriali, diventano input per lo sviluppo di un nuovo PGT comunale o a una progetto di sviluppo di Area vasta, da gestire attraverso strumenti in grado di generare uno sviluppo partecipato e sostenibile nel medio periodo (es. Agenzia di sviluppo territoriale).
- Questo approccio può avere successo esclusivamente se l'ente Pubblico Territoriale condivide un approccio di «Amministrazione condivisa» e il sistema privato locale è aperto a modelli di business non *estrattivi* ma *generativi*, che riconsegnano a tutti gli stakeholder una parte del profitto generato sul territorio.