



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Uffizi per economia e turissem dal Grischun
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni

Strutture concorrenziali e ripartizione dei compiti nel turismo grigionese

Riforma del turismo 2006–2013

(Riassunto)

Coira, 31 ottobre 2013

Indice

1. PANORAMICA DELLE DESTINAZIONI	3
2. LE MISURE DI ACCOMPAGNAMENTO	6
3. IL FINANZIAMENTO DEL TURISMO.....	7
4. LA RETROSPETTIVA: RIFORMA DEL TURISMO 2006–2013	9
5. VALUTAZIONE ESTERNA DA PARTE DELL'UNIVERSITÀ DI BERNA.....	11
6. LE PROSPETTIVE: PROGRAMMA PER IL TURISMO 2014–2021	13

Concetti importanti: OT, OGD, OTReg

Organizzazioni turistiche (OT): nella documentazione relativa alla riforma del turismo grigionese, con organizzazione turistica si intendono tutti gli enti turistici e le organizzazioni di marketing turistico dei Grigioni, indipendentemente dalla loro grandezza. Nel 2006, all'avvio del progetto, si trattava di 92 organizzazioni.

Organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD): le organizzazioni di marketing turistico in grado di svolgere una gestione completa della destinazione devono soddisfare dei criteri minimi nei settori organizzazione e direzione, compiti e risorse, nonché grandezza e dominanza. I principali criteri sono la libera disponibilità di mezzi per il marketing nell'ordine di grandezza di almeno 4 mio. di franchi (nel caso ideale 7 mio. di franchi) e una capacità di letti che consenta di raggiungere ogni anno circa 2 mio. di pernottamenti negli esercizi ricettivi e in abitazioni locate.

Organizzazioni turistiche regionali (OTReg): organizzazioni di marketing turistico che possono conferire a una OGD un mandato per l'elaborazione del mercato pari ad almeno 200'000 franchi all'anno. Devono inoltre soddisfare ulteriori criteri relativi all'organizzazione e alla gestione, alla struttura dei prodotti, alle attività di marketing e alla vendita. Con il termine "regionale" si intende chiarire che, per quanto riguarda organizzazione, compiti e libera disponibilità di mezzi di marketing, non si tratta dei precedenti enti turistici locali.

Davos Klosters. Mandato pluriennale di Klosters (associazione Klosters Tourismus/Comune di Klosters-Serneus) alla società cooperativa Davos Destinations-Organisation (DDO), recentemente anche un mandato di marketing dei Comuni di Saas e Küblis alla destinazione Davos Klosters. La collaborazione tra Davos e Klosters è ben collaudata. Il Comune di Klosters-Serneus ha inoltre creato l'impiego di coordinatore turistico.

Engadin Scuol Samnaun. Costituzione della Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM), formata dai tre azionisti Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG), Samnaun Tourismus e Comune di Val Müstair. A occuparsi del marketing turistico dell'intera regione del Parco nazionale (senza il Comune di Zernez) è un'unica organizzazione. La suddivisione dei compiti con la Biosfera Val Müstair rimane una sfida.

Engadin St. Moritz. L'organizzazione turistica Engadin St. Moritz (ESTM) è organizzata quale istituto di diritto pubblico del Circolo dell'Engadina Alta e dotata di un mandato di prestazioni pluriennale. Il territorio di competenza della ESTM comprende, oltre a tutti i Comuni del Circolo dell'Engadina Alta, anche il Comune di Zernez e Maloja, frazione del Comune di Bregaglia.

Flims Laax. Per la destinazione Flims Laax, della quale fanno parte i tre Comuni di Flims, Laax e Falera, è stata costituita la Flims Laax Falera Management AG, che si coordina tutti i compiti turistici, ma non li esegue in proprio. Il marketing turistico è stato delegato al gruppo Weisse Arena e all'Hotel Waldhaus Flims. Esistono contratti di collaborazione con i Comuni di Sagogn e di Trin.

Arosa. L'aggregazione di tutti i comuni dello Schanfigg (fatta eccezione per Maladers e Tschierschen-Praden) nel Comune di Arosa ha portato anche a una riorganizzazione turistica nello Schanfigg. Arosa Tourismus (società cooperativa) rileva i compiti di Schanfigg Tourismus. Il collegamento dei comprensori sciistici di Arosa e Lenzerheide porta inoltre a una più stretta collaborazione tra Arosa Tourismus e Lenzerheide Marketing & Support AG.

Bregaglia Engadin. Il nuovo Comune di Bregaglia ha creato un'unica organizzazione di marketing, denominata Bregaglia Engadin Turismo, quale unità organizzativa del Comune. Con l'organizzazione turistica Engadin St. Moritz è stato stipulato un mandato di prestazioni per l'ufficio informazioni di Maloja. Dal 2012 viene attuato il programma d'impulso «Enjoy Switzerland», in collaborazione con l'Aiuto Svizzero ai Montanari.

Bündner Herrschaft. La neocostituita associazione Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer (Comuni di Fläsch, Jenins, Maienfeld e Malans, nonché Circolo di Fünf Dörfer senza Haldenstein) dispone di un mandato di prestazioni con la Heidiland Tourismus AG, che include anche la gestione degli uffici informazioni presso la stazione ferroviaria di Maienfeld e nell'area di servizio autostradale Heidiland.

Coira. L'associazione Chur Tourismus, l'organizzazione turistica della Città di Coira, ha stipulato con i comuni circostanti, da Rhâzüns a Haldenstein, un accordo di prestazioni per la commercializzazione di offerte turistiche sovraregionali.

Lenzerheide. La Lenzerheide Bergbahnen AG e Lenzerheide Tourismus hanno costituito la Lenzerheide Marketing & Support AG, che si occupa sia del marketing per gli impianti di risalita, sia della commercializzazione della destinazione per i Comuni di Vaz/Obervaz,

Churwalden, Lantsch/Lenz e Brienz. Con il collegamento dei comprensori sciistici di Arosa e Lenzerheide si sviluppa anche la collaborazione con Arosa.

Prettigovia. I comuni della Prettigovia (senza Klosters-Serneus) hanno costituito la Prättigau Tourismus GmbH, che ha il compito di occuparsi del marketing turistico per la Prettigovia. Recentemente, i Comuni di Küblis e Saas hanno lasciato la Prättigau Tourismus GmbH e hanno stipulato un mandato con Davos Klosters.

San Bernardino – Mesolcina/Calanca. Dall'organizzazione turistica locale San Bernardino Vacanze è nata la società anonima Ente Turistico Regionale del Moesano, di cui ora fanno parte tutti i comuni della Mesolcina e della Calanca. L'organizzazione si presenta con il marchio San Bernardino.

Savognin. I comuni della Val Sursette e della bassa Valle dell'Albula si sono uniti nel Touristischer Gemeindezweckverband, che ha delegato il marketing turistico all'associazione Savognin Tourismus in Val Sursette. Esiste una stretta collaborazione con il management del Parc Ela. Con l'organizzazione turistica Bergün Filisur si collabora in particolare nel settore delle prenotazioni.

Surselva. In Surselva, le precedenti organizzazioni turistiche di Brigels, Waltensburg, Andiast, Obersaxen, Mundaun e Lumnezia, insieme a Ilanz e alle due società che gestiscono gli impianti di risalita, hanno costituito la Surselva Tourismus AG. Con l'aggregazione comunale di Ilanz vi sarà un'ulteriore riassetto territoriale. Con Trun esiste una collaborazione.

Valposchiavo. I due Comuni di Poschiavo e Brusio gestiscono insieme da molti anni l'Ente Turistico Valposchiavo. Vi è una stretta collaborazione con la Ferrovia Retica.

Viamala. In due fasi, da diversi enti turistici a nord e a sud della Viamala è nata l'associazione Viamala Tourismus, della quale fanno parte tutti i comuni della Regione Viamala (da Tomils a Hinterrhein incl. Avers).

Bergün Filisur. L'associazione Bergün Filisur Tourismus è strettamente legata alla Ferrovia Retica nel centro dei servizi del Museo ferroviario Albula, presso la stazione di Bergün. Bergün Filisur Tourismus collabora con il management del Parc Ela e con Savognin Tourismus.

Disentis Sedrun. L'orientamento dell'associazione Sedrun Disentis Tourismus nei Comuni di Tujetsch e Disentis è in fase di sviluppo. Il previsto collegamento dei comprensori sciistici di Sedrun e Andermatt apre nuove prospettive per la collaborazione con Andermatt. Disentis Sedrun ha conferito un mandato di marketing a Grigioni Vacanze.

Vals. Nel Comune di Vals, la competenza per il marketing turistico spetta all'associazione Visit Vals, che attua autonomamente questo compito in loco.

2. Le misure di accompagnamento

Le misure di accompagnamento relative alla riforma del turismo avviate dal Cantone servivano a consolidare le nuove strutture, a sfruttare appieno i potenziali e a mettere a disposizione gli strumenti per progetti che coinvolgessero diverse destinazioni.

Turismo in sintonia con la natura e la cultura. Il turismo in sintonia con la natura e la cultura rientra tra le principali opportunità che si offrono al turismo alpino sull'arco di tutto l'anno. Gli ospiti desiderano infatti vivere valori quali "prossimità", "autenticità" e "regionalità" anche durante le vacanze. Il centro di competenze insediato nel Center da Capricorns di Wergenstein sviluppa corrispondenti offerte e fornisce consulenza ai fornitori di prestazioni interessati.

Branding (impiego del marchio). La strategia di marchio del Cantone prevedeva che i molti marchi turistici presenti nel Cantone dei Grigioni venissero ridotti a pochi marchi di elevato richiamo e rilevanza. Con il marchio regionale graubünden, le destinazioni prive di un proprio marchio conosciuto hanno avuto la possibilità di presentarsi quale partner del marchio regionale. La campagna che ha visto protagonisti gli stambecchi ha inoltre reso simpatico e conosciuto il marchio a livello nazionale.

Balanced Scorecard (BSC). Dopo la creazione di strutture professionali, la loro efficacia deve poter essere verificata tramite un moderno sistema di gestione e di controllo. Con una cosiddetta Balanced Scorecard (BSC), sulla base di diversi fattori le OGD e le OTReg possono verificare l'efficacia e l'efficienza delle loro prestazioni e in seguito ottimizzarle. In questo modo diviene trasparente anche l'impiego dei mezzi forniti dall'ente pubblico.

Piattaforma turistica elettronica dei Grigioni. La piattaforma turistica elettronica dei Grigioni permette alle destinazioni di commercializzare i loro prodotti turistici attraverso un gran numero di canali di distribuzione. Grazie a un'interfaccia comune in background, i diversi sistemi di prenotazione delle destinazioni sono stati collegati e messi a disposizione dei rivenditori. La piattaforma elettronica mette tra l'altro a disposizione strumenti di lavoro di eCommerce e offre servizi quali la valutazione coordinata di prodotti e formazioni per singole destinazioni.

Programma di qualità dei Grigioni. Il programma di qualità dei Grigioni è un programma d'impulso della durata di tre anni che aiuta gli attori attivi nel turismo a percepire le proprie offerte con gli occhi dell'ospite e a procedere a generali miglioramenti della qualità. Al centro di questo programma non vi sono le singole aziende, bensì i punti di contatto tra i fornitori di prestazioni, nonché il know-how che le singole destinazioni non possono elaborare da sole.

3. Il finanziamento del turismo

Alla conclusione della riforma del turismo grigionese a fine 2009 sono state poste in consultazione due varianti per il nuovo finanziamento del turismo. La legge sulle tasse turistiche (LTT) successivamente elaborata è stata nuovamente modificata su richiesta della commissione preparatoria. Nell'aprile 2012 il Gran Consiglio ha approvato la LTT con una maggioranza di due terzi. Il 25 novembre 2012 il Popolo grigionese si è espresso in un referendum: la LTT è stata chiaramente respinta.

Dal 2006, nel quadro della riforma del turismo grigionese, dalle oltre 90 organizzazioni turistiche perlopiù locali sono state create 15 organizzazioni di marketing sovracomunali. Con la legge sulle tasse turistiche (LTT) si intendeva creare la base per finanziare il marketing turistico e lo sviluppo del turismo in tutte le destinazioni e quindi a livello sovracomunale.

Due varianti per il nuovo finanziamento del turismo. A novembre 2009 il Governo ha dato il via alla procedura di consultazione relativa alla legge cantonale sul finanziamento delle organizzazioni turistiche (LFOT) e, come variante, alla legge sull'armonizzazione del finanziamento del turismo (LAFT). La LFOT si basava su una tassa turistica cantonale per le imprese, graduata secondo i vantaggi che queste ultime traggono dal turismo. I ricavi sarebbero andati a favore della rispettiva regione turistica. Quale legge sull'armonizzazione, la LAFT definiva solo il quadro per l'introduzione di tasse turistiche comunali, prescriveva tuttavia l'obbligo di aderire a un'organizzazione turistica.

Risultato della consultazione. La procedura di consultazione ha mostrato che la riforma delle strutture nel turismo grigionese è incontestata. Per quanto riguarda il finanziamento, si è preferita una tassa turistica cantonale rispetto a una legge sull'armonizzazione. Vi rientravano una tassa turistica generalizzata per tutti coloro che beneficiano del turismo, un cambiamento di sistema dall'imposizione della frequenza all'imposizione della capacità di alloggio, nonché la considerazione di tutte le abitazioni di vacanza. Una necessità di agire è stata individuata in un più forte elemento comunale per quanto riguarda attuazione, basi di calcolo e tipi di alloggio.

Adeguamenti per comuni e settore alberghiero. Sulla base di questi risultati è stato elaborato il primo messaggio relativo alla LTT a destinazione del Gran Consiglio. Oltre all'introduzione della tassa generalizzata anche per la Valle grigione del Reno, al cambiamento di sistema e all'integrazione delle abitazioni di vacanza, è stata ancorata nella legge anche la creazione di destinazioni sovracomunali. Con la possibilità di introdurre un supplemento o una riduzione del 50 per cento della tassa turistica semplice, ai comuni è stato offerto un meccanismo di flessibilizzazione supplementare. La rielaborazione del messaggio su richiesta della Commissione per l'economia e le tasse (CET) ha ulteriormente ampliato il margine di manovra per i comuni, dando loro la possibilità di rinunciare totalmente a una tassa turistica in caso di compensazione con altri mezzi. Inoltre, sono state ridotte le tariffe per gli alberghi di ogni categoria e si è proceduto ad adattamenti per gli alberghi con numero di letti o costi per il personale elevati.

Maggioranze di due terzi. Nel corso del dibattito svolto durante la sessione di aprile 2012, il Gran Consiglio ha esteso da due a cinque anni il termine transitorio per l'entrata in vigore della LTT per i comuni che disponevano di un finanziamento, ha concesso ai comuni un margine di manovra supplementare per modificare del 20 per cento le aliquote contributive variabili, ha disciplinato le modalità in caso di aggregazioni di comuni e ha assoggettato alla LTT anche l'industria d'esportazione. È stata per contro respinta la richiesta della maggio-

ranza commissionale concernente l'esclusione di singole destinazioni che già disponevano di un finanziamento, come Davos Klosters ed Engadin St. Moritz. È stata soprattutto questa decisione a spingere PLD e UDC a minacciare il lancio di un referendum, minaccia che si è concretizzata dopo che il Gran Consiglio ha accolto la LTT con una maggioranza di due terzi. Il 25 novembre 2012 il Popolo grigionese, sempre con una maggioranza di due terzi, ha respinto chiaramente l'introduzione della LTT.

4. La retrospettiva: riforma del turismo 2006–2013

La riforma del turismo 2006–2013 aveva l'obiettivo di aumentare la concorrenzialità del turismo grigionese attraverso nuove strutture turistiche e la corrispondente ripartizione dei compiti. L'impiego di un sistema di monitoraggio ha permesso un controllo costante e trasparente del progetto.

Tra il 1991 e il 2001 il turismo grigionese ha fatto registrare una perdita di valore aggiunto turistico di 450 milioni di franchi. Il motore principale dell'economia grigionese aveva iniziato a perdere colpi, urgevano contromisure. Per via dell'eterogeneità e della trasversalità del turismo, gli attori turistici non si vedevano in grado di rilevare la funzione direttiva comune per un risanamento. Su richiesta del settore turistico, la direzione del progetto "Strutture concorrenziali e ripartizione dei compiti nel turismo grigionese" è stata perciò assunta dal Cantone dei Grigioni, attraverso l'Ufficio dell'economia e del turismo (UET). Nel 2006, la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) ha ritenuto il grande progetto di riforma del turismo grigionese una "innovazione strutturale" e lo ha sostenuto complessivamente con 2,36 milioni di franchi.

Creazione delle destinazioni e suddivisione dei compiti. L'obiettivo principale della riforma del turismo grigionese era l'incremento della concorrenzialità, allo scopo di arrestare il calo del valore aggiunto turistico. La strategia per raggiungere questo obiettivo era focalizzata sulla creazione di destinazioni e, come conseguenza, sulla ripartizione dei compiti tra gli attori turistici. Con la riduzione delle oltre 90 organizzazioni turistiche perlopiù locali a quattro efficienti OGD, a Grigioni Vacanze (GV), a undici OTReg e a tre OT locali, l'adeguamento delle strutture turistiche ha potuto essere portato avanti con successo. Nel 2006 quasi la metà delle organizzazioni turistiche disponeva di un budget per il marketing inferiore a 50 000 franchi. Addirittura, solo il 20 per cento si basava su una strategia fissata per iscritto. Oggi, meno destinazioni hanno a disposizione più mezzi e perseguono chiari business plan che vengono verificati dallo strumento di controlling della Balanced Scorecard (BSC). La ripartizione dei compiti prevede che GV si occupi dell'elaborazione dei mercati in fase di sviluppo e dei mercati lontani, mentre le OGD e le OTReg si concentrano soprattutto sui loro mercati principali. GV si occupa inoltre del marketing destinato a gruppi d'interesse, gestisce il marchio regionale *graubünden* e dirige il progetto di piattaforma turistica elettronica dei Grigioni.

Approccio di riforma globale. Oltre alla creazione di destinazioni e alla ripartizione dei compiti, la riforma del turismo grigionese comprendeva una serie di misure di accompagnamento, con le quali si intendeva rafforzare e sviluppare il sistema turistico nel suo insieme. Facevano parte delle misure di accompagnamento l'incremento dell'efficacia tramite nuove tecnologie di comunicazione (piattaforma elettronica), nonché l'esame di nuove possibilità di finanziamento del turismo. La legge sulle tasse turistiche (LTT) che ne è scaturita è stata volutamente posta alla fine del processo di riforma, poiché dapprima, con l'adeguamento delle strutture, si doveva porre la base per un finanziamento sovracomunale. Dopo il rifiuto alle urne, le nuove strutture delle destinazioni devono tuttavia continuare a essere finanziate con leggi turistiche comunali. Spetta dunque ai comuni garantire il finanziamento sovracomunale delle loro destinazioni turistiche. Tra le altre misure di accompagnamento vi erano una strategia per il turismo in sintonia con la natura e la cultura nei Grigioni, il branding (impiego del marchio) quale elemento della ripartizione dei compiti, il programma di qualità dei Grigioni, nonché l'introduzione di un sistema di gestione e di monitoraggio tramite una Balanced Scorecard.

Finanziamento e impiego dei mezzi. Dal 2006 al 2013 sono stati investiti 20,48 milioni di franchi per la riforma del turismo grigionese. 18 milioni di franchi provenivano dal credito d'impegno del Gran Consiglio, garantito grazie ai mezzi dell'aggio della Banca Cantonale Grigione (BCG). 2,36 milioni di franchi sono stati concessi alla riforma del turismo dalla Confederazione tramite la Segreteria di Stato dell'economia (SECO), mentre l'Aiuto Svizzero ai Montanari ha partecipato con 0,12 milioni di franchi nel settore del turismo in sintonia con la natura e la cultura. Oltre due terzi dei mezzi complessivi a disposizione sono andati direttamente o indirettamente a beneficio delle organizzazioni turistiche: il 42,5 per cento per finanziamenti iniziali a favore della creazione delle destinazioni, il 20,3 per cento per la piattaforma elettronica e il 10,7 per cento per le misure di accompagnamento (turismo in sintonia con la natura e la cultura, programma di qualità dei Grigioni, BSC). Il 10,9 per cento dei mezzi è stato investito per il riorientamento di GV. La quota per il piano globale, inclusi gli studi, la consulenza giuridica relativa alla LTT, le basi per il programma per il turismo 2014-2021 e la comunicazione si situa al 15,5 per cento.

Monitoraggio costante e trasparente del progetto. Con la BSC è stato introdotto un sistema di controlling per le OGD e per GV che illustra, sulla base di parametri, diversi fattori quali finanze/risultati, clienti/ospiti, marketing, processi/fornitori di prestazioni, innovazione e collaboratori. Il turismo grigionese ha così potuto illustrare in modo più differenziato e trasparente la verifica della propria evoluzione, finora basata esclusivamente sui pernottamenti. Nella strategia di attuazione del 2006 "strutture concorrenziali e ripartizione dei compiti nel turismo grigionese" sono stati definiti gli obiettivi di riforma da raggiungere entro il 2013. Per verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati, l'UET ha istituito una BSC di progetto. Con misurazioni periodiche si è valutato lo stato della riforma e, laddove necessario, sono state adottate delle misure. Due volte all'anno, al Gran Consiglio è stato presentato un rapporto sullo sviluppo della riforma. Le corrispondenti spiegazioni erano contenute nel messaggio relativo al preventivo e in quello relativo al consuntivo nel rapporto di servizio dell'UET. La riforma del turismo grigionese è inoltre stata seguita da un ampio gruppo di esperti. Le corrispondenti conclusioni sono confluite nello sviluppo del progetto e sono state documentate per iscritto.

Pietre miliari

2005/06 Insieme a un gruppo di esperti vengono analizzate le premesse ed elaborate le basi e gli obiettivi della riforma del turismo

2006 Il Gran Consiglio approva un credito d'impegno di 18 mio. di franchi provenienti dal rimborso del capitale di dotazione della Banca Cantonale Grigione per la riforma del turismo

2006–2013 Il Cantone mette a disposizione un sostegno finanziario e risorse umane per i processi di trasformazione nelle destinazioni e per misure di accompagnamento

2007 Riorganizzazione di Grigioni Vacanze

2007/2009/2011 La Confederazione (SECO/Innotour) concede in totale 2,36 mio. di franchi per la riforma del turismo grigionese, per la piattaforma turistica elettronica dei Grigioni, nonché per il programma di qualità dei Grigioni

2010/2011 Elaborazione di legge e messaggio sulle tasse turistiche

Maggio 2012 Dibattito in Gran Consiglio sul messaggio relativo alla legge sulle tasse turistiche (LTT)

Novembre 2012 Votazione cantonale sul referendum lanciato contro la LTT

2012/2013 Elaborazione delle basi per il programma per il turismo Grigioni 2014–2021

5. Valutazione esterna da parte dell'Università di Berna

Il servizio di ricerche sul turismo del Centro per lo sviluppo regionale (CRED) dell'Università di Berna ha valutato dall'esterno quale istanza indipendente la riforma del turismo grigionese. Secondo questa valutazione, grazie alla riforma sono migliorati i presupposti per la concorrenzialità del turismo grigionese, anche se l'attuazione della ripartizione dei compiti presentava ancora determinate lacune e attriti.

Al centro della riforma per incrementare la concorrenzialità vi erano la creazione di destinazioni (riforma delle strutture) e una nuova ripartizione dei compiti di marketing. Con l'ausilio di diverse misure di accompagnamento (piattaforma turistica elettronica, Balanced Scorecard, branding/impiego del marchio, finanziamento del turismo, programma di qualità dei Grigioni, nonché turismo in sintonia con la natura e la cultura) si intendevano consolidare le nuove strutture. Il CRED ha effettuato la valutazione della riforma del turismo grigionese sulla base di singoli audit nei settori basi e obiettivi, nonché processi e risultati.

Sono stati valutati da una prospettiva esterna sia la strategia, sia l'attuazione e i risultati. Oltre allo studio delle numerose basi e dei numerosi documenti, la valutazione prevedeva anche interviste, così come un workshop con i rappresentanti turistici interessati.

La riforma era necessaria. Nella sua valutazione globale, il CRED constata che la riforma del turismo grigionese era necessaria. Il turismo non sarebbe stato in grado di creare strutture concorrenziali con le proprie forze. Siccome il mercato aveva fallito, il Governo e l'Ufficio dell'economia e del turismo hanno dovuto assumere un ruolo fondamentale. Il risultato della creazione delle destinazioni sarebbe notevole. La ripartizione dei compiti avrebbe portato miglioramenti nel marketing, ma anche a determinate "perdite per attrito". La riforma del turismo sarebbe stata ben di più di una mera riforma delle strutture e dei compiti. L'approccio completo e unico nel suo genere in Svizzera avrebbe ricevuto grande attenzione anche in altre parti del Paese.

Sistema complesso. Mentre il CRED giudica corretta la strategia della riforma del turismo grigionese, individua del potenziale per il futuro in particolare nell'attuazione della ripartizione dei compiti. La distinzione tra mercati in fase di sviluppo, mercati principali e mercati futuri, nonché l'uso del marchio regionale graubünden sarebbero sì complessi, però plausibili in un'ottica di unione delle forze. Per i rappresentanti delle destinazioni, l'applicazione alle situazioni regionali delle direttive decise dall'alto relative alla creazione delle destinazioni e alla ripartizione dei compiti sarebbe stata una grande sfida. Oltre al compito centrale del marketing indirizzato agli ospiti, questa sfida comprendeva l'organizzazione attiva del processo di destinazione con fornitori di prestazioni turistiche, l'intervento attivo nel nuovo sistema di marketing turistico, incluse le misure di accompagnamento, nonché l'instaurazione di cooperazioni con altre destinazioni allo scopo di consolidare l'intero sistema turistico dei Grigioni. Questo ampio spettro di compiti sarebbe stato una sfida, talora eccessiva, per gli operatori turistici. Lo svolgimento dei processi concreti "dal basso verso l'alto" sarebbe perciò dipeso da regioni e persone, tanto che la trasferibilità sarebbe stata limitata. Non sorprenderebbe perciò il fatto che la struttura del prodotto, non definita quale vera e propria misura di riforma, sia stata ampiamente trascurata.

Efficienza positiva. L'efficienza della riforma quale combinazione tra impiego di mezzi e valutazione dei benefici viene valutata nel complesso positivamente. I mezzi sono stati impiegati in modo adeguato e hanno permesso di ottenere risultati notevoli. L'elemento centrale

della creazione della destinazione è stato perlopiù valutato di grande utilità. Anche al finanziamento del turismo viene attribuita grande rilevanza. A causa del risultato negativo della votazione sulla LTT, l'efficienza per quanto riguarda questo elemento della riforma è la più bassa in assoluto, considerato che le strutture di diverse organizzazioni turistiche sono ancora instabili a seguito della mancanza di un finanziamento sovracomunale garantito. Secondo il CRED, le peculiarità e la complessità del turismo quale settore trasversale giustificano anche per il futuro un impegno da parte dell'ente pubblico. Per quanto riguarda il fallimento del mercato, la messa a disposizione di beni pubblici o la riduzione dei costi di transazione interaziendali, sarebbe sensato un abile intervento statale. Si dovrebbe però anche riuscire ad aumentare ulteriormente l'intelligenza del sistema nelle regioni.

Gradi dell'intelligenza del sistema. Viene ritenuto opportuno che l'ente pubblico avvii, pianifici e porti avanti sforzi di riforma volti a ridurre i costi delle transazioni e ad accrescere la concorrenzialità. Non si deve però dimenticare che il turismo, quale settore di servizi, è un "people business", che richiede molta sensibilità e rispetto reciproco anche in un processo di riforma così difficile.

6. Le prospettive: programma per il turismo 2014–2021

Il programma per il turismo Grigioni 2014–2021 si concentra sui contenuti più che sulle strutture: i tre orientamenti principali sono lo sviluppo di competenze nella gestione, il rafforzamento del sistema globale tramite cooperazioni e innovazioni, nonché la promozione dello sviluppo della piazza economica. Il progetto successivo alla riforma del turismo grigionese si trova quindi in sintonia con la strategia turistica del Consiglio federale.

La riforma dei compiti e delle strutture nel quadro della riforma del turismo grigionese 2006–2013, con la riduzione da oltre 90 a 15 organizzazioni turistiche, ha dato buona prova di sé. Ciononostante, vi sono numerosi motivi a favore di un progetto successivo: i Grigioni devono affermarsi in un mercato globale sempre più intenso e permangono potenziali sinergici non ancora sfruttati risultanti dalla precedente riforma delle strutture. Anche la concorrenza nelle regioni alpine sta preparando nuove iniziative e riforme. Le nuove risultanze dal management di destinazione richiedono inoltre un'azione che vada oltre le singole destinazioni. I temi legati alla cooperazione assumono con ciò particolare importanza.

L'obiettivo? Affermarsi sul mercato. Il programma per il turismo Grigioni 2014–2021 intende assicurare il successo del turismo grigionese sul mercato attraverso l'interazione tra il profilo individuale della destinazione e le cooperazioni. Ognuno deve svolgere individualmente i lavori di base nella propria destinazione, mentre sui mercati si collabora ciascuno secondo le proprie competenze con un nuovo livello qualitativo. In altre parole: in casa si gioca da soli, in trasferta si fa squadra. In questo modo si intendono perseguire i seguenti obiettivi: rafforzare in modo dimostrabile la concorrenzialità del turismo grigionese, potenziare la posizione sul mercato, documentare il plus-valore dei progetti di cooperazione, provvedere affinché le destinazioni funzionino in modo affidabile e promuovere la gestione (governance) del turismo grigionese a termine di paragone rispettato in tutto l'arco alpino. Il programma per il turismo 2014–2021 si basa sui seguenti sei punti chiave:

I punti chiave contenutistici del programma per il turismo 2014–2021

- 1.** Gestione (governance): i cervelli e gli strumenti migliori
- 2.** Sviluppo dei prodotti e dei mercati: orientato al processo relativo al cliente
- 3.** Sviluppo della piazza economica: sviluppo turistico e regionale, nonché coscienza turistica
- 4.** Gestione del sapere: know-how e migliore prassi
- 5.** Innovazioni al sistema: cooperazioni e soluzioni pionieristiche
- 6.** Prospettive delle destinazioni turistiche esistenti: strategie di destinazione

L'attuazione: progetti degli attori turistici. Nella sessione di dicembre 2013, il Gran Consiglio deciderà in merito a un credito d'impegno di 10,5 milioni di franchi per l'attuazione del programma per il turismo nei prossimi otto anni. Insieme ai 10,5 milioni di franchi attesi dalla Confederazione nel quadro della nuova politica regionale (NPR), dovrebbero così esservi a

disposizione complessivamente 21 milioni di franchi per il periodo 2014–2021. Il programma sarà coordinato dal Cantone dei Grigioni, rappresentato dall'Ufficio dell'economia e del turismo (UET). È prevista l'istituzione di un consiglio strategico per il turismo e di un organo operativo di esperti che seguiranno il programma per il turismo. Per ricevere mezzi di promozione dal nuovo programma per il turismo, gli attori turistici presenti nei Grigioni potranno presentare richieste per progetti di cooperazione. I progetti dovranno corrispondere ai punti chiave tematici del programma e il loro interesse economico a lungo termine dovrà essere dimostrato. I principali contenuti vengono brevemente spiegati di seguito.

1. I cervelli e gli strumenti migliori nella gestione. La qualità della gestione è un fattore decisivo per la concorrenzialità nel turismo. Grazie a progetti in questo settore, il programma per il turismo 2014–2021 vorrebbe reclutare i migliori cervelli per il turismo grigionese, affermare gli strumenti di condotta strategica e perfezionare il programma e la sua gestione. Tra gli ambiti di competenza della gestione non rientrano soltanto gli organi di direzione, bensì anche i corrispondenti consigli d'amministrazione o comitati. I processi e gli strumenti gestionali devono fare parte dello "state of the art" anche per il turismo grigionese.

2. Orientarsi al processo relativo al cliente. I processi innovativi vanno sostenuti quando i loro obiettivi sono orientati a processi relativi al cliente in settori strategici (combinazioni di prodotti/mercati). I corrispondenti potenziali sui mercati internazionali sono stati illustrati in uno studio separato dell'Università di San Gallo (HSG). Questo punto chiave vuole sviluppare prodotti concorrenziali e di successo, ampliare settori di attività che coinvolgono diverse destinazioni e rafforzare in modo duraturo la competenza prodotto/mercato. In questo modo si tiene anche conto delle esigenze della terza generazione del management di destinazione, meno orientata al territorio e che pone in primo piano i processi relativi al cliente.

3. Sviluppo turistico e regionale comune. L'obiettivo di questi progetti è l'unione di sviluppo turistico e regionale a formare uno sviluppo della piazza economica integrale. I tre elementi sono da un lato dei masterplan per ciascuna piazza economica o destinazione riguardo ai temi del posizionamento regionale, delle infrastrutture e del finanziamento. D'altro lato, le strutture regionali vanno ulteriormente sviluppate e la coscienza turistica rafforzata. Dopo la votazione sulla LTT e quella sui Giochi olimpici, l'istituzionalizzazione del dialogo con la popolazione è stata richiesta sia dai favorevoli, sia dai contrari e dai media.

4. Gestione del sapere attraverso la migliore prassi. In futuro, l'accessibilità del know-how nel turismo grigionese andrà migliorata. Vengono promossi progetti che rilevano in modo più sistematico il sapere presente nelle destinazioni e che ne attivano la diffusione tramite tecnologie dell'informazione, formazioni e perfezionamenti professionali. Lo sviluppo e la salvaguardia del know-how devono essere insediati a livello strategico, al fine di poter mostrare delle prospettive ai migliori cervelli dei Grigioni. Il turismo grigionese deve così disporre al posto giusto del necessario sapere riguardo alla migliore prassi.

5. Innovazioni al sistema tramite cooperazioni. I progetti di cooperazione nel turismo grigionese possono aumentare considerevolmente l'efficacia dell'intero sistema turistico. Del potenziale per simili innovazioni è dato sia per quanto riguarda i prodotti, sia per quanto riguarda i processi e i mercati. Questi progetti non devono essere sviluppati dai singoli, possono invece essere portati avanti in comune a beneficio di tutti. Quali esempi si possono

menzionare le misure di accompagnamento e i progetti di cooperazione già realizzati con successo nel quadro della riforma del turismo grigionese. I corrispondenti vantaggi concorrenziali per i Grigioni non devono essere ceduti con leggerezza. Ci vuole inoltre il coraggio di proporre soluzioni non convenzionali, che hanno carattere pionieristico oppure che, per rompere gli schemi, vengono volutamente realizzate in modo diverso rispetto a quanto fatto finora.

6. Prospettive delle destinazioni turistiche esistenti. La riforma del turismo grigionese ha contribuito in maniera determinante alla riorganizzazione e all'ulteriore sviluppo delle strutture del turismo grigionese. Ora queste vanno rafforzate e si devono dotare di piani individuali per i prossimi anni. Per questo vanno dapprima corrette le lacune presenti relative alla stabilizzazione di singole destinazioni. Su questa base vanno elaborate strategie a medio e lungo termine, vanno esaminati i modelli d'impresa delle organizzazioni turistiche e vanno promossi progetti comuni grigionesi.