

Accompagnamento all'allestimento di un

**Piano di lavoro per la concretizzazione di
un "nuovo" Centro di Competenza Agroalimentare
ticinese sull'arco temporale 2015-2019
(progetto promosso dalla Piattaforma agroalimentare)**

Rapporto finale

Versione del 29 maggio 2015

IMPRESSUM

Incarico attribuito dall'

Ufficio per lo sviluppo economico

Coordinazione del progetto

Manuel Cereda, Ufficio per lo sviluppo economico

Gianluca Giuliani, Flury&Giuliani GmbH

Autori del rapporto

Gianluca Giuliani, Flury&Giuliani GmbH

Antonio Girardi, Flury&Giuliani GmbH

Ramona Rudolf von Rohr, Flury&Giuliani GmbH

Coordinazione per la stesura del rapporto

Gianluca Giuliani

Flury&Giuliani GmbH

Sonneggstrasse 30

CH-8006 Zürich

Telefon: +41 (0)44 252 11 34

Fax: +41 (0)44 252 11 36

gianluca.giuliani@flury-giuliani.ch

www.flury-giuliani.ch

Contenuto

1	Introduzione	1
1.1	Contesto.....	1
1.2	Obiettivi	2
1.3	Struttura del rapporto.....	4
1.4	Metodo.....	5
2	Gli obiettivi del CCAAt	6
2.1	Processo di selezione degli obiettivi	6
2.2	Risultati della selezione.....	7
2.3	Riepilogo degli obiettivi prioritari	8
3	Il Piano di lavoro 2015-2019	9
3.1	Introduzione	9
3.2	Misura 0 - Governance.....	10
3.3	Misura 1 - Fungere da interfaccia tra i settori	11
3.3.1	Sottomisura 1.1 - Promuovere una base comune di conoscenze intersettoriali all'interno del CCAAt	11
3.3.2	Sottomisura 1.2 - Transfert di competenze (consulenza)	12
3.3.3	Sottomisura 1.3 - Sostegno alla produzione	13
3.3.4	Sottomisura 1.4 - Focus gastronomia.....	13
3.3.5	Sottomisura 1.5 - Sviluppo e gestione di una banca dati	15
3.4	Misura 2 – Rete del Territorio (RdT).....	17
3.4.1	Sottomisura 2.1 - Implementare la Rete fisica del Territorio	17
3.4.2	Sottomisura 2.2 - Creare un sistema di logistica per la Rete fisica del Territorio	18
3.4.3	Sottomisura 2.3 - Sviluppare la promozione del progetto "Rete del Territorio" verso i consumatori	18
3.5	Misura 3 - Marchi e "sigilli di qualità"	19
3.5.1	Sottomisura 3.1 - Strategia di promozione integrativa dei marchi e dei "sigilli di qualità" esistenti	19
3.5.2	Sottomisura 3.2 – Contribuito alla discussione e alla concezione di un concetto di marchio territoriale Ticino	20
3.5.3	Sottomisura 3.3 - Strategia di promozione per la Rete del Territorio	20
3.6	Misura 4 - Collaborazione e coordinazione con il settore turistico	21
3.6.1	Sottomisura 4.1 - Contattare controparti e coordinare le attività di marketing.....	21
3.6.2	Sottomisura 4.2 - Contattare e collaborare con organizzazioni turistiche regionali	22
3.6.3	Sottomisura 4.3 - Integrare il prodotto e il servizio agroalimentare nell'offerta turistica	22
4	Governance del Centro di Competenza Agroalimentare.....	23

4.1	Scopo formale del nuovo CCAt	23
4.2	Forma giuridica	24
4.3	Struttura	25
4.4	Funzionamento	25
4.4.1	Assemblea dei membri attivi nuovo CCAt	26
4.4.2	Comitato Direttivo CCAt.....	27
4.4.3	Direttore.....	29
4.4.4	Team interno	31
4.4.5	Progetti esterni: partner-esecutore su mandato CCAt.....	32
4.4.6	Partner-cliente (mandato al CCAt)	32
5	Struttura finanziaria.....	33
5.1	Struttura di base.....	33
5.1.1	Struttura di costi.....	33
5.1.2	Struttura di ricavi.....	34
5.1.3	Struttura attivi.....	34
5.1.4	Struttura passivi	35
5.2	Evoluzione della struttura finanziaria	35
5.2.1	La fase di "start-up" sostenuta	35
5.2.2	La fase di "autosufficienza finanziaria"	36
6	Attribuzione iniziale delle risorse.....	37
6.1	Approccio generale.....	37
6.1.1	Distribuzione finanziaria.....	37
6.1.2	Distribuzione analitica tra misure M1 e altre macromisure (M2, M3, M4)	39
6.1.3	Presentazione complementare.....	41
7	Temi meritevoli di attenzione.....	43
7.1	Conferenza agroalimentare e CCAt	43
7.2	Valutazione di un mandato federale per il CCAt	43
8	Conclusione.....	44
8.1	Misure, governance e risorse.....	44
8.2	Prossimi passi	47
9	Annessi.....	48
9.1	Annesso 1: Lista dei documenti da cui si sono tratti gli obiettivi per il CCAt.....	48
9.2	Annesso 2: Obiettivi sottoposti all'esercizio di ponderazione	49
9.3	Annesso 3: Tabella delle misure del CCAt.....	50

1 Introduzione

1.1 Contesto

Programmi d'attuazione della Politica Regionale

Il potenziale economico (regionale) della catena del valore aggiunto nel settore agroalimentare¹, soprattutto se sapientemente abbinato all'ambito turistico, è riconosciuto da tempo. La divisione dell'economia del Canton Ticino, rispettivamente l'Ufficio per lo sviluppo economico, consci di questo potenziale economico, hanno inserito la filiera agroalimentare nei Programmi d'attuazione della Politica Regionale 2008-2011 e 2012-2015. Su questa base hanno sostenuto e promosso già nel 2010 l'istituzione di una Piattaforma agroalimentare. Lo scopo era quello di creare una possibilità in cui gli esponenti degli ambiti economici di cui sopra potessero sviluppare un discorso progettuale, propositivo e proficuo nell'interesse del Cantone intero.

Tre direttrici progettuali della Piattaforma agroalimentare

La Piattaforma ha definito delle priorità, identificando tre direttrici progettuali:

- il Centro di Competenza Agroalimentare (CCA);
- la Rete del Terroir (RdT);
- la valorizzazione del potenziale del marchio Ticino.

Per le prime due, e in particolare per il CCA sono state stanziati delle risorse importanti, con le quali è stato possibile dare avvio a tutta una serie di iniziative e di progetti. La terza direttrice progettuale, la valorizzazione del marchio Ticino, seppur strettamente collegata al settore agroalimentare, ricopre uno spettro intersettoriale più ampio e segue un proprio iter politico.

CCA attuale e RdT

Su quanto fatto in questo periodo dal CCA, promosso da GastroTicino con la collaborazione, quale partner, dell'Unione Contadini Ticinesi (UCT), rinviamo al rapporto finale del dicembre 2013². Per il RdT, Hotel-

¹ In senso lato per filiera agroalimentare questo rapporto intende: produttori (inclusi agriturismi), trasformatori, distributori alimentari, ristorazione, albergheria, turismo, consumatori.

² Centro di Competenza Agroalimentare (2013), *Rapporto finale*, 45 p..

leriesuisse Ticino ha allestito uno studio di fattibilità che fornisce tutta una serie di preziose indicazioni³.

Nuovo CCA

Preso atto del lavoro del CCA e del contenuto dello studio di fattibilità per il RdT, la Piattaforma agroalimentare ha organizzato un sondaggio interno che ha determinato la necessità di chinarsi sull'evoluzione futura, eventualmente congiunta, delle due direttrici progettuali CCA e RdT di cui ancora si occupa in prima persona. Nelle conclusioni si auspica infatti che l'attuale CCA possa evolvere in un centro di competenza per l'agroalimentare in senso più ampio.

1.2 Obiettivi

Scopo: istituzione di un (nuovo) Centro di Competenza Agroalimentare ticinese

Nello scenario descritto sopra, l'attuale CCA dovrebbe poter essere affiancato da altri partner/beneficiari disposti ad approfondire, e in seguito a partecipare attivamente al progetto di "nuovo" Centro di Competenza Agroalimentare ticinese (CCAt). La strategia progettuale, l'azione e la struttura (governance) del "nuovo" CCAt sono da definire attraverso un modello imprenditoriale.

Piano di lavoro per l'arco temporale 2015-2019

Flury&Giuliani GmbH (F&G) è stata incaricata di accompagnare il sottogruppo di lavoro della Piattaforma agroalimentare istituito a questo scopo, nell'allestimento di un Piano di lavoro per il periodo 2015-2019. Quest'ultimo dev'essere in grado di far confluire i ragionamenti e i lavori svolti nell'ambito della Piattaforma agroalimentare (in particolare dal CCA e nel contesto delle valutazioni sulla RdT) e in altri ambiti affini, in un'azione concertata a favore del settore agroalimentare, dotata di infrastrutture di base e di una governance ben definita.

Referente per l'ambito agroalimentare

Lo scopo finale cui mira il piano di lavoro, come indicato nell'introduzione e descritto nella sintesi di un sondaggio interno alla Piattaforma agroalimentare, "è quello di disporre a livello cantonale di un referente che possa assumere la direzione, il coordinamento e la promozione di progetti in ambito agroalimentare che nascono sull'intero territorio cantonale e a favore di tutti i partners coinvolti".

³ Welcape.ch (2014), *Réseau du Terroir. Studio per la concezione di un modello di Réseau du Terroir per il Canton Ticino*, 146 p.

Il Piano di lavoro permette quindi di:

- dare continuità alle iniziative già in corso o in fieri sul territorio, senza interferire nella loro naturale evoluzione;
- schizzare l'architettura (governance e modello imprenditoriale) di un referente in grado di supportare dove e se necessario le iniziative già in corso o in progettazione rispettivamente di promuovere nuove iniziative;
- schizzare i passi necessari per giungere alla completa operatività del referente di cui sopra.

Obiettivi da perseguire oltre i quattro anni del Piano di lavoro

Il Piano di lavoro è stato allestito per il periodo 2015-2019, durante il quale il nuovo CCAt agisce sotto forma di "start-up" sostenuta da finanziamenti pubblici se il progetto sarà accettato dal Consiglio di Stato (CdS) e dal Gran Consiglio ticinese. Tuttavia, le misure contenute nel Piano di lavoro sono state elaborate in modo da garantire una continuazione e un'affermazione dell'attività del CCAt oltre questo periodo.

1.3 Struttura del rapporto

Documento riassuntivo centrale

Il presente rapporto descrive i passi compiuti per raggiungere gli obiettivi di cui sopra e, in forma riassunta, i risultati ottenuti.

I capitoli compresi in questo rapporto seguono il percorso seguito nell'accompagnamento del gruppo di lavoro:

- Selezione degli obiettivi da attribuire al nuovo CCAt (capitolo 2);
- Presentazione del piano di lavoro 2015-2019 (i compiti da attribuire al nuovo CCAt, capitolo 3);
- Descrizione del referente incaricato a coordinare le misure contenute nel piano di lavoro (capitolo 4);
- Descrizione della struttura finanziaria del nuovo CCAt (capitolo 5);
- Descrizione dell'attribuzione delle risorse iniziali (capitolo 6);
- Il capitolo 7 è dedicato a due temi meritevoli d'attenzione;
- Il capitolo 8 contiene un riassunto finale di quanto trattato nel documento;

Allegati – documenti di lavoro

Questo rapporto è il risultato di un accompagnamento alla riflessione svolta dal sottogruppo di lavoro della Piattaforma agroalimentare costituitosi allo scopo di definire i compiti, la governance e la distribuzione iniziale delle risorse su cui basare la realizzazione concreta del nuovo CCAt. I capitoli del presente documento presentano i punti chiave di questa riflessione che ha portato alla proposta finale.

Dei documenti di lavoro sono stati prodotti e sono consultabili su richiesta.

Uno di questi documenti, la rappresentazione schematica del Piano di lavoro (tabella excel), incluse le responsabilità, le tempistiche e la ripartizione delle risorse, considerata la sua importanza per le seguenti prese di decisione, è allegato a questo documento (cfr. "9.3 Annesso 3: Tabella delle misure del CCAt").

1.4 Metodo

Raccolta di dati e di opinioni

Per raggiungere gli obiettivi di cui sopra, oltre all'analisi di documenti e proposte precedenti, F&G e il gruppo di lavoro composto dai membri della Piattaforma agroalimentare si sono riuniti cinque volte. Gli incontri hanno permesso di raccogliere, mediare e sintetizzare le opinioni dei partecipanti riguardo a progetti e iniziative già in corso, le visioni, le necessità e le attese rispetto alla situazione futura.

2 Gli obiettivi del CCAt

2.1 Processo di selezione degli obiettivi

Selezione delle misure partendo dagli obiettivi del nuovo CCAt

Nella complessità delle attività già in corso e fra la varietà di nuovi interventi discussi durante gli incontri del gruppo di lavoro è stato necessario selezionare le misure, ossia i compiti da svolgere da parte del nuovo CCAt, che sono inserite nel Piano di lavoro 2015-2019.

La selezione è stata fatta partendo dagli obiettivi che si intende affidare al nuovo CCAt. Questo metodo ha permesso di selezionare le misure secondo criteri possibilmente obiettivi senza frenare le attività già avviate e le iniziative che stanno decollando su basi private, ma piuttosto di favorirle in modo sinergico.

Preselezione di obiettivi provenienti da documenti, studi e rapporti esistenti

Per definire gli obiettivi da affidare al nuovo CCAt è stata approntata una lista che riassume e classifica 87 obiettivi enunciati nei documenti a disposizione di F&G (cfr. "9.1 Annesso 1: Lista dei documenti da cui sono tratti gli obiettivi per il CCAt").

Un processo di raggruppamento eseguito da F&G ha permesso di presentare 19 obiettivi specifici che il nuovo CCAt dovrebbe perseguire, subordinati a loro volta a 4 obiettivi principali riguardanti i quattro ambiti seguenti: produzione e trasformazione, distribuzione e promozione, turismo e formazione. Entrambe le liste sono state sottoposte alla ponderazione del gruppo di lavoro (cfr. "9.2 Annesso 2: Obiettivi sottoposti alla ponderazione").

Ponderazione degli obiettivi da parte del gruppo di lavoro

A ogni partecipante è stato chiesto di ponderare questi obiettivi. Questo esercizio ha permesso di identificare gli obiettivi prioritari del nuovo CCAt. Allo stesso tempo, alcuni obiettivi identificati in un primo momento a tavolino sono stati scartati poiché ritenuti non inerenti, superflui o di competenza di altri enti.

2.2 Risultati della selezione

Eterogeneità e convergenza nelle opinioni

Il metodo adottato ha concesso a ogni membro del gruppo di lavoro di esprimersi personalmente sugli obiettivi. Sono state rilevate delle convergenze, ma anche una certa eterogeneità, a immagine dei partecipanti provenienti da settori diversi.

Risultati generali dell'esercizio di ponderazione

L'esercizio di ponderazione:

- Ha evidenziato che è possibile definire delle priorità nei compiti da affidare al nuovo CCAt, anche se sostanzialmente il gruppo di lavoro ha valutato pertinenti tutti i 19 obiettivi identificati a tavolino;
- Ha permesso di specificare meglio alcuni obiettivi, rispettivamente di definire meglio chi (e quale settore) è prioritariamente responsabile per quale obiettivo;
- Ha rilevato che, nonostante una certa eterogeneità, i partecipanti erano sostanzialmente concordi sui risultati della ponderazione e quindi con le priorità che ne derivano.
- Ha quindi condotto a una formulazione condivisa dei compiti principali da affidare al nuovo CCAt e all'approvazione della distribuzione iniziale delle risorse a disposizione del CCAt per svolgere i compiti affidatigli.

Risultati specifici dell'esercizio di ponderazione

Di seguito illustriamo molto brevemente alcuni risultati specifici dell'esercizio di ponderazione.

Obiettivo fondamentale: interfaccia tra i settori

Un tema sul quale il gruppo si è trovato totalmente d'accordo è il ruolo fondamentale del nuovo CCAt quale "interfaccia tra i settori". Il gruppo conviene che questo è l'obiettivo generale del nuovo CCAt (il "motore" del nuovo CCAt). A questo obiettivo sono state assegnate delle misure molto concrete (cfr. cap. "3.3 Misura 1 – Fungere da interfaccia tra i settori").

Concezione e realizzazione di primi elementi della Rete del Territorio

Per tutta una serie di obiettivi è stato possibile creare un insieme che riguarda la messa in rete delle offerte agroalimentari del Cantone (Rete del Territorio). Il gruppo di lavoro è d'accordo di affidare questo obiettivo al nuovo CCAt.

Collaborazione con il turismo

La collaborazione con il settore del turismo è considerato come un obiettivo importante del nuovo CCAt.

Marchi e "sigilli di qualità"

Il gruppo di lavoro ritiene anche prioritari il sostegno integrato dei marchi e dei sigilli di qualità esistenti nella filiera agroalimentare e l'elaborazione di una strategia di comunicazione comune, basata su un sigillo di qualità (un marchio) riconoscibile, riconosciuto e autorevole. Tuttavia, dalla discussione sull'attribuzione delle risorse iniziali, risulta evidente che il CCAAt non potrà seguire in prima linea un compito complesso come quello del "marchio Ticino" globale. Considerati anche gli altri compiti, il CCAAt non disporrebbe in alcun caso delle risorse necessarie (cfr. capitolo 6).

La formazione e la trasmissione di sapere specifico non rientrano nei compiti prioritari del CCAAt

Considerata la presenza nel Cantone di strutture competenti in quest'ambito, secondo il gruppo di lavoro la formazione e la trasmissione di sapere specifico non devono costituire un obiettivo principale e/o prioritario del nuovo CCAAt.

2.3 Riepilogo degli obiettivi prioritari

Gli obiettivi del nuovo CCAAt

Di seguito sono elencati gli obiettivi prioritari del nuovo CCAAt, selezionati attraverso l'esercizio di ponderazione e adattati in seguito alle riflessioni scaturite dal gruppo di lavoro:

1. Rendere l'offerta dei prodotti e servizi agroalimentari tipici accessibile ai diversi consumatori in Ticino e al di fuori;
2. Fungere da interfaccia tra i settori, con un'attenzione particolare alla produzione primaria e alla ristorazione;
3. Sviluppare e promuovere la Rete agroalimentare del Territorio (RdT);
4. Promuovere i marchi già esistenti nella filiera agroalimentare;
5. Collaborare e coordinarsi con il settore turistico per integrare l'offerta del prodotto agroalimentare in quella turistica.

3 Il Piano di lavoro 2015-2019

3.1 Introduzione

Condivisione, discussione e adattamenti

Dopo aver definito gli obiettivi da attribuire al nuovo CCAt (cfr. cap. "2.3 Riepilogo degli obiettivi prioritari") delle misure sono state assegnate a ogni obiettivo. Le misure sono i compiti che il nuovo CCAt dovrà svolgere durante il periodo 2015-2019 per perseguire gli obiettivi affidatigli.

Le misure sono state scelte da un insieme di iniziative e progetti in corso e idee di progetto raccolte durante le riunioni del gruppo di lavoro e ascrivibili agli obiettivi perseguiti dal CCAt. Gli scambi avuti con il gruppo di lavoro hanno permesso di stilare una lista di misure discusse a fondo e condivise dai partecipanti.

Strutturazione: 4 misure principali e una misura dedicata alla governance

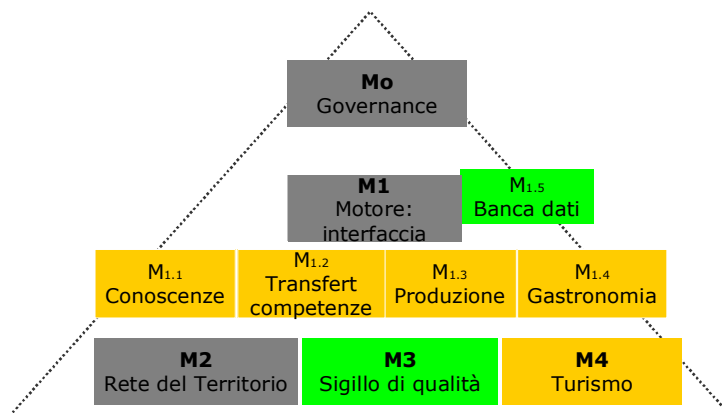
La lista rappresenta una base iniziale per la quale il finanziamento pubblico sarà stanziato secondo un contratto di prestazione per il periodo 2015-2019.

La lista dei compiti potrà essere ampliata a dipendenza dell'entrata di nuovi partner e dell'apporto di nuove risorse. Il peso finanziario iniziale attribuito a ogni misura potrà essere rivalutato durante il periodo di gestione secondo i meccanismi di governance e le situazioni contrattuali in essere.

La rivalutazione del finanziamento dovrà inoltre considerare lo stato di attuazione delle misure. Quelle che si trovano già in una fase di pianificazione avanzata o addirittura già in realizzazione non possono essere private dei finanziamenti attribuiti inizialmente.

Il piano di lavoro 2015-2019 contiene quattro misure principali e una misura dedicata alla creazione della governance del nuovo CCAt (cfr. "Figura 1: schema generale delle misure").

Figura 1: schema generale delle misure



Sottomisure Ogni misura principale comprende due o tre sottomisure che la caratterizzano dettagliatamente.

Descrizione in dettaglio delle misure Per chiarire il più possibile le percezioni del gruppo di lavoro evitando interpretazioni discordanti, le misure contenute nel piano di lavoro sono precisate nei capitoli 3.2 fino a 3.6.

3.2 Misura 0 - Governance

Obiettivo della misura 0 Lo scopo di questa misura è di creare (“costituire”) un referente che possa assumere la direzione, il coordinamento e la promozione di progetti in ambito agroalimentare che nascono sull’intero territorio cantonale e a favore di tutti i partner coinvolti.

Contenuti La “misura 0” comprende quindi la costituzione concreta del nuovo CCAAt in seguito all’affinamento del concetto di governance proposto in questo studio. Il concetto di governante è descritto in dettaglio nel capitolo “4 Governance del Centro di Competenza Agroalimentare”.

Una volta costituito, il nuovo CCAAt si impegnerà subito da un lato nella concretizzazione e nella realizzazione delle misure proposte nei capitoli seguenti, dall’altro nell’elaborazione di una strategia di promozione della sua azione al fine di diventare, in tempi ragionevoli, come auspicato, il referente per la promozione dei progetti in ambito agroalimentare.

3.3 Misura 1 - Fungere da interfaccia tra i settori

Obiettivo della misura 1	Questa misura (la misura "1") è stata definita il "motore" del nuovo CCAt. Con questa misura si mira a raggiungere l'obiettivo principale del nuovo CCAt: coordinare e promuovere la collaborazione tra i settori.
Sottomisure della misura 1	<p>Questa misura permette al nuovo CCAt</p> <ul style="list-style-type: none">- di favorire uno scambio generale d'informazioni tra i settori interni alla filiera agroalimentare (misura 1.1),- di mettere a disposizione le sue competenze ai suoi partner (misura 1.2, elemento centrale della misura 1)- e di allestire e gestire una banca dati della filiera agroalimentare ticinese (misura 1.5).
Accenti specifici nelle sottomisure della misura 1	<p>Nell'ambito della messa a disposizione delle proprie competenze</p> <ul style="list-style-type: none">- si mette un accento particolare sui settori della produzione (misura 1.3)- e della ristorazione (misura 1.4), per quest'ultima assicurando la continuazione dei progetti in corso.

3.3.1 Sottomisura 1.1 - Promuovere una base comune di conoscenze intersettoriali all'interno del CCAt

Scambio di informazioni	Questa sottomisura prevede che il nuovo CCAt sviluppi e adotti uno strumento che favorisca lo scambio di informazioni tra i settori. Si pensa per esempio a una newsletter, una nuova pubblicazione o un inserto in pubblicazioni esistenti (p. es. Agricoltore ticinese, Réserve, ecc.) che contenga informazioni provenienti dai diversi settori e permetta quindi ai partner del CCAt di tenersi aggiornati sugli avvenimenti in altri settori.
Mappatura	Come strumento di lavoro interno si prevede anche una sorta di "mappatura" in continuo aggiornamento del sistema agroalimentare ticinese sulla base dei dati raccolti nella banca dati (cfr. misura 1.5 Sviluppo e gestione di una banca dati).

3.3.2 Sottomisura 1.2 - Transfert di competenze (consulenza)

Fonte di competenze	Questa misura permette al CCAAt di mettersi a disposizione dei suoi partner quale fonte di competenze aiutandoli a trovare delle soluzioni senza interferire nelle loro attività.
Vantaggio competitivo del CCAAt quale centro di informazioni	Il CCAAt agisce conducendo analisi di mercato e studi su richiesta dei suoi partner. Il vantaggio competitivo del CCAAt è di trovarsi al centro della filiera agroalimentare, di disporre di una banca dati molto performante (vedi misura 1.5) e di disporre dei contatti dei partner. In questo modo il CCAAt sarà anche in grado di organizzare eventi di scambio all'interno di un singolo settore e tra i settori ("mettere gli attori coinvolti a un tavolo di discussione") per trovare delle soluzioni comuni che permettano di creare valore aggiunto.
Messa a disposizione di competenze, contatti e di risorse umane	Questa sottomisura permette al CCAAt anche di esprimersi su idee di progetto e iniziative private sostenendo quelle ritenute conformi agli obiettivi del CCAAt. Il sostegno del CCAAt è essenzialmente la messa a disposizione di competenze, contatti (anche con uffici di sostegno economico come la sezione agricoltura e l'Agenzia Turistica Ticinese, ATT) e di risorse umane per agevolare i primi passi di progetti o iniziative ancora totalmente in fieri. Se vi fossero dei piccoli progetti meritevoli di sostegno, nell'ambito del budget il Direttore potrà accordarlo considerando il margine di discrezione a sua disposizione e l'accordo del Comitato direttivo (cfr. cap. "6.1.1 Distribuzione finanziaria, margine discrezionale per i progetti esterni"). Esempi:
Mettere a contatto ristoratori e produttori	a. La ristorazione necessita la mozzarella locale. Il CCAAt ha la possibilità di mettere in contatto ristoratori e produttori già attivi in quest'ambito e produttori interessati per coordinarsi e trovare un modo per rispondere a questo bisogno.
Coordinamento	b. Esempio concreto da CCA attuale: TiOr vorrebbe organizzare una degustazione per conoscere l'opinione della ristorazione riguardo ai pomodori e chiede un sostegno al CCAAt. Il CCAAt non finanzia la degustazione ma mette in contatto TiOr con la ristorazione, allaccia le sinergie e i contatti, ha quindi un ruolo di coordinatore. Il finanziamento dell'evento rimane di competenza dei partner (in questo caso TiOr e GastroTicino).
Contratti tra produzione e distribuzione	c. Conoscendo le strategie di mercato, il CCAAt permetterebbe di coordinare l'offerta e di facilitare i contatti tra produttori, ristoratori e la grande distribuzione.

3.3.3 Sottomisura 1.3 - Sostegno alla produzione

Prima specifica della misura 1.2

Questa misura può essere considerata una delle due specifiche della misura 1.2. Essa pone un particolare accento sul settore della produzione, attribuendo al nuovo CCAAt le risorse per sostenere in particolare il settore produttivo, fino alla trasformazione nella messa in pratica tecnica di soluzioni che permettono di aumentare il valore aggiunto nell'ambito dei prodotti.

La forma di sostegno in questo ambito è sostanzialmente la stessa che per la misura 1.2.

Esempi:

Fonte di informazioni

a. Lati SA non riesce a valorizzare al meglio il siero originato dalla trasformazione del latte pur avendo a disposizione una base infrastrutturale. Non è però il solo caseificio in Ticino ad avere questo problema. Come partner, Lati SA chiede un sostegno al CCAAt. Il CCAAt grazie alla sua banca dati conosce le quantità di siero prodotte nel Cantone e i partner potenzialmente interessati e grazie a eventi di scambio e alle sue competenze riesce a proporre un progetto comune. Il finanziamento sarà garantito in comune dai partner interessati.

Sostegno alla messa in pratica di strategie di mercato

b. Un'analisi di mercato condotta dal CCAAt (nell'ambito della misura 1.2) ha rilevato la necessità di un determinato prodotto alimentare. Oltre ad organizzare eventi di scambio tra i produttori (nell'ambito della misura 1.2) per trovare una strategia per soddisfare la nuova domanda, il CCAAt sostiene i produttori nella messa in pratica tecnica della strategia.

Logistica

c. Creazione su richiesta di un progetto logistico di filiere che non dispongono ancora di un sistema ottimale.

3.3.4 Sottomisura 1.4 - Focus gastronomia

Seconda specifica della misura 1.2

In analogia alla misura 1.3 dedicata alla produzione, questa misura 1.4 è da considerarsi come un'"estensione" della misura 1.2 verso la ristorazione. In questa misura l'accento è posto sull'interazione fra la produzione, la trasformazione, la distribuzione fino, per questa sottomisura, alla gastronomia.

Misure promosse dal CCA attuale

Con questa misura si riprendono, allo scadere del credito ponte, le misure promosse dal CCA attuale a partire dal 2013 e le misure ancora allo stato di idea in fase di formalizzazione quale progetti.

Tre moduli per la sottomisura 1.4

Per agevolare la lettura, le misure sono state strutturate nei tre moduli specifici "domanda e offerta", "distribuzione" e "promozione":

Modulo 1 – Domanda e offerta: cura del contatto, dialogo con ristorazione

Domanda e offerta: cura del contatto / dialogo fra la produzione primaria e la ristorazione (domanda, necessità, difficoltà)

Per l'ambito della domanda abbiamo identificato le seguenti misure già concretamente elaborate e attuate dall'attuale CCA: la valutazione del potenziale di domanda (ristorazione, mense pubbliche e para-pubbliche), la raccolta dati e interviste, i contatti (EOC, GASTRO SOS), lo sviluppo di un "ricettario a km zero" (in relazione alla banca dati) e l'allestimento di "menù con produzioni locali".

Modulo 2 - Distribuzione: soluzione ad hoc

Distribuzione: soluzioni ad hoc per la distribuzione al servizio della ristorazione

Per l'ambito della distribuzione segnaliamo l'analisi del settore di distribuzione in merito alla sua performance nell'ambito dei prodotti alimentari per la gastronomia e le mense e lo sviluppo di azioni specifiche per il settore frutticolo e orticolo ticinese.

Nel rapporto 2013 e nelle schede aggiuntive⁴, in questo modulo è stata anche segnalata l'idea di progetto seguente (da riprendere): identificare un concetto logistico, semplice, di raccolta, stoccaggio e distribuzione della produzione nostrana (catena logistica integrata).

Modulo 3 - Promozione: "Ticino a Tavola"

Promozione: consolidamento del progetto "Sapori del Ticino a Tavola" (ora "Ticino a Tavola") con l'obiettivo di raggiungere l'autofinanziamento

Per l'ambito della promozione dopo l'avvenuto rilancio di "Sapori del Ticino in tavola" (ora "Ticino a Tavola"), incluso il sito www.ticinoatavola.ch, è necessario consolidare il progetto e portarlo ad una sua autosufficienza finanziaria. Altri compiti da affrontare sono l'allestimento dell'elenco dinamico della produzione locale per i ristoratori, la gestione del marchio "Ticino a Tavola" e il suo utilizzo da parte dei distributori, lo sviluppo di strumenti di comunicazione dell'agroalimentare nella ristorazione e misure specifiche di promozione.

⁴ Centro di Competenza Agroalimentare (2013), *Rapporto finale*, 45 p..

Idee di progetto contenute nel rapporto 2013

Nel rapporto 2013 e nelle schede aggiuntive, in questo modulo sono state segnalate le idee di progetto seguenti: continuare il progetto "Sapori del Ticino in Tavola" (ora "Ticino a Tavola") approfondendo i temi del riso ticinese nella forma di formaggio, il carrello dei formaggi ticinesi (consolidamento tagliere dei formaggi), il carrello dei salumi ticinesi (consolidamento tagliere dei salumi), il capretto ticinese, l'agnello ticinese (creazione di una filiera certificata), la tisana nostrana in bottiglie, il bollito/la grigliata ticinese, le paste con farine ticinesi, il progetto verdura, la pizza ticinese. Sempre nell'ambito della promozione si può citare anche la proposta di promuovere la formazione ed eventi vari e di pubblicare una miniguia sui produttori, ristoratori e distributori (sulla base della banca dati).

Riassumendo

Con questi tre approfondimenti (moduli) riteniamo di riuscire essenzialmente a coprire (riassumendolo), il ventaglio di attività a cui l'attuale CCA si sta dedicando rispettivamente a cui sta pensando di dedicarsi nell'ambito della ristorazione in modo da assicurare la continuazione allo scadere del credito ponte (2015) dei progetti in corso e di valorizzare le idee di progetto già esistenti.

Progetto specifico: "test mense"

"Test mense"

In questo modulo è stata anche raccolta l'idea seguente di progetto anch'essa tratta dal rapporto 2013 e schede aggiuntive: proseguire e valutare la fase di test di promozione presso le mense (analisi "test").

3.3.5 Sottomisura 1.5 - Sviluppo e gestione di una banca dati

Vantaggio competitivo del nuovo CCAt

Questa misura comprende tre assi di sviluppo. Il primo prevede il proseguimento della raccolta dati iniziata nell'ambito del CCA attuale (si considera quindi pienamente il lavoro già svolto dall'attuale CCA). Il secondo asse corrisponde alla strutturazione di dati sulla filiera agroalimentare (produzione, distribuzione, ristorazione, vendita), inclusi tutti quei dati, anche quantitativi, non facilmente accessibili se non con un grande dispendio di risorse. Il terzo asse prevede la creazione e il continuo aggiornamento di una "mappatura" del sistema agroalimentare ticinese.

La banca dati di proprietà del CCAt rappresenta un vantaggio competitivo quando si tratta ad esempio di fare delle analisi di mercato.

Sviluppo della banca dati

Nella misura sono previste la definizione degli obiettivi della banca dati, l'elaborazione della tipologia, le modalità di ricerca delle informazioni (p. es. con la collaborazione dei partner) e la programmazione informatica.

Condizioni di scambio e utilizzo dei dati

Inoltre, è previsto che il CCAt possa mettere a disposizione i dati della banca dati a portali di promozione e vendita esistenti (p. es. Ticino.ch per la promozione, Cibyo per la produzione e la vendita).

Sarà quindi necessario elaborare una strategia di scambio e di messa a disposizione dei dati, definire le condizioni di utilizzo e di collaborazione tra il CCAt e i portali esistenti.

La strategia comprende pure le modalità di integrazione e di ottimizzazione del contenuto della banca dati al tipo di portale e dell'utente di riferimento (declinazione delle informazioni contenute nella banca dati).

Banca dati: una proposta del CCA attuale

Anche questa misura va sostanzialmente a raccogliere una proposta contenuta nel rapporto finale del Centro di Competenza Agroalimentare⁵.

⁵ Centro di Competenza Agroalimentare (2013), Rapporto finale, 45 p..

3.4 Misura 2 – Rete del Territorio (RdT)

Obiettivo della misura 2	Il CCAAt deve perseguire l'obiettivo di sviluppare e promuovere la Rete agroalimentare del Territorio.
Composta di elementi già esistenti	Una Rete <u>fisica</u> del Territorio sarà composta di elementi già esistenti e dedicata in particolare alla presentazione, alla promozione e allo smercio di prodotti provenienti soprattutto dalla piccola produzione. Il CCAAt si impegnerà anche nella promozione della Rete del Territorio presso i consumatori e nello sviluppo di un sistema di logistica per il rifornimento della Rete del Territorio.
Non è prevista la creazione di una RdT digitale	Per il momento non è prevista la creazione di una Rete del Territorio <u>digitale</u> . Il nuovo CCAAt sosterrà la promozione digitale dei prodotti locali mettendo a disposizione, a precise condizioni, i dati della banca dati a portali digitali esistenti (cfr. misura 1.5).

3.4.1 Sottomisura 2.1 - Implementare la Rete fisica del Territorio

Composta di elementi già esistenti	La Rete del Territorio sarà composta di elementi esistenti. Il primo passo da compiere sarà pertanto una descrizione del repertorio delle offerte già presenti sul territorio. Da considerare sono la Masseria di Vigino, gli agriturismi, i negozi di artigianato e i punti vendita segnalati durante il primo incontro del gruppo di lavoro (p. es. Quintorno a Monte Carasso, Artis a Cevio, ecc.).
Definizione di criteri di selezione	Parallelamente saranno definiti dei criteri di selezione secondo i quali giudicare l'idoneità di strutture a fare parte della Rete del Territorio. Alcuni esempi di criteri, la promozione culturale, l'idoneità logistica, l'importanza regionale, la complementarità con la grande distribuzione, sono già stati menzionati nell'ambito del presente rapporto. Con questi criteri di selezione sarà elaborato un regolamento di idoneità.
Collaborazione	Il modello di Rete del Territorio fisica (strategia, operatività, servizi offerti) sarà elaborata dal CCAAt in collaborazione con le strutture selezionate interessate alla collaborazione. Lo sviluppo della Rete del Territorio dovrà evidentemente tenere conto delle tendenze in atto (p. es. l'apertura di Alptransit).

3.4.2 Sottomisura 2.2 - Creare un sistema di logistica per la Rete fisica del Territorio

Fondata su sistemi esistenti	Poiché la Rete del Territorio pianificata si compone di strutture esistenti, anche il rifornimento delle strutture fonderà, possibilmente, su sistemi di logistica esistenti.
Analisi dei sistemi di logistica presenti, studio di sistemi adottati in altre regioni	Per garantire un coordinamento ottimale e un equilibrio tra filiere di distribuzione, questa misura prevede l'analisi da parte del CCAAt dei sistemi di logistica presenti e l'individuazione di eventuali nuove necessità. In caso di necessità di miglioramento il CCAAt provvederà allo studio di sistemi già oggi adottati in altre regioni e allo sviluppo di un sistema adatto alla realtà della Rete del Territorio considerando comunque, dove possibile, i distributori esistenti.
RdT "aperta"	Il sistema di logistica sviluppato per il rifornimento della Rete del Territorio con prodotti della piccola produzione potrà in seguito essere adottato da altri attori locali interessati a far parte della Rete del Territorio e che rispettano i requisiti di adesione alla stessa.

3.4.3 Sottomisura 2.3 - Sviluppare la promozione del progetto "Rete del Territorio" verso i consumatori

Promozione	Per far conoscere la Rete del Territorio al pubblico (consumatori), il CCAAt svilupperà e applicherà un concetto di promozione.
-------------------	---

3.5 Misura 3 - Marchi e "sigilli di qualità"

Obiettivo della misura 3

Il CCAt persegue la promozione armoniosa dei marchi già esistenti nella filiera agroalimentare, collaborando se possibile nell'elaborazione e nella gestione di un concetto più ampio e intersettoriale di "marchio Ticino". Se necessario il CCAt si impegnerà a elaborare un sottomarchio per la Rete del Territorio.

3.5.1 Sottomisura 3.1 - Strategia di promozione integrativa dei marchi e dei "sigilli di qualità" esistenti

Realtà dinamica

I marchi e i "sigilli di qualità" sono un aspetto centrale per tutte le attività del nuovo CCAt. In Ticino vengono oggi utilizzati diversi marchi e "sigilli di qualità" con rimando alla regionalità del prodotto come il marchio "Ticino" gestito dall'UCT, "Ticino a Tavola" di proprietà di GastroTicino, D.O.P. per i formaggi d'alpe ticinesi, ecc.. Ognuno di questi è garante dei suoi specifici valori ed è disciplinato da leggi settoriali specifiche.

In presenza di questa realtà particolarmente dinamica, composta da una serie di marchi e "sigilli di qualità" già conosciuti o in evoluzione, il CCAt si occupa di coordinarne e ottimizzarne l'utilizzo creando una strategia comune di promozione dei prodotti e delle attività legate alla filiera agroalimentare, portando quest'ultima ad una sua autonomia finanziaria nel più breve tempo possibile.

Il CCAt favorisce lo sviluppo di sinergie fra i sigilli di qualità esistenti...

Il CCAt definisce un concetto di promozione comune per certificare prodotti e servizi dei suoi partner. Questo concetto di promozione si rifà a marchi e ai sigilli di qualità esistenti, rispettando le competenze dei loro fautori e/o proprietari, senza cambiarne i loro scopi e la loro connotazione.

Per garantirne l'utilizzo, il nuovo concetto di promozione dovrà essere divulgato e reso interessante ai partner del nuovo CCAt.

3.5.2 Sottomisura 3.2 – Contribuito alla discussione e alla concezione di un concetto di marchio territoriale Ticino

Il CCAt cura l'eventuale integrazione in un discorso più ampio

Il CCAt si tiene informato sull'evoluzione di un discorso più ampio, che sostanzialmente avrebbe quale obiettivo il riposizionamento del marchio "globale" Ticino quale marchio intersettoriale, d'identificazione "territoriale" (sull'esempio dei marchi adottati nei cantoni Grigioni e Vallese).

In caso di tale sviluppo, il CCAt metterà a disposizione le sue competenze per la concezione di questo marchio in quanto figura centrale della filiera agroalimentare ticinese.

3.5.3 Sottomisura 3.3 - Strategia di promozione per la Rete del Territorio

Promozione comune della realtà RdT

Anche per l'ambito della RdT il CCAt definisce con i partner che avrà identificato sul territorio un concetto di promozione comune delle realtà RdT esistenti)

Se ritenuto necessario il CCAt si impegnerà a elaborare un nuovo sottomarchio per la Rete del Territorio.

3.6 Misura 4 - Collaborazione e coordinazione con il settore turistico

Obiettivo della misura 4

Il CCAt persegue la collaborazione e la coordinazione con il settore turistico per integrare l'offerta del prodotto agroalimentare (inclusi gli agriturismi) in quella turistica.

Terza specifica "esterna" della misura 1.2

Il settore turistico, quale partner del CCAt, potrà anch'esso beneficiare delle competenze del CCAt nell'ambito della misura dedicata al transfert di competenze (consulenza) (misura 1.2). Analogamente al settore della produzione (misura 1.3) e della ristorazione (misura 1.4) si è voluto porre un accento particolare anche al settore turistico. Se l'attenzione nell'ambito del settore della produzione e della ristorazione è rivolta molto specificatamente a sostenere lo sviluppo di idee a livello aziendale (commerciale), in ambito turistico il CCAt interagisce e cerca le competenze di cui necessita soprattutto presso le organizzazioni turistiche regionali (OTR) e l'ATT.

Differenziazione secondo il partner e l'attività

Si auspica che i partner turistici del CCAt riconoscano quest'ultimo quale referente grazie alle sue competenze.

La collaborazione è pianificata su diversi livelli. Il CCAt è disponibile ad una collaborazione continua sia con gli enti e le organizzazioni turistiche, sia con strutture turistiche come alberghi, ristoranti, agriturismi ecc..

Il tipo di attività è differenziata: il CCAt collabora con il settore turistico sia nell'integrazione del servizio e del prodotto agroalimentare nell'offerta turistica, sia nella sua promozione.

3.6.1 Sottomisura 4.1 - Contattare controparti e coordinare le attività di marketing

Collaborazione con strutture turistiche

Questa misura comprende un contatto continuo con strutture e organizzazioni turistiche (enti turistici, ristoranti, alberghi, organizzatori di eventi enogastronomici, ecc.) per coordinare sinergicamente le attività di marketing e comunicazione.

Esempio fiere

Esempio: in ambito fieristico, l'ATT potrà coinvolgere il CCAt che ha le competenze per sviluppare uno stand che corrisponde ai bisogni reali dei produttori e dei ristoratori.

3.6.2 Sottomisura 4.2 - Contattare e collaborare con organizzazioni turistiche regionali

Collaborazione con OTR Nell'ambito di questa misura il CCAAt contatta e collabora con le Organizzazioni Turistiche Regionali (OTR) e l'ATT per verificare le potenzialità e le sinergie possibili e per elaborare un progetto cantonale di promozione enogastronomica e dei prodotti ticinesi.

3.6.3 Sottomisura 4.3 - Integrare il prodotto e il servizio agroalimentare nell'offerta turistica

"Promessa" del settore turistico Il settore turistico racconta l'esperienza del vissuto che il visitatore potrebbe avere (la promessa) prendendo anche spunto dal prodotto della filiera agroalimentare. Si tratta di riunire quello che il visitatore trova nel territorio e connetterlo all'immagine promossa del paesaggio.

Integrazione delle offerte e coinvolgimento degli attori Questa misura comprende la valutazione del livello di integrazione della filiera agroalimentare nel prodotto turistico e un eventuale ottimizzazione in collaborazione con le OTR rispettivamente con l'ATT. In parallelo il CCAAt verifica il livello di coinvolgimento dei produttori (inclusi gli agriturismi), dei trasformatori, dei distributori e degli esercenti nel prodotto turistico (itinerari turistici con luoghi di produzione e lavorazione) e contatta gli stessi per verificarne la disponibilità ad entrare a fare parte degli itinerari.

Si tratta di verificare e, se fosse necessario, migliorare il livello di integrazione degli attori della filiera agroalimentare nella seconda fase del progetto "itinerari turistici" nel quale è stato investito molto sinora per costituire la banca dati e per sviluppare un sito internet e un'applicazione digitale.

4 Governance del Centro di Competenza Agroalimentare

Onere del Comitato Direttivo dell'Associazione costituenda

Questo capitolo contiene il risultato delle riflessioni del gruppo di lavoro sulla struttura della governance del nuovo CCAt. La prima priorità del Comitato Direttivo dell'Associazione costituenda sarà l'affinamento della proposta del gruppo di lavoro e l'effettiva creazione del referente.

4.1 Scopo formale del nuovo CCAt

Scopo del CCAt

Di seguito è descritto lo scopo dell'ente come potrebbe figurare nello statuto della forma giuridica selezionata dal gruppo di lavoro.

“Il CCAt ha per scopo principale di assumere, alternativamente, la direzione, il coordinamento e la promozione di progetti in ambito agroalimentare che nascono sull'intero territorio cantonale e a favore di tutti i partner coinvolti. In particolare, esso:

Obiettivi

- contribuisce a rendere l'offerta dei prodotti e servizi agroalimentari tipici della filiera accessibile ai diversi consumatori, produttori, distributori ed esercenti in Ticino e al di fuori del territorio di riferimento;
- sostiene e funge da interfaccia tra i settori coinvolti nella filiera agroalimentare(*) e settori affini (albergheria e turismo);
- sviluppa e promuove la Rete agroalimentare del Territorio (RdT);
- promuove i marchi già esistenti nella filiera agroalimentare;
- collabora e si coordina con il settore turistico per integrare l'offerta del prodotto agroalimentare in quella turistica.

(*) Filiera agroalimentare: consumatori, produttori (inclusi gli agriturismi), trasformatori, grande distribuzione e settore ristorazione”.

Inoltre, il CCAt:

- si impegna a raccogliere finanziamenti per le proprie attività
- compie tutte le operazioni necessarie o utili per il conseguimento dello scopo sociale

Mediante il perseguimento del suo scopo principale e dei suoi obiettivi specifici sopracitati, il CCAt contribuisce al raggiungimento di obiettivi più ampi fissati a livello di filiera agroalimentare e di politica socio-economica regionale.

4.2 Forma giuridica

Associazione

Il sottogruppo di lavoro ha scelto la forma giuridica dell'Associazione regolata dal Codice Civile Svizzero (Art. 60-79).

Tre posizioni centrali in una forma iniziale snella: Assemblea dei membri, Comitato Direttivo e Direttore

E' prevista una struttura strategico-operativa composta da tre posizioni. Un Comitato Direttivo è incaricato di tradurre strategicamente la visione dell'Assemblea dei membri e di nominare il Direttore.

Struttura più elaborata eventualmente dopo il 2019

Il sottogruppo di lavoro ha dato preferenza alla creazione di una forma iniziale snella, leggera e flessibile con il dovere per il Comitato Direttivo di elaborare, valutare e sottoporre a decisione dell'Assemblea Generale entro il 2018, una struttura più elaborata che permetta di affrontare la necessità di generare autofinanziamento e di raggiungere l'autosufficienza finanziaria dopo il 2019 (p. es. attraverso la costituzione di una Società a garanzia limitata Sagl di proprietà dell'Associazione). L'esito della valutazione sulle possibilità di autofinanziamento è aperto.

L'obiettivo principale del CCAt è di promuovere gli interessi e lo sviluppo di tutti gli attori della filiera agroalimentare

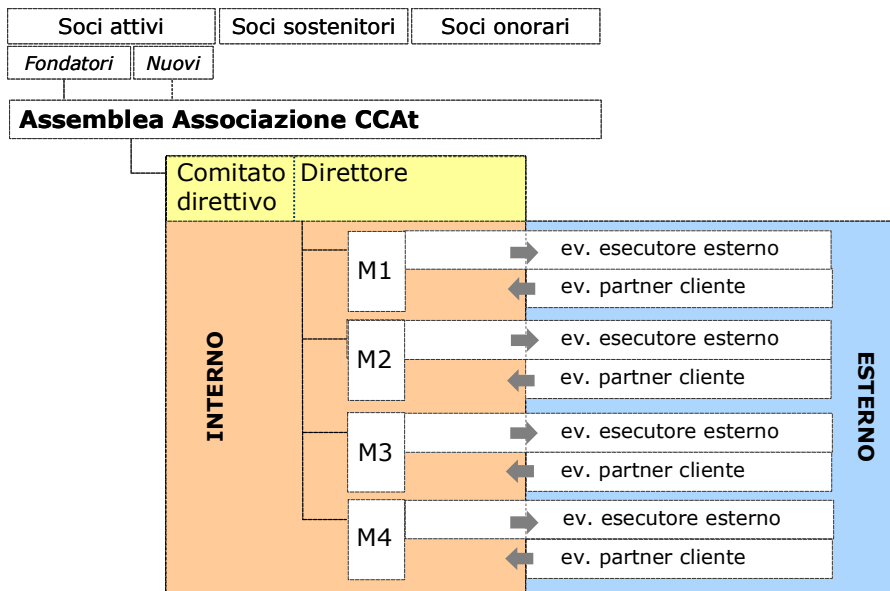
Di principio, un'associazione persegue uno scopo di utilità pubblica e generale ma può esercitare un'attività commerciale votata al raggiungimento di questo scopo. L'obiettivo del CCAt non sarà di per sé quello di svolgere un'attività commerciale conseguendo utili finanziari ma piuttosto di promuovere gli interessi e lo sviluppo di tutti gli attori della filiera agroalimentare. Questa attività deve sostenersi finanziariamente generando autofinanziamento e/o trovando fonti di finanziamento.

4.3 Struttura

Struttura snella

La Figura 2 “struttura del nuovo CCAt” illustra la possibile struttura del CCAt. Per le misure, il lavoro potrà essere svolto da parte del Comitato Direttivo e del Direttore in termini di sviluppo di progetti interni o almeno di coordinamento. Una parte del lavoro può essere eventualmente esternalizzato a seconda delle necessità. Gli attori rappresentati nello schema sono descritti nel capitolo seguente.

Figura 2: struttura del nuovo CCAt



4.4 Funzionamento

Quadro e autonomia

Dalla riflessione e dalla mediazione tra le posizioni dei partecipanti al sottogruppo di lavoro sono sorte alcune condizioni entro le quali gli organi dell'Associazione CCAt dovranno cogliere le loro scelte con una certa autonomia e responsabilità.

4.4.1 Assemblea dei membri attivi nuovo CCAt

Assemblea elabora i capisaldi strategici	<p>L'Assemblea è sovrana e elabora i capisaldi strategici del nuovo CCAt.</p> <p>I membri attivi dell'Associazione sono da distinguere dai membri che non detengono un diritto di voto in occasione dell'Assemblea dei membri. Di seguito una possibile struttura dei membri:</p>
Membri	<ul style="list-style-type: none">a. membri attivi (partner dell'agroalimentare): promotori iniziali (possibilmente membri della Conferenza Agroalimentare) e membri che si aggiungeranno in seguito perché non possono e vogliono partecipare subito. Si tratterebbe di strutture di categoria (persone morali) anche esterne alla filiera in senso stretto ma che intendono aderire al CCAt. La struttura rimane aperta all'uscita e all'entrata di membri in questo ente;b. soci sostenitori senza diritto di voto;c. membri onorari senza diritto di voto.
Quota, diritti e prestazioni	<p>Diverse forme di "societariato" devono essere create con una modulazione di quota, diritti e prestazioni.</p> <p>A questo livello si deve risolvere la questione della rappresentatività dei diversi attori in seno alla filiera dell'agroalimentare e fissare criteri per un'eventuale sistema di rappresentanza proporzionale o garantire un potere decisionale distribuito in egual misura (una voce in Assemblea per una quota).</p>
Rappresentatività equilibrata	<p>Una rappresentatività equilibrata garantisce una buona immagine a livello istituzionale. Il nuovo CCAt include gli attori del tessuto agroalimentare ticinese. Vi sono anche degli organismi che hanno un interesse nell'operatività del CCAt e appare quindi sensato che facciano parte dell'Assemblea del CCAt per poter elaborare delle strategie specifiche (p. es. TicinoTurismo).</p>
Regole di funzionamento	<p>Le regole di funzionamento tradotte negli statuti dovranno essere affinate dal momento in cui i membri costituenti (organismi fondatori) si presenteranno dopo la riunione in Conferenza-Piattaforma agroalimentare. L'Assemblea costitutiva discuterà su competenze, regole e forza decisionale (in base o meno all'apporto iniziale di risorse).</p>
Quote sociali	<p>A livello di entità delle quote societarie si propone l'idea di valutare il fabbisogno della struttura. D'altra parte è stata rilevata la necessità di fissare delle quote accessibili alla capacità finanziaria di tutti i soci potenziali.</p>
Frequenza	<p>La frequenza dell'assemblea ordinaria è annuale.</p>

4.4.2 Comitato Direttivo CCAAt

Comitato Direttivo In generale, il Comitato Direttivo deve realizzare i compiti assegnati al nuovo CCAAt coordinando e valorizzando, sin dove è possibile, le capacità e le iniziative private presenti sul territorio.

Composizione del Comitato Direttivo La composizione del Comitato Direttivo deve coprire sei ambiti principali. Il Comitato Direttivo sarà quindi composto da sei persone operative in rappresentanza dei membri del CCAAt (sintesi dell'Assemblea dei partner).

Un posto per un rappresentante dei singoli ambiti Un posto è riservato a ognuna delle sei persone in rappresentanza dei settori agroalimentari e affini più il Direttore:

1. produzione primaria;
2. trasformazione;
3. distribuzione (distributori, grande distribuzione al dettaglio)
4. ristorazione
5. turismo (incl. alberghiero)
6. enti pubblici: è inteso un complesso di enti pubblici a diversi livelli (enti parapubblici, associazione dei comuni, enti regionali di sviluppo, ev. sezione Agricoltura). Il Cantone (Ufficio per lo sviluppo economico) rimane escluso assumendo il ruolo di finanziatore iniziale e di controllore.
7. *Direttore*

Caratteristiche del Comitato Direttivo Di seguito alcune caratteristiche salienti del Comitato Direttivo:

- a. il Comitato Direttivo detiene elevate competenze settoriali eterogenee;
- b. all'interno del Comitato Direttivo, il sottogruppo di lavoro propende per posizioni dei rappresentanti parificate. Le decisioni sono prese secondo regole di funzionamento statutarie;
- c. il Comitato Direttivo si incontra una volta al mese per mezza giornata. Sottoposto al vincolo del tempo, il Comitato Direttivo dovrà mostrare forza e capacità di sintesi nella definizione della strategia dell'ente e dei suoi progetti. A causa di questi vincoli, sarà coadiuvato dal Direttore che il Comitato Direttivo avrà il dovere di nominare;
- d. il Comitato Direttivo è remunerato in base alla frequenza delle riunioni;

Compiti del Comitato Direttivo

Il Comitato Direttivo:

- a. interpreta e traduce la filosofia e la visione strategica dell'Assemblea dei membri in linee strategiche da implementare;
- b. informa l'Assemblea dei membri sullo stato delle attività e su quello finanziario;
- c. costituisce un tavolo strategico che fornisce la direzione globale al Direttore, anch'esso membro del Comitato Direttivo;
- d. valuta e decide l'esecuzione di progetti interni e l'esternalizzazione dell'esecuzione di progetti assegnandoli a membri dell'Associazione o a singole persone fisiche o morali;
- e. su indicazione del Direttore esecutivo, mantiene la coerenza d'insieme tra i progetti inerenti l'insieme delle misure, la strategia e lo scopo del CCAt;
- f. si impegna nella risoluzione di eventuali problemi nelle relazioni con i partner esterni;
- g. entro certi limiti di discrezionalità, fissati dal regolamento statutario, decide di riallocare le risorse in modo differente e riporre l'accento su una misura prevista al posto di un'altra;
- h. oltre il limite di discrezionalità presenta una proposta alla controparte del contratto di prestazione e all'Assemblea dei membri;
- i. ha l'obbligo, entro la stesura del rapporto di attività 2018, di definire e di valutare la fattibilità di un modello di struttura (inclusa forma giuridica) e di gestione operativa che garantisca la continuità finanziaria del CCAt per il periodo seguente al 2020 (vedi cap. 5.2.2 La fase di "autosufficienza finanziaria");
- j. soprattutto il primo anno, il Comitato Direttivo sarà determinante per la formazione e la crescita della figura del Direttore.

4.4.3 Direttore

**Direttore, ruolo
fondamentale per
il CCAAt?**

Il gruppo di lavoro ha discusso approfonditamente il rapporto costi-benefici dell'assunzione di un Direttore.

Il gruppo non ha trovato una posizione unanime.

Da un lato, la maggioranza ritiene che l'assunzione di un Direttore, con capacità e tempo a disposizione per mettere in pratica in modo efficace la strategia del CCAAt (cfr. paragrafo "Caratteristiche del Direttore"), possa rappresentare un investimento che generi un importante ritorno di valore aggiunto al CCAAt. Secondo questa visione, il Direttore ricopre un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi del CCAAt alleggerendo, con la sua attività, il carico di lavoro del Comitato Direttivo.

Dall'altro lato, ufficialmente GastroTicino non ritiene determinante la scelta di un coordinatore (Direttore, ndr). Questa figura potrebbe essere sostituita dai vari responsabili dei singoli settori (ristorazione, distribuzione, produzione, turismo)⁶.

Nonostante la divergenza di opinioni sull'assunzione di un Direttore, durante gli incontri con il gruppo di lavoro si è comunque proceduto alla descrizione degli obiettivi, le caratteristiche e i compiti da affidare a questa figura.

**Obiettivo del
Direttore**

Il Direttore deve perseguire gli obiettivi del CCAAt secondo la strategia definita dal Comitato Direttivo, tra cui spicca il raggiungimento dell'autofinanziamento del CCAAt entro fine 2019.

**Caratteristiche del
Direttore**

Il Direttore del CCAAt assume un ruolo che supera quello di "semplice" esecutore delle misure dettate dal Comitato Direttivo. Con spirito imprenditoriale, innovativo ed entusiasta, egli è capace di investirsi personalmente, di acquisire progetti e mandati remunerati, di sviluppare e proporre delle strategie (p. es. individuando delle sinergie tra i progetti), che permettano di raggiungere efficacemente gli obiettivi del CCAAt.

⁶ GastroTicino (4.4.2015), *Commento generale di GastroTicino al finanziamento delle misure previste dal CCAAt*, 2p..

Il Direttore è in grado di coordinare interventi nei diversi campi in seno alla filiera agroalimentare e nei settori affini e creare sinergie tra i diversi attori. Oltre a competenze nel settore agroalimentare, il Direttore dispone pertanto di solide competenze nel campo della mediazione e della comunicazione e possiede una visione globale. Egli è integrato o è capace di integrarsi nel mondo agroalimentare ticinese.

Si noti che il sostegno della politica regionale è pensato prioritariamente nell'ambito della coordinazione di progetti. Questa posizione ben delineata sarebbe quindi finanziabile da fondi pubblici.

Se necessario, il Direttore è supportato da personale amministrativo e operativo che può essere assunto dal CCAt (cfr. capitolo "4.4.4 Team interno"). Il Direttore deve quindi essere capace di organizzare e coordinare il proprio personale.

Compiti del Direttore

Il Direttore ha i seguenti compiti:

- a. è membro, senza diritto di voto, del Comitato Direttivo.
- b. è il rappresentante del CCAt.
- c. veglia al mantenimento della visione d'insieme, della coerenza e consistenza dei singoli progetti rispetto all'insieme delle misure e dello scopo principale del CCAt, informando quest'ultimo.
- d. sviluppa operativamente e gestisce i progetti interni (non demandati all'esterno) riguardanti le singole misure assegnate al CCAt secondo le priorità indicate dal Comitato Direttivo. Inoltre, coordina, appoggia, supervisiona e controlla i progetti assegnati all'esterno (p. es. a un membro dell'Associazione, una persona fisica o morale).
- e. acquisisce progetti e mandati remunerati ed è la figura centrale per il raggiungimento dell'autofinanziamento.

Il Comitato Direttivo nomina il Direttore via concorso pubblico

Al Comitato Direttivo compete l'assunzione del Direttore per la quale sarà indetto un concorso pubblico. Affinché il comitato direttivo sia in grado di assumere il candidato migliore, un margine di discrezionalità finanziario limitato è stato previsto per la remunerazione del Direttore (cfr. cap. "6.1.3 Presentazione complementare").

Tasso di occupazione del Direttore

Il tasso d'occupazione del Direttore è da definire secondo il carico di lavoro effettivo. Il Comitato Direttivo dovrà ponderare l'impegno finanziario e il tempo messo a disposizione del Direttore che, oltre alle sue capacità, sarà un criterio fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del CCAt.

4.4.4 Team interno

Rapporto costi – benefici	<p>Secondo l’esperienza di F&G vi sono misure strategiche in termini di know-how e raccolta dati (p. es. banca dati) la cui esecuzione non può essere demandata completamente all’esterno. Allo stesso tempo il Direttore non può compiere tutto il lavoro da solo.</p> <p>L’assunzione di personale dev’essere ponderata attentamente sia dal punto di vista delle risorse finanziarie, sia dal punto di vista delle sinergie con i partner.</p>
Direttore unico punto fisso del CCAt	<p>Il gruppo di lavoro ha convenuto che, inizialmente, il Direttore sia l’unico dipendente del CCAt. Per l’assunzione di personale operativo, in accordo con il Comitato Direttivo, egli elabora la migliore soluzione in termini finanziari, di competenze e di coordinazione tra i progetti. Questa struttura leggera può essere sviluppata parallelamente allo sviluppo dell’attività del CCAt.</p> <p>L’affermarsi dell’attività del CCAt potrebbe rendere necessaria la dotazione di personale interno.</p>
Personale interno operativo	<p>Il personale operativo si dedica all’esecuzione pratica dei progetti a favore delle filiere interessate (non è personale dedicato all’amministrazione). Se possibile, per la parte amministrativa il CCAt si appoggerà, almeno inizialmente, all’impiego a tempo parziale di personale presso un membro fondatore.</p>
Modalità di assunzione del personale	<p>Le seguenti possibilità di “assunzione del personale” come <i>team inter-</i> <i>no</i> sono state indicate dal gruppo di lavoro:</p>
1 - Assunzione di collaboratori già attivi presso i partner	<ul style="list-style-type: none">- I partner del CCAt sono fonti di competenze cui il Direttore del CCAt deve poter attingere per l’esecuzione dei progetti. Secondo questa variante, il partner offre al CCAt le proprie competenze mettendo a disposizione un suo dipendente a tempo limitato e su remunerazione da parte del CCAt per un compito specifico nell’ambito delle misure del CCAt. <p>Questa variante permette al CCAt di assumere personale competente a percentuali limitate, condizioni che sarebbero altrimenti difficili da soddisfare.</p> <p>Inoltre, questa variante di “assunzione di personale” si distingue dalla variante del “progetto esterno”, descritta di seguito, poiché nonostante il personale sia esterno al CCAt per motivi di efficienza, il coordinamento del progetto rimane di competenza del Direttore del CCAt (cfr. cap. “4.4.5 Progetti esterni: partner-esecutore su mandato CCAt”).</p>

2 - Assunzione diretta di collaboratori

- Qualora non fosse possibile trovare le competenze necessarie presso i partner del CCAt, per l'operatività non coperta il Direttore può assumere del personale interno che sarà impiegato a una certa percentuale per il CCAt. In questo caso la questione logistica deve essere integrata nel budget poiché finanziariamente impegnativa.

4.4.5 Progetti esterni: partner-esecutore su mandato CCAt

Progetti esterni

Come indica la Figura 2 "Struttura del nuovo CCAt", in casi in cui il CCAt non dispone di competenze specifiche al suo interno, l'esecuzione di un progetto inerente alle misure predefinite può essere demandato all'esterno nel suo intero a una persona fisica o morale (p. es. a un membro dell'Associazione: GastroTicino per l'esecuzione del progetto "Ticino a Tavola"). In questo caso, la coordinazione con altri progetti rimane di competenza del CCAt.

L'appoggio su risorse esterne specifiche, per incarichi altrettanto specifici, è volto all'utilizzo efficiente delle competenze dei partner del CCAt e non va in nessun caso confuso con un modus operandi in cui il CCAt diventa un "semplice" distributore di mandati.

4.4.6 Partner-cliente (mandato al CCAt)

Acquisizione di mandati da parte CCAt

Ci si riferisce al caso in cui una persona fisica o morale si rivolge al CCAt come centro di competenza, per l'esecuzione di un progetto agroalimentare specifico. In questo caso il CCAt è remunerato una tantum o con un tipo di remunerazione specifica (p. es. progetto siero del latte in cui il CCAt viene remunerato con x cts./litro per un periodo determinato, vedi esempio di progetto c. della sottomisura 1.3 capitolo 3.3.3).

Acquisizione mandati vs. esternalizzazione mandati

Il CCAt può fungere da tramite tra un "cliente al punto 4.4.6" e un "partner esecutore al punto 4.4.5". In questo caso, un margine finanziario per lo "sviluppo progetti & coordinazione" si crea tra le entrate generate per la prestazione del servizio a favore del cliente e il contratto di prestazione fornito dal partner-esecutore.

5 Struttura finanziaria

5.1 Struttura di base

5.1.1 Struttura di costi

In generale	La struttura dei costi comprende i salari per le posizioni del Comitato Direttivo, del Direttore e del team interno, nonché i costi di gestione corrente per la conduzione di progetti interni, i mandati dati all'esterno da parte del CCAI e il loro coordinamento.
Comitato Direttivo	Il sottogruppo è d'accordo con la remunerazione di un Consiglio Direttivo d'elevate competenze. I membri saranno remunerati a copertura delle spese (ordine di grandezza: 200 fr./ora, 100'000 fr. su 4 anni, 5'000-6'000 fr. all'anno per persona).
Remunerazione del Direttore	Il profilo del Direttore deve essere remunerato adeguatamente se si desidera che il ruolo sia occupato da un collaboratore che si investa personalmente, acquisisca dei progetti e faccia un certo tipo di lavoro con uno spirito anche imprenditoriale (proattivo).
Necessità di una certa prudenza per garantire il raggiungimento dell'autofinanziamento	<p>Il Cantone indica una posizione di riferimento a 110'000-120'000 fr. lordi (da parte salariato), quindi 120'000-130'000 fr. per il datore di lavoro.</p> <p>Prudenza è necessaria riguardo alla sostenibilità finanziaria di una tale posizione nell'ottica di raggiungimento dell'autofinanziamento dell'ente.</p>
Prendere in considerazione eventualmente un tasso di impiego ridotto	Per questo motivo il tasso di impiego potrebbe essere ridotto rispettando delle indicazioni di 280'000 fr. su quattro anni più un margine di negoziazione.

Possibilità di essere artefice del proprio progresso salariale

Il Direttore deve essere artefice della progressione del proprio livello salariale. Questo modello partecipativo alla crescita del CCAt potrebbe funzionare da incentivo permettendo di iniziare da un livello salariale relativamente moderato.

La performance del Direttore sarà "misurata" in base alla realizzazione dei progetti e forse, in parte, anche ai risultati finanziari come nelle aziende private.

Team interno

La remunerazione del team interno è divisa sulle misure (ca. 500'000 fr. sui 4 anni).

5.1.2 Struttura di ricavi

Struttura dei ricavi

La struttura di ricavi comprende:

- a. quote membro annuali (membri attivi, sostenitori, onorari);
- b. finanziamento pubblico: in seguito alla costituzione di un promotore e all'elaborazione del piano di lavoro 2015-2019, l'ente pubblico sottoporrà al parlamento ticinese un messaggio che, se accettato, porterà una base finanziaria al nuovo CCAt. Una base che potrà essere forse prolungata (anche se con montanti minori) rivolgendosi ad altri enti pubblici (Confederazione inclusa);
- c. ricavi "una tantum" o "variabili" derivanti da mandati o contratti di prestazione acquisiti presso parti esterne. Il Direttore funge da imprenditore e accetta dei mandati specifici che permettono un autofinanziamento del nuovo CCAt. Un esempio di ricavi "variabili" porta sull'elaborazione di una proposta di valorizzazione del siero di latte da parte del CCAt che potrebbe essere remunerata dai trasformatori (cts/litro da progetto siero del latte, cfr. esempio a, cap. 3.3.3 Sottomisura 1.3 – Sostegno alla produzione").

5.1.3 Struttura attivi

In generale

La struttura degli attivi comprende:

- a. cassa;
- b. conto bancario;
- c. mobilio;
- d. materiale d'ufficio.

5.1.4 Struttura passivi

In generale	La struttura dei passivi comprende il capitale proprio che include le quote iniziali dei membri fondatori (contanti), le quote annuali dei membri attivi (inclusi i membri fondatori), sostenitori, onorari.
Apporto di risorse o prestazioni	In generale, resta da stabilire se e come registrare l'apporto in beni da parte di partner di membri fondatori e partner di progetto. Si potrebbe registrare sul fronte dei costi un "affitto" (uffici, mobilio, sala riunioni) o "salari" (se manodopera prestata) mentre sul lato dei ricavi andrebbero registrati dei montanti corrispondenti come "donazione". Dal punto di vista del conto economico del CCAt sono registrazioni neutre ma vengono esplicitati gli apporti senza scambio monetario.

5.2 Evoluzione della struttura finanziaria

Transizione verso l'autosufficienza finanziaria	Una prima fase sostenuta prioritariamente dal finanziamento pubblico deve essere distinta da una seconda fase di raggiungimento di autosufficienza finanziaria.
--	---

5.2.1 La fase di "start-up" sostenuta

L'inizio	Durante il periodo 2015-19, il finanziamento pubblico di base sarà il più concreto ed elevato. Come descritto in precedenza, queste risorse saranno utilizzate dal CCAt per adempiere i propri compiti, coordinando e valorizzando, sin dove è possibile, le capacità e le iniziative private presenti sul territorio. Il montante attribuito alla singola iniziativa potrebbe includere una quota percentuale di "coordinamento" a favore del CCAt.
Investimenti in vista della sostenibilità	Qualora si debba fare affidamento sulle risorse interne al CCAt per lo sviluppo di progetti, le risorse saranno utilizzate direttamente dal CCAt. In tutti i casi, bisogna considerare che le risorse pubbliche utilizzate per la realizzazione delle misure rendano allo stesso tempo il CCAt un ente performante, un punto di riferimento sulle questioni agroalimentari. Queste risorse sono quindi da considerare come un investimento che permetta in seguito all'ente di sopravvivere in un regime da economia privata.
Finanziamento privato di singole misure	Allo stesso tempo, i partner potrebbero apportare al CCAt dei fondi attribuiti a specifiche aree di interesse in modo da rimpolpare i fondi pubblici. Questo apporto di fondi è distinto dalle quote societarie.

Acquisizione mandati

Grazie alla propria competenza e autorevolezza nel settore, il CCAt dovrebbe inoltre riuscire ad autofinanziarsi acquisendo progetti dall'esterno (partner cliente, persona fisica o morale).

Preparare la transizione verso l'autosufficienza finanziaria

Come indicato nel capitolo "4.4.2 Comitato Direttivo, Compiti del Comitato Direttivo (i)", quest'ultimo deve preparare un modello di business che preveda l'autosufficienza finanziaria delle proprie attività. Entro la stesura del rapporto di attività 2018, il Comitato Direttivo ha l'obbligo di definire e di valutare la fattibilità di un modello di struttura (inclusa forma giuridica) e di gestione operativa che garantisca la continuità finanziaria del CCAt per il periodo seguente al 2020.

5.2.2 La fase di "autosufficienza finanziaria"

Fine start-up sostenuta

Dal 2020, il finanziamento pubblico in favore del CCAt si ridurrà probabilmente in modo drastico.

Modello di business da economia privata

Secondo F&G, deve essere chiarito se il sostegno coordinativo di iniziative private da parte del CCAt nel periodo 2015-19, debba generare un ritorno finanziario o se è da considerare a fondo perso. Nel primo caso, si tratta di un modello di business da economia privata.

Modello redistributivo con nuovi finanziamenti pubblici e quote sociali al termine della fase di start-up

Nel secondo caso, il modello è più redistributivo e sarà necessario sostituire la fine del finanziamento pubblico 2015-2019 con altri fondi pubblici (una parte p. es. attraverso la Confederazione sul modello Alpina-vera o Culinarium, cfr. Cap. "7.2 Valutazione di un mandato federale per il CCAt"), con dei fondi provenienti da imprese, società, fondazioni o associazioni o contributo dei soci stessi dell'Associazione. Sulla base di dati concreti, le diverse fonti del settore pubblico (Confederazione, Sezione Cantonale Agricoltura) potrebbero considerare eventuali nuove domande di finanziamento, eventualmente vincolate ad un importante apporto di risorse proprie da parte dei soci dell'Associazione o di risorse da loro acquisite.

Combinazione dei due modelli

E' possibile che i due modelli possano coesistere dove il primo modello potrebbe servire ad alimentare il secondo modello più redistributivo.

Finanziamento privato di singole misure

Se i partner saranno convinti della bontà del progetto CCAt, dei vantaggi sinergici e il valore aggiunto che questo genera, potrebbero mantenere o aumentare la loro parte di fondi attribuiti al CCAt per misure legate a specifiche aree di interesse.

Crescita attraverso l'acquisizione di mandati

Inoltre, la parte di autofinanziamento deve crescere considerevolmente rispetto alla prima fase di start-up sostenuta. All'interno del sottogruppo si è parlato di un tasso dell'80% del finanziamento globale.

6 Attribuzione iniziale delle risorse

6.1 Approccio generale

Inizio	Il sottogruppo si assume la responsabilità di proporre una distribuzione iniziale sulle macromisure completandola con una descrizione qualitativa, profilata, discussa e condivisa in seno al sottogruppo.
Spostamento delle risorse tra le singole misure	<p>Una volta stabilita questa distribuzione iniziale, dei meccanismi decisionali (e competenze) sono fissati per spostare il peso tra le misure qualora fosse necessario. La rivalutazione del finanziamento dovrà tenere conto dello stato di attuazione delle misure e delle situazioni contrattuali in essere. Le misure che si trovano già in una fase di pianificazione avanzata o addirittura già in realizzazione non possono essere private dei finanziamenti.</p> <p>Se all'interno del Comitato Direttivo non si trovasse un accordo sullo spostamento delle risorse, varrebbe la suddivisione iniziale minima.</p>
Competenze	Le voci interne (non progetti esterni) devono essere spostabili secondo le regole di funzionamento del profilo del Direttore, del Comitato Direttivo e dell'Assemblea dei membri.
Un quadro flessibile	La presentazione delle cifre di budget del progetto garantisce una certa flessibilità rispondendo tuttavia alle esigenze di dettaglio di GastroTicino e per chiarezza/trasparenza sull'utilizzo dei fondi pubblici per il Parlamento ticinese.

6.1.1 Distribuzione finanziaria

In generale	<p>Le quote di ripartizione indicative sono presentate secondo un approccio "finanziario" nella Figura 3 "Approccio finanziario - Attribuzione iniziale risorse 2016-19".</p> <p>La presentazione finanziaria mostra il pacchetto riguardante la massa salariale (Comitato Direttivo, Direttore, team interno, quota di gestione di coordinamento dei progetti esterni).</p>
--------------------	--

Interno vs. esterno

Una parte dei progetti è coperta con i salari mentre la parte restante corrisponde a progetti attribuiti all'esterno. In generale, si può immaginare che ogni misura assorba variabilmente l'impegno da parte del Comitato Direttivo, del Direttore, del team interno e che una parte dell'esecuzione molto specifica possa essere demandata all'esterno.

A fronte di un incarico completo, il Direttore considererà quanto tempo impiegare per ciascuna misura secondo un proprio margine di scelta e con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati. Si è determinato il fabbisogno interno rispetto a quello esterno.

Cautela nell'utilizzo di "mandati esterni"

L'utilizzo del "mandato esterno" richiede molta cautela e attenzione nel caso di finanziamento da parte del Cantone per evitare una strumentalizzazione politica di questa soluzione. "Mandati esterni" sono devoluti solo nel caso non faccia assolutamente senso acquisire internamente le competenze per la gestione di determinati compiti (p. es. per la gestione informatica della banca dati).

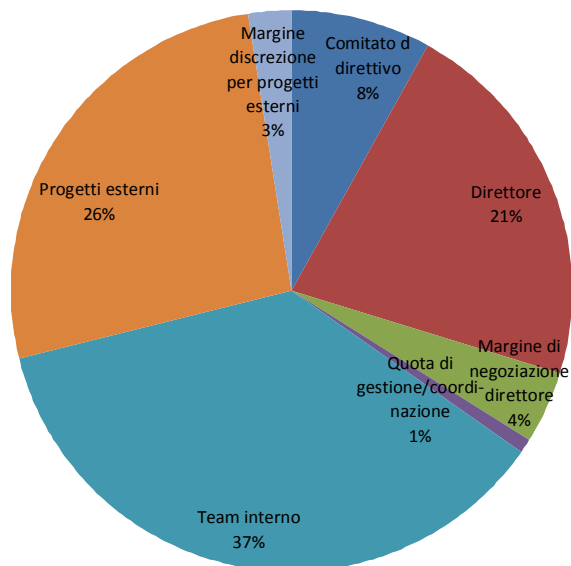
Amministrazione e coordinazione progetti

Una percentuale per l'amministrazione e coordinazione dei progetti demandati all'esterno (ca. 1%) è stata prevista.

Margine discrezionale per i progetti esterni

Il Direttore dispone di un margine discrezionale riguardo ai progetti esterni. Una quota della parte progetti che rimane non è attribuito e rimane a disposizione del Direttore. Questa quota si motiva con l'esperienza accumulata da F&G: a volte, il Direttore acquisisce credibilità e autorevolezza se ha a disposizione 1'000 o 2'000 fr. per risolvere una questione banale nell'ambito dei compiti assegnatogli. Il Direttore disporrebbe di questo margine e deciderebbe autonomamente e direttamente prendendosi la responsabilità.

Figura 3: Attribuzione finanziaria iniziale delle risorse 2016–19, in % (budget: 1,3 mio. fr.)



6.1.2 Distribuzione analitica tra misure M1 e altre macromisure (M2, M3, M4)

In generale

Le percentuali di ripartizione secondo un approccio "analitico" sono presentate nel grafico "Approccio analitico - Attribuzione iniziale risorse 2016–19" (Figura 4).

Il budget totale è stato allocato percentualmente alle macromisure; la distribuzione è avvenuta sulla base delle indicazioni raccolte nel sottogruppo di lavoro della Piattaforma agroalimentare.

Distribuzione del budget tra le misure

Secondo un approccio analitico, i salari del Comitato Direttivo, del Direttore (incluso un margine di negoziazione di 56'000 fr.), del team interno, la quota di gestione e coordinamento, i montanti per i progetti demandati all'esterno e un margine discrezionale per progetti esterni sono distribuiti inizialmente sulle misure della macromisura M1, la più complessa delle macromisure, e sulle altre macromisure (M2, M3, M4).

Margine di manovra

Dopo questa ripartizione iniziale "teorica" per quanto riguarda i salari di Comitato Direttivo e di Direttore, dipenderà da questi su quale misura andranno a investire il loro tempo.

Comitato Direttivo e Direttore hanno quattro macropunti (macromisure, aree) da toccare con delle risorse per 1,3 mio. su quattro anni. Essi cominciano la conduzione secondo le loro priorità con il rischio di raggiungere solo il 70% degli obiettivi, ma questo 70% sarà fatto bene. Nel frattempo, se l'autofinanziamento sarà garantito, il CCAAt cercherà di realizzare il restante 30%.

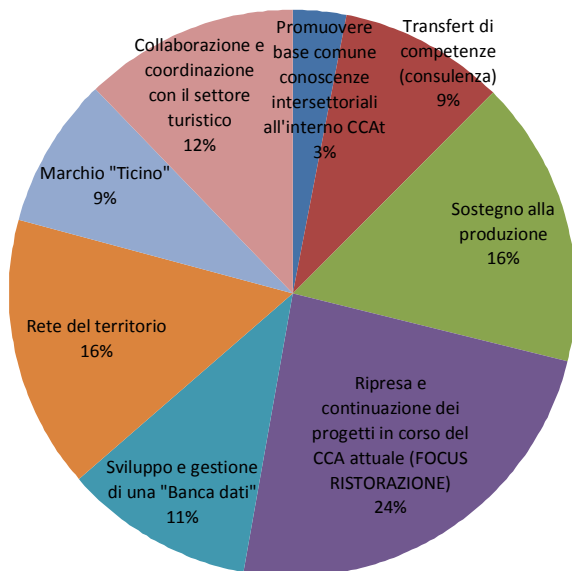
Misure come compartimenti permeabili

Inoltre, le macromisure non sono compartimenti stagni e molte delle attività svolte dall'interfaccia dei settori hanno un obiettivo intersettoriale.

Mandati esterni "focus ristorazione"

Per la sottomisura 1.4 sono previsti dei fondi relativamente consistenti, in parte per mandati esterni con focus ristorazione per i quali esistono già dei preaccordi e dei calcoli di budget precisi (test mense, altri progetti in essere).

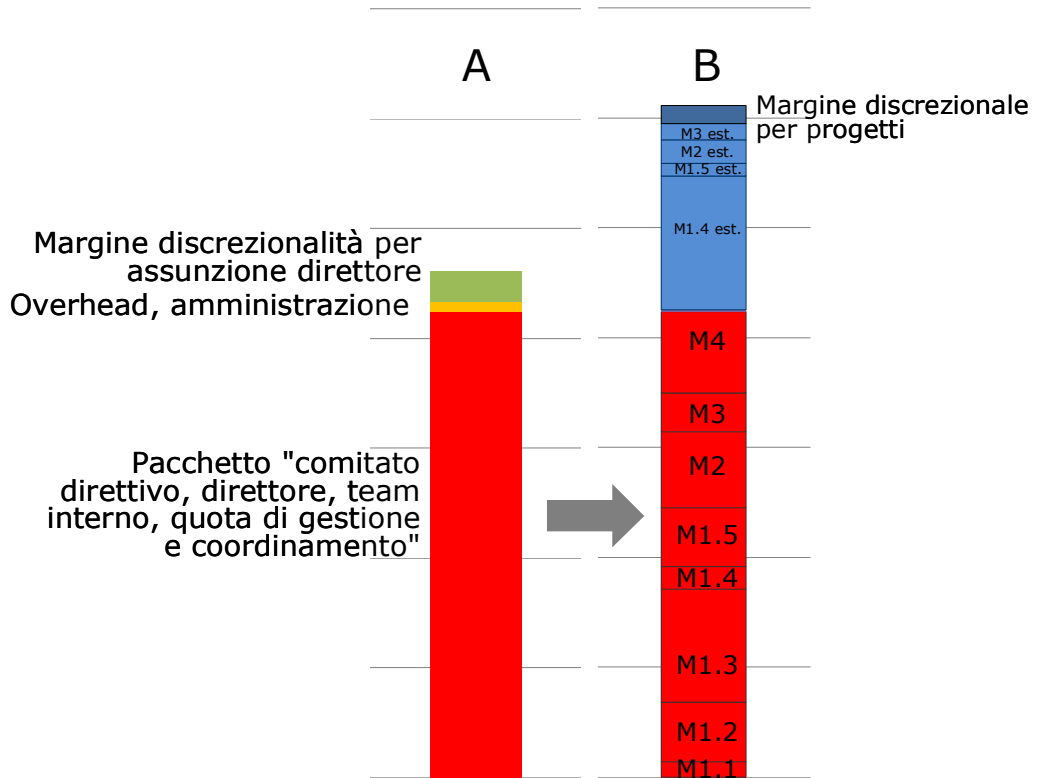
Figura 4: Attribuzione analitica iniziale delle risorse 2016-19, in % (Budget: 1,3 mio. fr.)



6.1.3 Presentazione complementare

Pacchetto totale	In una presentazione complementare alle precedenti, i salari "Comitato Direttivo, Direttore, team interno e la quota di gestione e coordinamento" sono riuniti in un pacchetto totale che è ridistribuito nelle diverse misure a dipendenza dove il Comitato Direttivo e il Direttore vogliono porre il proprio accento. Questa cifra va dunque ripartita tra gli altri settori.
Margine per assunzione Direttore	Inoltre è evidenziato un ulteriore margine di manovra per il Comitato Direttivo, ossia il margine finanziario per l'assunzione del Direttore.
Illustrazione del grafico	<p>Il grafico sottostante [A] (Figura 5) presenta le tre voci "Overhead, amministrazione", "Pacchetto Comitato Direttivo, Direttore, team interno, quota di gestione e coordinamento" e "Margine di discrezionalità per assunzione Direttore".</p> <p>Nel grafico sottostante [B] (Figura 5), la voce il "Pacchetto Comitato Direttivo, Direttore, team interno, quota di gestione e coordinamento" viene scorporata e distribuita tra le diverse misure della macromisura M1 e le altre macromisure. Inoltre, sono presentati i montanti demandati all'esterno e il margine di discrezionalità per i progetti esterni.</p>

Figura 5 Presentazione di attribuzione iniziale risorse 2016-19



7 Temi meritevoli di attenzione

Temi importanti, qui solo abbozzati, ma che devono essere affrontati subito dal CCAt appena avviato

I temi affrontati in questo capitolo sono al momento solo abbozzati e la loro elaborazione molto sintetica in questo capitolo non rispecchia la loro oggettiva importanza. Si tratta di temi strategici che il CCAt dovrà affrontare subito, una volta avviato.

7.1 Conferenza agroalimentare e CCAt

Dalla complementarità alla fusione

La Sezione Agricoltura e la Divisione Economia discuteranno riguardo a vari scenari della relazione tra Conferenza Agroalimentare e il nuovo CCAt (complementarità, coordinazione, convergenza, fusione).

UN ente referente per il settore agroalimentare

Vi è evidentemente una certa logica nell'orientarsi verso un CCAt in grado di diventare l'unico ente referente per il settore agroalimentare, nel quale possano confluire sia la Piattaforma agroalimentare (che essenzialmente ha portato alla nascita del CCAt), sia la Conferenza Agroalimentare, che pur disponendo di una sua base giuridica, può nel medio termine prospettare di lasciar coordinare dal CCAt almeno le attività (se non la direzione generale) che attualmente sono di sua competenza.

7.2 Valutazione di un mandato federale per il CCAt

Nuove collaborazioni possibili

A medio termine è pure da valutare se il CCAt non possa acquisire un mandato federale per il sostegno alla promozione dello smercio di prodotti agricoli secondo la OPSAgr RS 916.010, sulla falsa riga dei mandati attribuiti ai membri del consorzio "prodotti regionali" composto da "Das Beste der Region", "Culinarium", "alpinavera" e Pays "Romand – Pays Gourmand". In ogni caso, per ottenere un simile mandato sarebbe necessaria una collaborazione con altre regioni del Sud delle Alpi, come p. es. con il Grigioni italiano.

Nuove collaborazioni possibili

Si segnala inoltre che nel breve termine è previsto un test di cooperazione con "alpinavera", monitorato dalla Conferenza Agroalimentare. Nell'ambito di questo test è previsto l'impiego di risorse umane per curare le attività in Ticino.

8 Conclusione

8.1 Misure, governance e risorse

Identificazione degli obiettivi, dei compiti, delle risorse a disposizione e della governance per un referente nell'ambito agroalimentare

Grazie al lavoro del sottogruppo della Piattaforma Agroalimentare è stato possibile identificare:

- gli obiettivi da perseguire,
- i compiti (le misure da realizzare),
- la governance (la struttura organizzativa) e
- una suddivisione iniziale delle risorse a disposizione, nonché i meccanismi per una redistribuzione in funzione del raggiungimento degli obiettivi,

per un referente che possa assumere la direzione, il coordinamento e la promozione di progetti in ambito agroalimentare che nascono sull'intero territorio cantonale e a favore di tutti i partners coinvolti.

I compiti del referente sono stati tratti da una ponderazione di una lunga lista di obiettivi

L'idea di coordinare lo sviluppo delle potenzialità del settore agroalimentare ticinese con un referente forte è maturata nel tempo, attraverso varie analisi e lavori, anche molto concreti sul campo.

In questo contesto sono stati formulati tutta una serie di obiettivi, legittimi e pertinenti per il settore. I compiti da attribuire al referente sono stati quindi tratti dalla ponderazione di questa lunga lista di obiettivi. In questo modo si è formulato un mansionario coerente, consistente e realistico per il nuovo referente.

Dopo la sua costituzione, il nuovo CCAt dovrà occuparsi di 4 misure principali

Il mansionario per il periodo 2015-2019 contiene quattro misure principali e una misura (misura "0") dedicata alla creazione e alla costituzione della governance del CCAt. La misura "0" deve poter essere portata a realizzazione già nel corso del 2015. Le altre quattro misure, in sintesi, sono le seguenti:

MISURA 1 - coordinare e promuovere la collaborazione tra i settori dell'agroalimentare

Con la misura 1, definita il "motore" del CCAt, si mira a raggiungere l'obiettivo principale del CCAt: coordinare e promuovere la collaborazione tra i settori dell'agroalimentare, in particolare agevolando il transfert di conoscenze. Con attività specifiche si vogliono inoltre coinvolgere gli ambiti produttivi e la ristorazione. Nell'ambito di

questa misura è previsto anche lo sviluppo di una banca dati performante.

MISURA 2 - Rete del Territorio

Le attività della misura 2 si orientano alla valorizzazione di elementi già esistenti della Rete del Territorio e dedicati alla promozione e allo smercio di prodotti provenienti in particolare dalla produzione su piccola scala, locale. Il CCAAt si impegnerà anche nella promozione della Rete del Territorio presso i consumatori e nello sviluppo di un sistema di logistica molto semplice per il rifornimento della Rete del Territorio.

MISURA 3 - Marchi e sigilli di qualità

Con la misura 3 si intende supportare l'evoluzione ed il consolidamento del "marchio Ticino" esistente e lo sviluppo di un marchio per la Rete del Territorio. A dipendenza degli sviluppi, nell'ambito di questa misura, il CCAAt potrà anche seguire l'evoluzione del discorso riguardo a un'eventuale reimpostazione della strategia di posizionamento del marchio "Ticino" intersettoriale.

MISURA 4 - Coordinazione con il settore del turismo

Sostanzialmente le attività previste con la misura 4 non si differenziano né nell'approccio (transfert di competenze), né nell'obiettivo generale (coordinazione fra i settori) dalla misura 1. Con una misura dedicata si è voluto sottolineare da una parte l'autonomia dei settori agroalimentare e turismo, ma dall'altra anche creare una possibilità privilegiata per sfruttare tutte quelle sinergie ampiamente conosciute e riconosciute che sussistono fra i due settori.

GOVERNANCE: Associazione

Considerati gli obiettivi specifici e le misure pensate per raggiungerli, la forma giuridica considerata più adatta per il nuovo CCAAt è l'Associazione, regolata dal Codice Civile Svizzero. Oltre all'Assemblea Generale, gli elementi caratterizzanti dell'Associazione saranno un Comitato Direttivo (composto da sei persone) e un Direttore. La suddivisione delle competenze fra l'Assemblea Generale e il Comitato Direttivo è regolata a livello di statuti, quella fra il Comitato Direttivo e il Direttore a livello di regolamento interno, rispettivamente di mansionario.

GOVERNANCE: una struttura iniziale snella con il compito di una rivalutazione entro il 2018

Il sottogruppo di lavoro ha dato preferenza alla creazione di una forma iniziale snella, leggera e flessibile con il dovere per il Comitato Direttivo di elaborare, valutare e sottoporre a decisione dell'Assemblea Generale entro il 2018, una struttura più elaborata che permetta di affrontare la necessità di generare un grado di autofinanziamento e di raggiungere l'autosufficienza finanziaria dopo il 2020.

**GOVERNANCE:
sviluppo della
capacità di
autofinanziarsi
al più tardi a
partire dal 2019**

L'obiettivo del CCAt non è di per sé quello di svolgere un'attività commerciale conseguendo utili finanziari ma piuttosto di promuovere gli interessi e lo sviluppo di tutti gli attori della filiera agroalimentare che aderiscono al progetto. Tuttavia, a partire dal 2019, il CCAt deve essere in grado di autofinanziare in modo sostanziale le sue attività, trovando quindi anche fonti di finanziamento non pubbliche.

**RISORSE:
suddivisione
sulle 4 misure**

Le risorse pubbliche previste a budget sono state suddivise tra le quattro misure per il periodo 2016-2019. La suddivisione tiene conto delle misure già in corso o in divenire del CCA attuale.

**RISORSE:
Comitato Direttivo,
Direzione,
team interno**

E' stata prevista una struttura strategico-operativa composta da tre posizioni. Il Comitato Direttivo è incaricato di tradurre strategicamente la visione dell'Assemblea dei membri.

Esso nomina il Direttore, che assumendo l'incarico con un'impostazione imprenditoriale, fungerà da interfaccia tra Comitato Direttivo e partner del nuovo CCAt. Egli sarà l'immagine dell'ente e, se necessario, potrà essere coadiuvato operativamente da un team interno.

Questi collaboratori potrebbero sgravare il Direttore dai compiti più pratici e lo supportano nell'elaborazione dati necessaria alla presa di decisioni operative e strategiche.

Le competenze (anche finanziarie) e i compiti delle tre posizioni sono regolate per statuto e per contratto con il CCAt.

**RISORSE:
utilizzo interno,
utilizzo per
mandati di
prestazione**

Da un lato è difficile rinunciare a un team interno, dall'altro il CCAt dovrà demandare dei compiti all'esterno per i quali sono necessarie delle competenze specifiche (p. es. informatica per strutturazione della banca dati, gestione del test mense in ambito della ristorazione).

Il CCAt dovrà realizzare i propri compiti trovando l'equilibrio tra l'impostazione generale di volere coordinare e valorizzare le capacità e delle iniziative private presenti sul territorio e lo strumento del mandato esterno.

8.2 Prossimi passi

Prima verifica: riunione congiunta della Piattaforma agroalimentare e della Conferenza agroalimentare	La prima verifica del lavoro svolto sul progetto CCAt avrà luogo nel corso del mese di giugno in una riunione congiunta dei membri della Conferenza agroalimentare e della Piattaforma agroalimentare. Obiettivo dell'incontro sarà la condivisione del lavoro del sottogruppo della Piattaforma agroalimentare e l'ottenimento di un'adesione vincolante da parte dei membri della Conferenza e della Piattaforma agroalimentare al progetto CCAt.
Messaggio governativo	Sulla scorta delle osservazioni e della condivisione dei principi da parte della Conferenza agroalimentare e della Piattaforma agroalimentare l'Ufficio per lo sviluppo economico e la Sezione dell'agricoltura preparano una bozza di messaggio governativo per dotare il nascente CCAt delle risorse necessarie per l'avvio delle sue attività.
Primi passi della costituenda Associazione	I potenziali membri fondatori del CCAt ricevono una decisione dei propri gremii di riferimento riguardo alla partecipazione e al finanziamento di base all'associazione costituenda, redigono una bozza di "governance" e di preventivo dettagliato.
Decisione di finanziamento da parte del Granconsiglio	Nel corso dell'autunno 2015 il messaggio del CdS sarà presentato al Gran Consiglio che si esprimerà riguardo al finanziamento del progetto CCAt che sarà concesso al costituendo promotore (Associazione).

9 Annessi

9.1 Annesso 1: Lista dei documenti da cui si sono tratti gli obiettivi per il CCAI

Studi Associati SA (9.12.2010), *Il settore agro-alimentare quale filiera della Nuova Politica Regionale (NPR). Impostazione generale – Kick-off*, 12 p..

Studi Associati SA (23.02.2011), *Il settore agro-alimentare ticinese quale filiera della Nuova Politica Regionale (NPR). Consolidamento delle Diretrici progettuali*, 12 p..

Dipartimento delle finanze e dell'economia – Repubblica e Cantone Ticino (10.07.2011), *Cantone Ticino – Lo sviluppo della filiera agroalimentare*, 18 pp..

Centro di Competenza Agroalimenatre (2012), *Rapporto annuale*, 17 p..

Centro di Competenza Agroalimenatre (2013), *Rapporto finale*, 45 p..

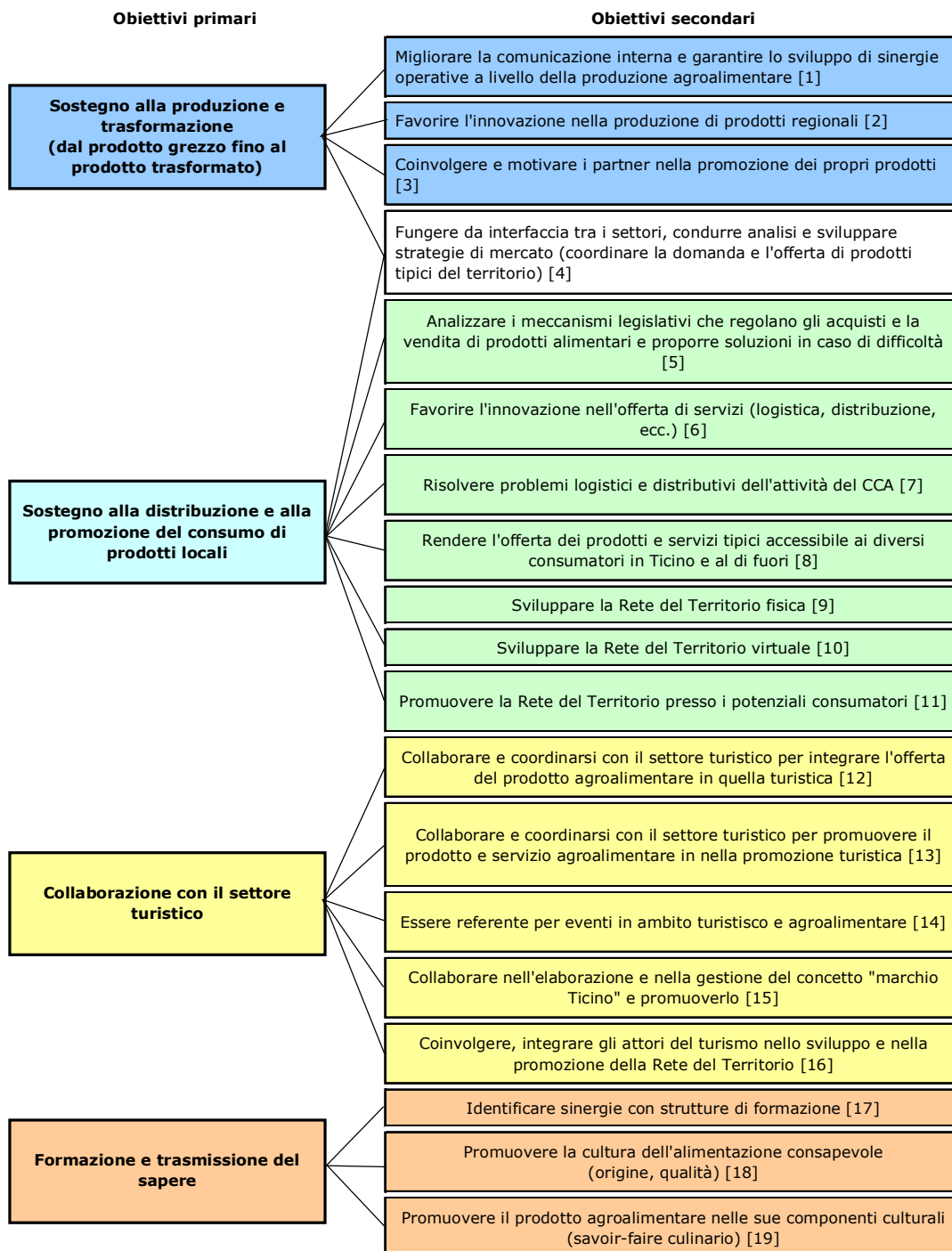
Welcape.ch (15.03.2014), *Réseau du Terroir. Studio per la concezione di un modello di Réseau du Terroir per il Canton Ticino*, 146 p.

Welcape.ch (03.06.2014), *Réseau du Terroir per il Canton Ticino. Presentazione finale. Sintesi dello Studio di Fattibilità*, 57 p.

Ufficio per lo sviluppo economico Dipartimento delle finanze e dell'economia – Repubblica e Cantone Ticino (23.09.2014), *Piattaforma agroalimentare, programmazione azioni future. Sondaggio interno alla piattaforma agroalimentare*, 5 pp..

9.2 Annesso 2: Obiettivi sottoposti all'esercizio di ponderazione

Figura 6: obiettivi sottoposti alla ponderazione del gruppo di lavoro



9.3 Annesso 3: Tabella delle misure del CCAt

