

RAPPORTO INTEGRATO DI VALUTAZIONE ESTERNA PROGRAMMA DI VALORIZZAZIONE DELLA FORTEZZA DI BELLINZONA NEL QUADRO DELLA RIGENERAZIONE TERRITORIALE

Rapporto di valutazione comparativa e proposte di governance territoriale

Base documentale: Programma Fortezza della Città di Bellinzona; analisi comparative con Bellinzona; matrice europea delle fortezze; sulla base documento "Rigenerazione territoriale e sviluppo economico sostenibile", Varese¹

Indice dei contenuti

1. Sintesi esecutiva
2. Oggetto e metodo
3. Il progetto Fortezza Bellinzona
 - 3.1 Un sistema UNESCO, non tre attrazioni separate
 - 3.2 Investimento e fasi
 - 3.3 Governance attuale e proposta
 - 3.4 Visitatori e sfida economica
4. La Fortezza come rigenerazione territoriale
 - 4.1 Riuso del patrimonio e risparmio di suolo
 - 4.2 Sostenibilità ambientale, economica e sociale
 - 4.3 Il digitale come supporto
5. Confronti svizzeri e italiani
 - 5.1 Chillon: fondazione, mandato pubblico e ricavi diversificati
 - 5.2 Sasso San Gottardo: la fortezza come museo territoriale
 - 5.3 Castello Visconteo di Locarno: rigenerare un castello urbano
 - 5.4 Forte di Bard: partenariato istituzionalizzato e sviluppo locale
 - 5.5 Castelli di Cannero, Rocca di Angera e Vogogna: rete, paesaggio e gestione Borromeo
 - 5.6 Castello di Vianden: proprietà statale, associazione locale e programmazione culturale
6. Confronti europei
 - 6.1 Suomenlinna: la fortezza come quartiere vivente
 - 6.2 Festung Königstein: società pubblica non profit
 - 6.3 Château de Vincennes: gestione in rete nazionale
 - 6.4 Predjama: concessione privata e necessità di correttivi
 - 6.5 English Heritage: tutela pubblica e charity operativa
 - 6.6 Accesso civico e biglietto: cosa è gratuito e cosa è a pagamento
7. Reti territoriali: Bellinzona, Locarno, Gottardo e spazio insubrico
 - 7.1 Dalla fortezza al sistema territoriale
 - 7.2 Castelli viscontei, MuLM e Via del Marmo
 - 7.3 Sacri Monti, Via Borromea e ultimo viaggio di san Carlo
 - 7.4 Il modello del Cammino Minerario di Santa Barbara
 - 7.5 Fortezze, acqua e mobilità: fiumi, laghi e canali come infrastrutture culturali
8. Opzioni di governance per Bellinzona
 - 8.1 Principio guida
 - 8.2 Fondazione Fortezza Bellinzona
 - 8.3 Organi e competenze
 - 8.4 Servizi e affidamenti esterni
 - 8.5 I termini del voto del 27 settembre 2026
9. Indicatori per la valutazione continua
10. Conclusioni

¹ Conferenza tenutasi il 7 aprile 2025 al Palace Grand Hotel di Varese, Lombardia, Italia, in occasione della presentazione del libro "La città tra IA, smart city, diritto e rigenerazione", a cura del Prof. Francesco Alessandria e di Luca Sartorio, Roma, 2025.

1. Sintesi esecutiva

Il Programma di valorizzazione della Fortezza di Bellinzona costituisce una delle più importanti operazioni di rigenerazione territoriale oggi prospettate in Ticino.

La sua portata supera il restauro o l'ammodernamento di un'attrazione turistica: riguarda la possibilità di trasformare il complesso UNESCO dei Tre castelli, della Murata e della cinta muraria in una infrastruttura culturale permanente, capace di produrre tutela, conoscenza, vita urbana, sviluppo economico locale e relazioni transfrontaliere.

La valutazione integrata dei documenti disponibili porta a un giudizio articolato.

Il progetto ha una base patrimoniale eccezionale, un finanziamento iniziale prevalentemente pubblico e una chiara intenzione di migliorare accessibilità, contenuti, collegamenti e fruizione.

Al tempo stesso, presenta tre nodi da affrontare con maggiore precisione: la sostenibilità gestionale oltre l'investimento iniziale, l'equilibrio fra accesso civico gratuito e ticketing, e la struttura della futura governance.

L'investimento previsto dal Messaggio municipale n. 1019 ammonta a CHF 19,061 milioni: CHF 18,565 milioni per il credito d'opera della fase 1A e CHF 496'000 per la progettazione della fase 2.

Il finanziamento è fondato soprattutto su risorse della Città e del Cantone, con attese partecipazioni della Confederazione e contributi privati limitati. Il progetto è sottoposto a votazione comunale il 27 settembre 2026 a seguito di un referendum incentrato sul ticketing e sul modello di governance. Il voto riguarda però i crediti di realizzazione e progettazione, non la forma giuridica dell'ente gestore, la cui scelta resta impregiudicata.

L'analisi comparativa dimostra che nessun modello di gestione è automaticamente virtuoso in quanto pubblico, privato o misto.

I casi di maggiore successo condividono invece alcune condizioni: un soggetto responsabile chiaramente identificato, un mandato pluriennale, una missione culturale non negoziabile, una pluralità di entrate oltre il biglietto, un forte rapporto con residenti e scuole, strumenti di monitoraggio e integrazione in reti territoriali.

Per Bellinzona, il modello più appropriato non è né la gestione amministrativa frammentata né l'esternalizzazione commerciale integrale.

La soluzione più convincente è un ente di gestione a vocazione pubblica, con autonomia operativa, competenze indipendenti, mandato di prestazione trasparente e possibilità di affidare servizi specifici a operatori qualificati.

La sua forma concreta — fondazione o ente di diritto pubblico comunale — determina il grado di controllo democratico che il Consiglio comunale conserverà, e costituisce perciò la scelta dirimente ancora da compiere.

2. Oggetto e metodo

Questo rapporto vuole integrare nel programma della Città di Bellinzona, i principi della rigenerazione territoriale sostenibile e una comparazione con modelli svizzeri, italiani ed europei di gestione di castelli, fortezze e infrastrutture culturali rigenerate.

La finalità non è decidere in luogo delle autorità o dei cittadini di Bellinzona, né sostenere una posizione referendaria.

L'obiettivo è fornire una valutazione esterna orientata alle condizioni di efficacia e prospettive del progetto nel lungo periodo.

La rigenerazione territoriale viene qui intesa come processo che restituisce funzione, significato e relazioni a un patrimonio esistente. Non equivale a mera ristrutturazione edilizia né a semplice promozione turistica.

È un'operazione culturale, sociale, paesaggistica ed economica: un bene storico diventa rigenerato quando la conservazione si combina con accessibilità, conoscenza, uso contemporaneo compatibile, identità locale e sviluppo durevole.

3. Il progetto Fortezza Bellinzona

3.1 Un sistema UNESCO, non tre attrazioni separate

La Fortezza di Bellinzona comprende Castelgrande, Montebello, Sasso Corbaro, la Murata e la cinta muraria del borgo.

Dal 2000 il complesso è iscritto nella Lista del Patrimonio mondiale UNESCO.

Il suo significato risiede nel carattere unitario di sistema difensivo alpino: le architetture militari, il fondovalle, le vie di transito, le colline e il centro urbano formano una struttura storica continua.

Gli studi per una valorizzazione unitaria hanno avuto avvio nel 2014.

Nel 2021 l'obiettivo del programma è creare un filo conduttore fra i siti mediante nuovi accessi, percorsi, segnaletica, contenuti interpretativi e dispositivi digitali, mantenendo il valore architettonico e paesaggistico dell'insieme.

3.2 Investimento e fasi

La fase 1A prevede interventi prioritari su Murata e Castelgrande, con primi interventi a Montebello.

Le opere comprendono miglioramento dei percorsi, sicurezza, spazi di accoglienza, esposizioni permanenti, dispositivi di mediazione, strumenti digitali, servizi e collegamenti tra le diverse parti del complesso.

Il credito d'opera della fase 1A è di CHF 18,565 milioni; il credito di progettazione della fase 2 è di CHF 496'000; il totale è pari a CHF 19,061 milioni.

3.3 Governance attuale e proposta

La proprietà del complesso è del Cantone Ticino.

La gestione è affidata alla Città di Bellinzona, che agisce per conto del proprietario.

La storia recente dimostra il passaggio da una gestione più frammentata, con ruolo dell'ente turistico, a un modello di gestore unico in capo alla Città dal 2019–2020.

Il programma prospetta il passaggio a una struttura di gestione autonoma, con un consiglio ristretto e commissioni tecniche, cui il Messaggio municipale fa riferimento con il termine «fondazione». Va però precisato fin d'ora che tale forma non è stata ancora scelta in modo vincolante: la denominazione «fondazione» è impiegata in senso generico, mentre l'ordinamento offre soluzioni giuridiche distinte — dalla fondazione di diritto privato all'ente di diritto pubblico comunale — con implicazioni diverse sul controllo democratico (cfr. § 8.2 e § 8.5).

Non si tratta di privatizzazione della proprietà né di un partenariato pubblico-privato pieno sul bene: il tema è piuttosto l'autonomia della struttura di gestione rispetto agli organi politici ordinari.

Il passaggio al gestore unico in capo alla Città, avviato nel 2019–2020, ha rappresentato un progresso rispetto alla precedente frammentazione tra Cantone, Città ed ente turistico, consentendo un coordinamento più lineare di accessi, manutenzione e programmazione.

Restano tuttavia i limiti strutturali di una gestione inserita nell'apparato amministrativo comunale: vincoli di bilancio annuale, minore flessibilità nell'assunzione di competenze specialistiche, difficoltà nel fundraising e nella pianificazione pluriennale.

È proprio il superamento di questi limiti, e non un giudizio negativo sull'esperienza attuale, a motivare il passaggio a una fondazione dotata di autonomia operativa e mandato di prestazione.

3.4 Visitatori e sfida economica

La Fortezza registra circa 40'000 visitatori paganti annui; ai paganti si affiancano 70'000–90'000 utenti delle aree gratuite, per un flusso complessivo stimato nell'ordine di 100'000 presenze annue.

Il piano di rilancio si propone di innalzare le presenze paganti a 100'000 nel breve periodo e a 130'000–200'000 nel lungo periodo.

L'obiettivo è ambizioso e richiede un progetto di destinazione: accessi facili, contenuti riconoscibili, programmazione durante tutto l'anno, mobilità pubblica, rapporto con alberghi e ristorazione, promozione plurilingue, servizi per famiglie e scuole, reti con altri siti e possibilità di permanenza nel territorio.

È opportuno distinguere due grandezze finanziarie che il dibattito pubblico tende a confondere: l'investimento iniziale e il costo di gestione a regime.

Il credito di CHF 19,061 milioni riguarda l'investimento e non è a carico della sola Città: secondo la documentazione del progetto, circa 8 milioni sono attesi dal Cantone, tra 2 e 4 milioni dalla Confederazione e circa 4,5 milioni dalla Città, cui si aggiungono risorse già previste nel quadro dell'aggregazione del Bellinzone.

Una parte rilevante dei contributi cantonali e federali è inoltre vincolata a questo specifico progetto di valorizzazione del bene UNESCO e non sarebbe trasferibile ad altre destinazioni.

La sfida vera, tuttavia, non è l'investimento ma la sostenibilità dell'esercizio annuo una volta conclusi i lavori: personale, conservazione programmata, programmazione culturale, promozione e manutenzione ordinaria.

È su questa grandezza — il fabbisogno gestionale ricorrente e la quota coperta da entrate proprie rispetto al contributo pubblico residuo — che si misura la tenuta di qualsiasi modello.

I confronti di questo rapporto offrono ordini di grandezza utili: Chillon raggiunge un'ampia copertura dei costi correnti grazie alla diversificazione delle entrate, con il contributo pubblico limitato soprattutto alla manutenzione straordinaria; Forte di Bard combina contributo istituzionale e ricavi commerciali per centri di costo; Königstein regge mezzo milione di visitatori con esercizio aziendale e investimento strutturale a carico del Land.

Il progetto bellinzonese dovrebbe rendere esplicito, già in fase gestionale, un budget operativo pluriennale con obiettivi di autofinanziamento verificabili, per non trasferire sul bilancio comunale un onere corrente non pianificato.

4. La Fortezza come rigenerazione territoriale

4.1 Riutilizzo del patrimonio e risparmio di suolo

Il progetto risponde in modo forte al principio del riutilizzo.

Invece di costruire una nuova attrazione culturale su suolo libero o ai margini della città, interviene su un patrimonio esistente nel cuore di Bellinzona.

La rigenerazione riguarda pertanto il rapporto fra castelli, mura, spazi pubblici, percorsi pedonali, stazione, centro storico e pendii.

4.2 Sostenibilità ambientale, economica e sociale

La sostenibilità deve essere considerata in tre dimensioni interdipendenti.

Sul piano ambientale sono necessari conservazione rigorosa, controllo della capacità di carico, mobilità pedonale e ferroviaria e riduzione degli impatti.

Sul piano economico sono necessari ricavi diversificati, manutenzione programmata e ricadute nel commercio e nell'ospitalità locale.

Sul piano sociale sono necessari accessibilità fisica e tariffaria, condizioni favorevoli per residenti e scuole, qualità degli spazi pubblici e partecipazione.

4.3 Il digitale come supporto

Strumenti digitali e nuove modalità narrative possono rendere leggibile un sistema complesso, offrire contenuti in più lingue, sostenere famiglie e scuole e migliorare l'accessibilità.

La tecnologia deve tuttavia restare subordinata all'autenticità: mura, torri, pendenze, visuali e rapporto fra città e paesaggio costituiscono l'esperienza primaria del sito.

5. Confronti svizzeri e italiani

5.1 Chillon: fondazione, mandato pubblico e ricavi diversificati

Il Castello di Chillon è il parallelo svizzero più utile.

Lo Stato di Vaud ne conserva la proprietà, mentre la Fondazione del Castello di Chillon, ente senza scopo di lucro, ne cura dal 2002 esercizio, conservazione e restauro.

Il modello separa proprietà pubblica, mandato culturale e gestione professionale; valorizza inoltre fonti di entrata plurali, comprese biglietteria, servizi, pubblicazioni, vigneti, donazioni e lasciti.

Sul piano quantitativo, Chillon offre un termine di paragone istruttivo: accoglie oltre 300'000 visitatori all'anno e impiega un organico stabile di oltre quaranta persone.

La sua sostenibilità non deriva da un sussidio ordinario di gestione, ma da un elevato grado di autofinanziamento: il Cantone di Vaud copre solo una parte dei costi di manutenzione straordinaria del monumento, mentre l'esercizio corrente è sostenuto da biglietteria, ristorazione, negozio, pubblicazioni, locazione di spazi per eventi, vendita del vino del «Clos de Chillon», donazioni e lasciti.

Il caso dimostra che una fondazione a mandato pubblico può raggiungere un'ampia indipendenza finanziaria proprio grazie alla diversificazione delle entrate, senza rinunciare alla missione culturale e alla proprietà pubblica del bene.

5.2 Sasso San Gottardo: la fortezza come museo territoriale

Il Museo Sasso San Gottardo ad Airolo è gestito dalla Fondazione Sasso San Gottardo, fondazione privata senza scopo di lucro.

L'infrastruttura militare dismessa è stata trasformata in esperienza culturale nella quale difesa, storia, geologia, mobilità alpina, scienza e identità svizzera sono raccontati nell'edificio stesso.

Bellinzona può applicare questo principio facendo dell'intero complesso un museo territoriale diffuso.

5.3 Castello Visconteo di Locarno: rigenerare un castello urbano

Il progetto PIVOT — termine che richiama l'idea di un perno urbano e funzionale, non un acronimo — mira a restaurare e valorizzare il Castello Visconteo, rendendolo più permeabile e connesso alla città.

Comprende l'apertura del cortile, la riorganizzazione degli accessi e dei livelli, l'integrazione del museo civico-archeologico e il collegamento con Casorella.

Bellinzona e Locarno sono complementari: la prima può raccontare il sistema delle fortificazioni alpine e il controllo dei transiti; la seconda il castello urbano, l'archeologia, il lago, le relazioni viscontee e la cultura civica.

5.4 Forte di Bard: partenariato istituzionalizzato e sviluppo locale

Forte di Bard, in Valle d'Aosta, è un riferimento italiano significativo.

La proprietà è regionale, mentre la gestione è affidata dal 2005 all'Associazione Forte di Bard, ente di diritto privato senza scopo di lucro sostenuto dalla Regione Valle d'Aosta e dalla Fondazione CRT.

Il modello combina contributi istituzionali e ricavi commerciali, attività educative, servizi, mostre ed eventi capaci di coinvolgere produttori e artigiani locali.

Anche in questo caso i dati aiutano a inquadrare il modello. Il Forte di Bard registra oggi flussi dell'ordine di alcune decine di migliaia di visitatori annui, con una componente straniera in crescita, e organizza la propria contabilità per centri di costo distinti — museo, mostre, visite guidate, laboratori didattici, eventi, bookshop, caffetteria e albergo — che consentono di misurare la redditività di ciascuna attività.

L'Associazione Forte di Bard, riconosciuta e istituita su iniziativa della Regione Valle d'Aosta, combina il contributo istituzionale con ricavi commerciali propri e ha chiuso esercizi recenti in equilibrio o in utile, reinvestito nell'attività. È la prova che un ente non lucrativo a vocazione pubblica può gestire in modo imprenditoriale un monumento senza trasformarlo in un'operazione puramente commerciale.

5.5 Castelli di Cannero, Rocca di Angera e Vogogna

I Castelli di Cannero, o Rocca Vitaliana, sono stati aperti al pubblico il 28 giugno 2025 dopo un lungo restauro conservativo promosso da Terre Borromeo.

Il progetto ha trasformato una fortezza lacustre in un museo accessibile via acqua, integrando monumento, paesaggio e mobilità.

La Rocca di Angera e Cannero operano nella rete Terre Borromeo, con economie di scala su comunicazione, dati dei visitatori, biglietteria, distribuzione, retail e attività speciali.

Il Castello Visconteo di Vogogna, di proprietà comunale, è stato affidato nel 2026 per nove anni a Kaleon S.p.A., società quotata legata alla famiglia Borromeo. Il caso evidenzia i vantaggi delle competenze professionali in marketing, biglietteria, servizi, didattica, eventi e retail, ma anche rischi di opacità contrattuale, dipendenza da un operatore dominante e indebolimento del radicamento comunitario in assenza di clausole di ritorno locale e controllo pubblico.

5.6 Castello di Vianden: proprietà statale, associazione locale e programmazione culturale

Il Castello di Vianden, in Lussemburgo, è un esempio significativo di rigenerazione patrimoniale fondata sulla separazione tra proprietà pubblica, tutela specialistica e gestione culturale radicata nel territorio.

Dopo un lungo periodo di degrado, il castello passò nel 1977 dalla famiglia granducale allo Stato lussemburghese, che ne ha promosso il restauro nel rispetto delle forme storiche.

La struttura proprietaria è pubblica.

Gli interventi più rilevanti di restauro e infrastrutturazione sono di competenza dell'Istituto nazionale per il patrimonio architettonico del Lussemburgo, mentre la gestione quotidiana, le piccole riparazioni, le visite e la programmazione culturale sono curate dall'associazione senza scopo di lucro Les Amis du Château de Vianden, fondata nel 1978.

Il sito resta sottoposto a una governance che decide in materia di restauro, sviluppo e uso del monumento.

Il modello è rilevante per Bellinzona perché non contrappone pubblico e società civile.

Lo Stato preserva il controllo sulla proprietà e sugli interventi strutturali; un'associazione locale con competenze operative assicura continuità, personale, mediazione culturale, visite ed eventi.

La programmazione, incluso il tradizionale Festival medievale, rende il castello una destinazione frequentata e non un bene semplicemente conservato.

Vianden offre quindi tre insegnamenti per la Fortezza di Bellinzona: la proprietà e la tutela strategica possono rimanere pubbliche senza che l'operatività quotidiana sia necessariamente burocratica; una struttura non lucrativa e radicata localmente può rendere più continua la gestione di visite, personale, piccoli interventi e attività culturali; gli eventi devono rafforzare l'identità storica del sito e la comunità locale, senza ridurre il monumento a scenografia commerciale.

Il modello Vianden è più vicino a una fondazione pubblica o para-pubblica affiancata da una forte componente associativa che a una concessione commerciale integrale.

Per Bellinzona, suggerisce di considerare un ruolo stabile delle associazioni archeologiche, culturali, di combattimento medioevale come il gruppo Suedalp, scolastiche e di volontariato qualificato, entro una governance professionale e sotto tutela cantonale.

6. Confronti europei

6.1 Suomenlinna: la fortezza come quartiere vivente

Suomenlinna, sito UNESCO davanti a Helsinki, è allo stesso tempo fortezza, patrimonio mondiale, quartiere abitato e luogo di lavoro.

Conta circa 800 residenti, 400–500 posti di lavoro e quasi un milione di visitatori annui.

L'autofinanziamento deriva in larga parte da locazioni abitative e commerciali oltre alla biglietteria.

Bellinzona non può diventare un quartiere abitato come Suomenlinna, ma può applicare il principio dell'integrazione con la vita quotidiana della città.

6.2 Festung Königstein: società pubblica non profit

La Festung Königstein in Sassonia è gestita da una gGmbH, (*gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung*): in italiano, una società a responsabilità limitata di utilità pubblica/non lucrativa controllata dal Land di Sassonia.

Il modello conserva proprietà e controllo pubblico, ma assegna l'operatività a un'entità dedicata sottoposta a regole di corporate governance pubblica.

La dimensione economica è significativa: la Festung Königstein accoglie circa mezzo milione di visitatori all'anno e il Land di Sassonia ha investito, dal 1991, decine di milioni di euro in restauro e manutenzione, continuando a finanziare gli interventi strutturali maggiori.

La gGmbH, società di utilità pubblica interamente controllata dal Land, assicura invece la gestione corrente con criteri aziendali. Il modello mostra come la separazione tra investimento pubblico sul patrimonio e gestione professionalizzata dell'esercizio possa reggere volumi elevati senza privatizzare né la proprietà né l'indirizzo strategico.

6.3 Château de Vincennes: gestione in rete nazionale

Il Castello di Vincennes appartiene allo Stato francese e la visita è gestita dal Centre des monuments nationaux, in una rete nazionale che mutualizza marketing, competenze tecniche, biglietteria e comunicazione.

Il caso conferma che l'appartenenza a una rete può compensare la scala limitata di un singolo sito.

6.4 Predjama: concessione privata e necessità di correttivi

Il Castello di Predjama, in Slovenia, è di proprietà statale ma gestito in concessione privata, in connessione con la Grotta di Postumia.

Il modello produce flussi importanti e ritorni economici, ma ha creato problemi di pressione sul villaggio, traffico e distribuzione delle ricadute.

Il piano partecipativo Predjama Sustainable conferma la necessità di correttivi territoriali quando un gestore forte opera su un bene pubblico.

6.5 English Heritage: tutela pubblica e charity operativa

Dal 2015 il sistema English Heritage è separato in Historic England, organismo pubblico non dipartimentale con compiti di tutela, consulenza e indirizzo, e The English Heritage Trust, charity registrata che gestisce apertura, conservazione operativa e valorizzazione della National Heritage Collection.

The English Heritage Trust è sia una charity sia una company limited by guarantee, cioè una società senza capitale azionario e senza distribuzione di dividendi.

Historic England è il suo unico membro legale.

La charity gestisce oltre 400 luoghi storici sulla base di un Property Licence and Operating Agreement.

Il modello mostra come tutela pubblica e gestione operativa non lucrativa possano essere separate con chiarezza giuridica.

6.6 Accesso civico e biglietto: cosa è gratuito e cosa è a pagamento

Poiché il referendum bellinzonese verte in modo specifico sul ticketing, è utile osservare come i casi esaminati distinguano tra accesso libero e accesso a pagamento.

La casistica è varia e nessun modello impone il biglietto sull'intero perimetro.

A Chillon la visita del castello è interamente a pagamento, trattandosi di un monumento chiuso e recintato; il biglietto è però accompagnato da una forte diversificazione delle altre entrate.

A Suomenlinna l'isola-fortezza è liberamente accessibile come spazio urbano e paesaggistico, mentre sono a pagamento i singoli musei, le attrazioni, come ad esempio un sommergibile in disarmo, e le visite guidate.

A Königstein l'accesso al plateau e alle esposizioni è unificato in un unico biglietto, con formule di abbonamento annuale pensate per i residenti.

Al Forte di Bard l'ingresso al borgo e agli spazi esterni è libero, mentre mostre e musei sono a pagamento.

Per Bellinzona la lezione è duplice.

Da un lato, la gratuità degli spazi civici — percorsi, cinta muraria, punti panoramici, aree verdi — è compatibile con le migliori pratiche europee e salvaguarda il diritto della popolazione a vivere quotidianamente la Fortezza.

Dall'altro, il biglietto sugli spazi museali e sui contenuti interpretativi è la norma anche nei modelli più virtuosi ed è uno strumento legittimo di sostenibilità, purché accompagnato da politiche tariffarie eque per residenti, famiglie e scuole.

La scelta rilevante non è dunque «biglietto sì o no», ma dove collocare con precisione il confine tra bene comune ad accesso libero e servizio culturale a pagamento.

7. Reti territoriali: Bellinzona, Locarno, Gottardo e spazio insubrico

7.1 Dalla fortezza al sistema territoriale

Una strategia efficace non deve fermarsi ai confini amministrativi di Bellinzona.

La Fortezza può diventare nodo di un sistema che mette in relazione storia, paesaggio, mobilità e comunità su scala cantonale e transfrontaliera: Castello Visconteo e Casorella a Locarno, Sasso San Gottardo, Castello di Vogogna, Castelli di Cannero, Rocca di Angera, Sacri Monti, Candoglia, Ticino e Navigli.

7.2 Castelli viscontei, MuLM e Via del Marmo

Le reti dei castelli viscontei in Lombardia e Piemonte offrono una base storica e operativa per collocare la Fortezza di Bellinzona in una geografia culturale transfrontaliera.

Non si tratta di inventare un legame turistico artificiale: Bellinzona ha già partecipato a progetti Interreg che hanno riconosciuto e valorizzato i rapporti storici tra Ticino, Lombardia e Piemonte.

Un primo precedente è il progetto transfrontaliero “Castelli del Ducato”, realizzato nel quadro del programma Interreg Italia–Svizzera 2010–2013. Per il versante lombardo il progetto era coordinato dal Comune di Somma Lombardo; per il Ticino vi partecipava l'allora Ente turistico di Bellinzona.

L'iniziativa ha messo in relazione dodici castelli e oltre quaranta residenze storiche del Varesotto e dell'area transfrontaliera, attraverso una guida in quattro lingue, eventi, mappe e un'applicazione dedicata. Il suo obiettivo era riportare alla luce le relazioni politiche, territoriali e culturali connesse alla presenza viscontea.

Questo precedente è particolarmente rilevante perché conferma che Bellinzona è già stata considerata parte di una rete storico-viscontea.

La Fortezza non va quindi presentata come una propaggine della Lombardia, ma come un nodo alpino autonomo e centrale di una storia comune: controllo delle vie nord-sud, difesa territoriale, poteri signorili, rapporti fra pianura lombarda, laghi prealpini e valichi alpini.

Un secondo precedente è MuLM – Il Museo più Lungo del Mondo, progetto finanziato dal Programma di cooperazione Interreg V-A Italia–Svizzera 2014–2020 e sviluppato tra novembre 2020 e novembre 2023. MuLM ha coinvolto quattordici partner, distribuiti fra Svizzera e Italia, con l'obiettivo di creare un collegamento culturale tra piccoli musei, luoghi del patrimonio e corridoi territoriali: i musei sono concepiti come “sale” di un unico museo diffuso, connesso da percorsi a cielo aperto.

MuLM prendeva spunto dall'apertura della galleria di base del San Gottardo nel 2016 e rifletteva sul cambiamento delle relazioni territoriali prodotto dalle nuove infrastrutture di mobilità.

Il tema centrale era la storia del viaggio attraverso le Alpi, dalle modalità di trasporto tradizionali alle forme contemporanee di mobilità sostenibile. Il progetto ha prodotto mostre, eventi, percorsi, strumenti digitali e una app in grado di costruire itinerari personalizzati dal Gottardo a Milano, utilizzando treno, bicicletta e cammino.

Bellinzona è stata coinvolta in MuLM tramite il proprio sistema turistico e culturale: il progetto veniva presentato localmente come un museo territoriale, nel quale gli hub sono rappresentati da sale museali ospitate in più siti e da corridoi a cielo aperto.

Questa esperienza è decisiva per il rapporto sulla Fortezza perché offre un modello già sperimentato di lettura del patrimonio non come insieme di edifici isolati, ma come rete di luoghi e itinerari.

Lungo lo storico tracciato di trasporto del marmo da Candoglia al Duomo di Milano si sono sviluppate, parallelamente, due iniziative complementari: «La Via del Marmo», progetto di valorizzazione promosso dalla Città metropolitana di Milano con il Consorzio di bonifica Est Ticino Villoresi, la Veneranda Fabbrica del Duomo e l'Arcidiocesi di Milano, volto a costruire un modello di governance per un cammino metropolitano lungo le vie d'acqua; e «La Via del Marmo Rosa®» con il «Ticino Waterways Trail™», i cammini ideati dalla guida ambientale escursionistica Sonia Cipriani, il secondo dei quali collega Locarno a Belgioioso lungo l'idrovia Locarno-Milano-Venezia. Entrambe le esperienze si collocano in piena continuità con l'approccio proposto in questo rapporto.

Il valore di queste iniziative non sta soltanto nella ricostruzione del trasporto del marmo, ma nel tentativo di costruire una governance condivisa tra enti pubblici, associazioni e soggetti locali per definire infrastrutturazione, promozione e sviluppo del cammino.

Bellinzona e Locarno non appartengono materialmente al tracciato storico del marmo Candoglia–Milano.

Possono tuttavia contribuire a una piattaforma parallela, fondata sui precedenti di Castelli del Ducato e MuLM, che potrebbe essere denominata provvisoriamente “Via dei Marmi, delle Acque e delle Fortificazioni”.

La rete potrebbe mettere in relazione:

- Le fortificazioni: Fortezza di Bellinzona, Castello Visconteo di Locarno, Castello di Vogogna, Castelli di Cannero, Rocca di Angera e castelli viscontei lombardi.
- Le acque: Lago Maggiore, Ticino, Naviglio Grande, Darsena e Navigli milanesi.
- Le Alpi e i transiti: Gottardo, Leventina, Bellinzonese, Mesolcina, Ossola e direttrici verso la pianura.

- I materiali e i mestieri: cave di Candoglia, pietra, murature, cantieri, trasporto fluviale e lacustre, restauro e artigianato.
- Le vie spirituali e i Sacri Monti: Madonna del Sasso a Orselina e il Sacro Monte di Brissago nel Locarnese; i Sacri Monti UNESCO della Santissima Trinità di Ghiffa, dominante il Lago Maggiore, e del Calvario di Domodossola, porta dell'Ossola; i Sacri Monti di Orta, Varallo, Varese e Ossuccio, connessi alle reti devozionali, lacustri e alpine; la Via Borromea della Valle Cannobina, il Cammino di San Carlo e l'itinerario storico dell'ultimo viaggio del santo tra Varallo, Cannobio, Ascona, Arona e Milano.
- La mobilità contemporanea: ferrovia, navigazione, ciclovie, sentieristica e servizi integrati di accesso ai beni culturali.

L'elemento innovativo non sarebbe dunque la creazione di un'altra semplice "strada dei castelli". Sarebbe la prosecuzione e l'evoluzione delle sperimentazioni già avviate con Castelli del Ducato e MuLM: una rete macroregionale nella quale i siti culturali diventano stazioni di un museo diffuso, collegate da paesaggio, storia, acqua, mobilità sostenibile e attività economiche locali.

7.3 Sacri Monti, Via Borromea e ultimo viaggio di san Carlo

Il Devoto Cammino dei Sacri Monti collega Piemonte e Lombardia lungo 617,9 km e 29 tappe.

La Via Borromea della Valle Cannobina ricorda la visita pastorale di san Carlo Borromeo alla Pieve di Cannobio nel 1574.

Essa va distinta dal Cammino di San Carlo formalmente riconosciuto, che parte da Arona e attraversa l'area dei Sacri Monti fino a Viverone.

Un ulteriore racconto riguarda gli ultimi giorni di san Carlo Borromeo: Varallo, Arona, Cannobio, Ascona, ritorno ad Arona e poi discesa lungo Ticino e Naviglio Grande verso Milano, dove il cardinale morì nel novembre 1584.

Queste reti aggiungono alla proposta una dimensione spirituale, paesaggistica e comunitaria.

7.4 Il modello del Cammino Minerario di Santa Barbara

Il Cammino Minerario di Santa Barbara in Sardegna mette a sistema miniere, archeologia industriale, paesaggio, borghi, sentieri, luoghi religiosi e comunità.

La Fondazione Cammino Minerario di Santa Barbara coordina enti locali, diocesi, Regione, Parco Geominerario e associazioni.

L'insegnamento è la necessità di un soggetto stabile di coordinamento, di una narrazione territoriale unitaria, di standard comuni, partecipazione locale e distribuzione delle ricadute.

Potrebbe essere un modello per un'analoga via geomineraria macro generale tra Piemonte, Lombardia e Ticino.

7.5 Fortezze, acqua e mobilità: fiumi, laghi e canali come infrastrutture culturali

Le fortificazioni non sono state costruite casualmente lungo fiumi, laghi, canali e ponti. L'acqua ha storicamente svolto una funzione simultaneamente difensiva, economica, logistica e politica.

Fiumi e laghi potevano costituire ostacoli naturali, vie di approvvigionamento, corridoi commerciali e strumenti di controllo dei confini; i canali permettevano il trasporto di materiali, derrate, persone e informazioni tra montagna, borghi e città.

Per una strategia contemporanea di rigenerazione, queste geografie storiche possono tornare ad essere infrastrutture culturali e di mobilità lenta.

Il caso di Bellinzona va collocato nel corridoio del Ticino e delle vie alpine.

La Fortezza controllava una direttrice di passaggio nord-sud, nella quale il fondovalle, i corsi d'acqua e i collegamenti verso il Lago Maggiore erano parte della medesima logica territoriale.

Il progetto contemporaneo può rendere percepibile il rapporto storico tra Fortezza, corridoio alpino e acqua, collegando la visita ai castelli con i percorsi lungo il fiume Ticino, la stazione ferroviaria, la mobilità ciclabile e gli itinerari diretti verso il Locarnese, il Verbano e la Lombardia.

In una prospettiva di lungo periodo, si potrebbe sviluppare un circuito cicloturistico e intermodale del Ticino: dalle sorgenti nell'area della Val Bedretto e del massiccio del Gottardo, attraverso la Leventina e Bellinzona, fino al Piano di Magadino e al Lago Maggiore; quindi, mediante navigazione lacustre con imbarcazioni attrezzate al trasporto delle biciclette, lungo tappe culturali selezionate del Verbano, sino a Sesto Calende.

Da qui il percorso potrebbe proseguire in bicicletta lungo il Parco del Ticino, il Canale Villoresi e il Naviglio Grande fino a Milano.

L'obiettivo non sarebbe costruire ex novo una sola ciclovia continua, ma rendere interoperabili segmenti già esistenti o potenzialmente collegabili: itinerari alpini, percorsi ciclabili del Bellinzonese e del Piano di Magadino, navigazione sul Lago Maggiore, alzaie fluviali e ciclabili lombarde.

La Fortezza di Bellinzona potrebbe costituire una delle principali "stazioni culturali" di questo asse, insieme al Gottardo, Magadino- Gambarogno, Locarno, Ascona, Brissago, Cannobio, i Castelli di Cannero, Verbania, Vogogna, Angera, Sesto Calende, Candoglia e Milano.

La dimensione dell'acqua è ancora più evidente nella rete del Lago Maggiore.

I Castelli di Cannero sono visitabili attraverso un accesso via battello: la navigazione non è un dettaglio logistico, ma una parte essenziale dell'esperienza culturale. Il visitatore comprende la funzione della Rocca Vitaliana proprio attraverso l'avvicinamento dal lago, cioè dalla medesima prospettiva che ne definiva il ruolo strategico e difensivo.

La Rocca di Angera, le Isole Borromee, Cannero, Cannobio, Locarno, Ascona, Brissago, Verbania e Stresa possono essere letti come nodi di una costellazione lacustre.

In questo sistema, il battello può diventare un dispositivo di interpretazione paesaggistica e non soltanto un mezzo di trasporto: una visita guidata sull'acqua può raccontare fortificazioni, approdi, commercio, pellegrinaggi, famiglie signorili, rotte del marmo, paesaggio e trasformazioni ambientali.

La Via del Marmo dimostra con particolare evidenza il valore della connessione acqua-pietra-città.

Il marmo di Candoglia veniva trasportato dall'Ossola lungo Lago Maggiore, Ticino e Navigli fino a Milano, dove venne impiegato per il Duomo.

Questo tracciato restituisce la trama di una rete idrica che, nel tempo, ha unito cave e montagne, porti e città, grandi cantieri, presidi militari e luoghi della spiritualità.

La sua valorizzazione attuale non dovrebbe limitarsi alla memoria di un trasporto antico, ma collegare musei, cave, architetture, borghi, fortificazioni e mobilità contemporanea a basse emissioni.

Anche il percorso dell'ultimo viaggio di san Carlo Borromeo mostra la densità storica della rete lacustre e fluviale. Tra la fine di ottobre e i primi giorni di novembre 1584, il cardinale transitò tra Varallo, Arona, Cannobio e Ascona, rientrò ad Arona e proseguì verso Milano lungo il Ticino e il Naviglio Grande.

Questo itinerario può essere interpretato come una linea narrativa di spiritualità, paesaggio e mobilità d'acqua, distinguendolo correttamente dai cammini devozionali già denominati Via Borromea e Cammino di San Carlo.

La proposta di una "*Via dei Marmi, delle Acque e delle Fortificazioni*" dovrebbe configurarsi come rete intermodale e non come singolo sentiero lineare.

Può integrare navigazione lacustre fra Locarno, Brissago, Cannobio, Cannero, Verbania, Stresa e Angera; percorsi fluviali, ciclabili e pedonali lungo il Ticino; collegamenti ferroviari - e magari fluviali? - fra Bellinzona, Locarno, Domodossola, Arona e Milano; tratti di cammino sui Sacri Monti e nella Valle Cannobina; visite coordinate a castelli, rocche, cave, musei, santuari e borghi storici; biglietti integrati, orari connessi e narrazioni plurilingui comuni.

Questa impostazione risponde ai principi della rigenerazione territoriale perché trasforma infrastrutture esistenti — laghi, fiumi, canali, ferrovie, sentieri e siti storici — in una rete sostenibile capace di ridurre la dipendenza dall'automobile, prolungare la permanenza dei visitatori, distribuire le ricadute nei borghi e rafforzare la conoscenza del paesaggio.

L'acqua non deve essere trattata come sfondo panoramico: deve diventare un filo narrativo e organizzativo della macroregione insubrica.

8. Opzioni di governance per Bellinzona

8.1 Principio guida

La Fortezza necessita di un soggetto unico responsabile, dotato di mandato pluriennale.

La frammentazione favorisce inerzia, conflitti e difficoltà di rendicontazione; l'esternalizzazione integrale senza correttivi può indebolire controllo pubblico e radicamento territoriale.

8.2 Fondazione Fortezza Bellinzona

L'opzione più equilibrata è una Fondazione Fortezza Bellinzona senza scopo di lucro, a prevalente finalità pubblica, costituita da Cantone e Città.

La fondazione dovrebbe essere responsabile di conservazione, programmazione, accessi, mediazione culturale, didattica, promozione, fundraising, coordinamento territoriale e rendicontazione annuale.

Sul piano strettamente giuridico, la scelta della forma non è neutra. In diritto svizzero si possono distinguere almeno tre configurazioni.

La fondazione di diritto privato di interesse pubblico (art. 80 e seguenti CC), costituita da Cantone e Città ma dotata di personalità propria, è sottoposta alla vigilanza dell'autorità di sorveglianza sulle fondazioni e offre stabilità, autonomia operativa e chiarezza di scopo; è il modello di Chillon e, in forma analoga, di Sasso San Gottardo.

L'ente autonomo di diritto comunale, previsto dagli artt. 193c e seguenti della Legge organica comunale (LOC) e dotato di personalità giuridica propria, consente un controllo democratico più diretto — statuto e mandato di prestazione approvati dal Consiglio comunale e soggetti a referendum — e un legame istituzionale più forte con il Comune, pur restando di scala comunale.

La società di capitali a scopo non lucrativo controllata dall'ente pubblico — corrispondente alla gGmbH di Königstein — applica regole di corporate governance aziendale mantenendo la proprietà pubblica. Per Bellinzona la questione da decidere è il punto di equilibrio tra autonomia gestionale e controllo democratico: una fondazione di interesse pubblico partecipata da Cantone e Città, con base statutaria solida e mandato di prestazione, appare la soluzione che meglio concilia le due esigenze.

È importante sottolineare che questi strumenti non sono astrazioni teoriche: il diritto comunale ticinese li prevede espressamente e li ha già collaudati.

Dopo l'abrogazione, nel 2018, della Legge sulla municipalizzazione dei servizi pubblici, la LOC è stata integrata con un apposito titolo che disciplina sia le partecipazioni comunali in società di diritto privato sia, soprattutto, l'ente autonomo di diritto comunale (artt. 193c e seguenti).

Quest'ultimo è un ente con personalità giuridica propria, autonomo rispetto all'Amministrazione, retto da un proprio statuto, da un Consiglio direttivo e da un mandato di prestazione, con il Consiglio comunale titolare dell'alta vigilanza e delle nomine e il Municipio della vigilanza corrente.

Il precedente più vicino è locarnese: il Locarnese Ente Acqua (LEA), costituito dalla Città di Locarno come ente autonomo di diritto comunale ai sensi degli artt. 193c e seguenti LOC, operativo dal 2024, dotato di contabilità propria, capitale di dotazione, Consiglio direttivo e ufficio di revisione indipendente. Il caso mostra che lo strumento consente autonomia gestionale reale, assunzione diretta del personale, pianificazione pluriennale degli investimenti e apertura sovracomunale, mantenendo la proprietà e il controllo democratico in capo all'ente pubblico.

Per la Fortezza il fattore dirimente resta però la titolarità del bene: la proprietà è del Cantone e la gestione della Città.

Un ente autonomo puramente comunale, come LEA, è il contenitore ideale per un servizio comunale, ma per un complesso di proprietà cantonale e di rilievo UNESCO la soluzione più coerente rimane una fondazione o un ente partecipato congiuntamente da Cantone e Città, che ponga i due enti pubblici su un piano paritario e superi il perimetro comunale.

In ogni caso, il fatto che lo strumento giuridico esista già nell'ordinamento ticinese, e sia stato sperimentato con successo proprio a Locarno, rafforza la percorribilità concreta di questa via e smentisce l'idea che si tratti di un modello estero calato dall'alto.

8.3 Organi e competenze

Il Consiglio di fondazione dovrebbe comprendere 7–9 membri: due rappresentanti del Cantone, due della Città e tre fino a cinque membri indipendenti selezionati per competenze in patrimonio, museologia, finanza, turismo culturale, diritto, architettura, educazione e sviluppo territoriale.

Un comitato scientifico autonomo dovrebbe vigilare su restauro, autenticità, ricerca e coerenza UNESCO.

8.4 Servizi e affidamenti esterni

Eventuali affidamenti esterni devono essere selettivi e regolati: non un trasferimento della missione culturale, ma contratti per competenze specifiche quali ristorazione, retail, marketing, biglietteria, produzione di eventi o tecnologie.

Ogni contratto dovrebbe prevedere standard di tutela, accesso sociale, trasparenza di ricavi e investimenti, limiti agli usi incompatibili, clausole di ritorno locale e indicatori di qualità.

8.5 I termini del voto del 27 settembre 2026

Questo rapporto non prende posizione sul referendum e non indica come votare.

Poiché però esce a ridosso della votazione, è utile richiamarne i termini reali, così che i modelli comparati offrano una chiave di lettura del confronto in corso.

Il 27 settembre 2026 la cittadinanza di Bellinzona si esprime, in concomitanza con le votazioni federali, sulla risoluzione con cui il Consiglio comunale ha approvato il Messaggio municipale n. 1019.

Il voto è stato provocato dal referendum «Salviamo i nostri castelli», promosso da un fronte interpartitico coordinato dall'ex sindaco Brenno Martignoni Polti e sostenuto da diverse forze politiche, che ha depositato oltre 3'700 firme valide.

È essenziale precisare l'oggetto esatto del voto. La risoluzione sottoposta al popolo approva i crediti — il credito d'opera della fase 1A e il credito di progettazione della fase 2 — e non la forma giuridica dell'ente incaricato della futura gestione.

Lo conferma il fatto che, nella seduta del 9-10 marzo 2026, un emendamento che interveniva sulla denominazione, sull'accessibilità e sulla governance è stato respinto dal Consiglio comunale con la motivazione che tali aspetti non costituiscono oggetto diretto del credito in votazione e attengono a successive scelte di gestione. In altre parole, votando il 27 settembre la cittadinanza si pronuncia sul finanziamento del progetto, mentre la scelta della struttura di governance resta impregiudicata e sarà compiuta in un secondo tempo.

Il comitato contrario avanza essenzialmente tre argomenti:

- la scelta di denominare «Fortezza», per ragioni di marketing, un complesso storicamente noto come i «castelli»;
- il timore che spazi oggi gratuiti — in particolare la corte interna di Castelgrande e la galleria della Murata — diventino a pagamento; e
- il rischio che un investimento di 19 milioni, con obiettivi di crescita dei visitatori ritenuti non dimostrati, sia accompagnato dal passaggio della gestione a una fondazione sottratta al controllo diretto del Consiglio comunale, che si limiterebbe a ricevere un rapporto annuale senza poter impartire istruzioni sull'indirizzo, sui prezzi e sugli accessi.

Il fronte favorevole, riunito nel comitato «Facciamoci Belli», replica che la denominazione ufficiale non cancella il nome storico, che i residenti accederebbero gratuitamente tramite la tessera Bellinzona 360, e che i contributi cantonali e federali sono vincolati a questo progetto.

I casi esaminati in questo rapporto parlano a entrambe le preoccupazioni, senza risolverle in via politica.

Sul ticketing, la sezione 6.6 mostra che la gratuità degli spazi civici è compatibile con le migliori pratiche europee, mentre il biglietto sugli spazi propriamente museali è la norma anche nei modelli più virtuosi; e va ricordato che il Messaggio n. 1019 non disciplina in modo puntuale l'eventuale pagamento, rinviato alle successive scelte gestionali.

Sul controllo democratico, la sezione 8 mostra che l'autonomia di un ente dedicato non equivale a privatizzazione e può convivere con strumenti di indirizzo pubblico — mandato di prestazione, nomine, alta vigilanza, rendicontazione — la cui robustezza dipende dalla forma giuridica prescelta e dallo statuto che verrà adottato.

Ed è qui che il dibattito pubblico tende a semplificare: il termine «fondazione» viene impiegato in senso atecnico, come se esistesse un'unica soluzione. In realtà le forme a disposizione sono diverse e producono gradi di controllo democratico molto differenti.

Una fondazione di diritto privato ai sensi degli art. 80 e seguenti CC sarebbe soggetta alla vigilanza dell'autorità cantonale sulle fondazioni e offrirebbe al Consiglio comunale un'influenza limitata, coerente con il timore espresso dai referendisti.

Un ente di diritto pubblico con personalità giuridica propria — che il Regolamento comunale della Città di Bellinzona prevede espressamente, e il cui statuto è adottato dal Consiglio comunale — manterrebbe invece un ancoraggio democratico assai più forte, perché le regole su nomine, tariffe e accessi passerebbero dal Legislativo.

La preoccupazione sul controllo democratico dipende dunque dalla forma che verrà scelta, e non è una conseguenza necessaria del progetto: proprio perché quella scelta non è ancora stata compiuta, essa resta interamente nelle mani degli organi comunali.

La scelta se il rafforzamento gestionale valga i rischi paventati spetta unicamente alle cittadine e ai cittadini di Bellinzona.

9. Indicatori per la valutazione continua

Il progetto deve essere misurato attraverso un cruscotto annuale pubblico: visitatori paganti e gratuiti, provenienza, tempo di permanenza, accessibilità, ricavi per tipologia, quota di entrate non derivanti dalla biglietteria, costi di gestione, raccolta fondi, ricadute sull'economia locale, attività educative, stato di conservazione, soddisfazione di residenti e visitatori e collaborazioni territoriali effettive.

Dopo tre anni dall'avvio della fase 1A dovrebbe essere realizzata una valutazione indipendente.

10. Conclusioni

Il Programma di valorizzazione della Fortezza di Bellinzona ha le caratteristiche per diventare il progetto di rigenerazione territoriale di riferimento in Svizzera.

La sua forza non risiede esclusivamente nella qualità monumentale, ma nella possibilità di mettere in relazione patrimonio UNESCO, città, paesaggio, mobilità, formazione, ricerca, economia locale e cooperazione transfrontaliera macroregionale.

L'investimento pubblico di oltre CHF 19 milioni è giustificabile se produce un cambiamento strutturale: non una serie di restauri o nuove aree a pagamento, ma una gestione competente, una fruizione più accessibile, un'offerta culturale continua e un beneficio distribuito nella città e nel territorio.

Il rischio maggiore sarebbe limitare la valutazione al numero di biglietti venduti o trasformare spazi civici in un recinto turistico. Il rischio opposto sarebbe difendere la gratuità e il controllo pubblico senza dotare il sito degli strumenti gestionali e finanziari necessari per conservarlo e renderlo vivo.

Chillon mostra il valore di una fondazione con mandato pubblico, professionale e senza scopo di lucro.

Sasso San Gottardo mostra come una fortezza possa diventare museo territoriale.

Locarno indica l'importanza della riappropriazione urbana del castello e l'opportunità di cooperazione cantonale.

Forte di Bard conferma che un ente di gestione autonomo ma a vocazione pubblica può coniugare cultura, servizi e sviluppo locale.

Vianden completa il quadro comparativo mostrando un modello nel quale lo Stato conserva proprietà e responsabilità per gli interventi maggiori, mentre un'associazione non lucrativa locale assicura gestione quotidiana capillare, visite e un calendario di eventi, con il coinvolgimento di figuranti e volontari locali.

Insieme a Chillon, Bard e Sasso San Gottardo, conferma che l'autonomia operativa più utile per un bene pubblico non coincide necessariamente con una gestione commerciale: può fondarsi su un ente professionale, non lucrativo e radicato nel territorio.

La rete territoriale auspicata deve inoltre riconoscere fiumi, laghi e canali come infrastrutture culturali. Dal Ticino al Verbano, dalla Via del Marmo ai Navigli, l'acqua può collegare fortezze, castelli, cave, santuari, borghi e sistemi di mobilità lenta in un unico racconto insubrico.

Cannero e Terre Borromeo insegnano l'importanza di integrare paesaggio, mobilità e circuiti di visita; Vogogna-Kaleon evidenzia insieme l'utilità delle competenze professionali e i rischi dell'esternalizzazione integrale.

La soluzione più equilibrata per Bellinzona sembra dunque essere un ente di gestione a vocazione pubblica, dotato di autonomia gestionale, competenze indipendenti, mandato pluriennale e piena rendicontazione.

La forma concreta — fondazione o ente di diritto pubblico comunale — non è indifferente: da essa dipende il grado di controllo che il Consiglio comunale conserverà su indirizzo, tariffe e accessi.

Poiché quella scelta non è ancora stata compiuta, essa rappresenta lo spazio in cui potranno essere accolte le legittime preoccupazioni emerse nel dibattito.

I servizi commerciali possono contribuire alla sostenibilità, ma devono rimanere subordinati alla tutela UNESCO, al diritto di accesso della popolazione e alla funzione educativa e culturale.

La Fortezza deve quindi essere considerata come un bene comune in senso pieno: un patrimonio del Cantone e della città, ma anche una risorsa di scala alpina e insubrica.

La sua rigenerazione sarà riuscita se permetterà agli abitanti di riconoscersi nel luogo, ai visitatori di comprenderne la storia, alle scuole di usarlo come laboratorio, alle imprese locali di beneficiarne e ai territori vicini di collegarsi in una rete fondata non su un turismo effimero, ma su paesaggio, memoria, mobilità e responsabilità intergenerazionale.

Niccolò Salvioni — analista politico-istituzionale — Ticinus — Centro Studi, Locarno, Cantone Ticino, Svizzera — 14 settembre 2026