



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

Stato dell'attuazione (riassunto)

Coira, 18 aprile 2008

Indice

1. INTRODUZIONE	3
2. AVVIATA CON SUCCESSO LA RIFORMA DEL TURISMO GRIGIONESE	4
3. TASSA TURISTICA CANTONALE: SEMPLICE, EQUA E UNIFORME	6
4. MISURE ACCOMPAGNATORIE PER LA PROMOZIONE DEL TURISMO	8
5. DESTINAZIONI GRIGIONESI: 14 STRADE PORTANO ALL'OBIETTIVO.....	9

Concetti importanti: OGD, OTf e TTC

Le **organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD)** sono organizzazioni di marketing turistico che, per via delle loro dimensioni e risorse, sono in grado di gestire un management della destinazione completo e di soddisfare i criteri definiti nel concetto di attuazione. I criteri principali sono: 4 mio. di franchi di mezzi di marketing a libera disposizione e 1,4 mio. di pernottamenti nel primo anno, con una crescita a 7 mio. di franchi di mezzi di marketing e 2 mio. di pernottamenti negli anni successivi.

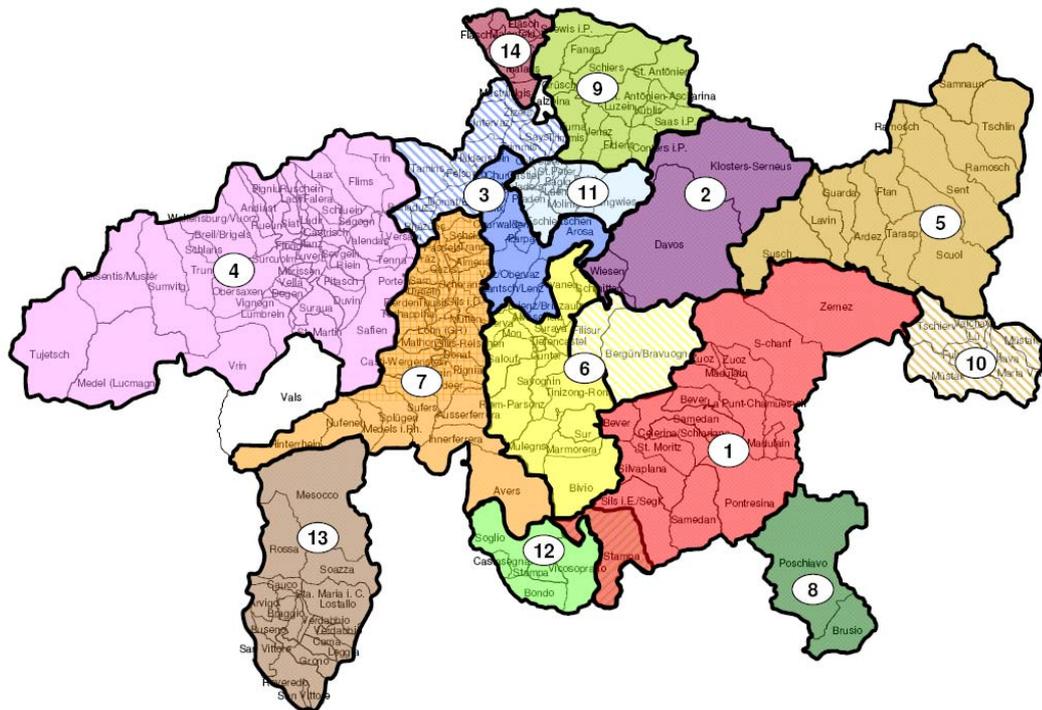
Le **organizzazioni turistiche future (OTf)** sono organizzazioni di marketing turistico che possono conferire a una OGD un mandato per attività di marketing di almeno 200'000 franchi all'anno. Devono inoltre soddisfare ulteriori criteri relativi all'organizzazione e alla gestione, alla configurazione dei prodotti, alle attività di marketing e alla vendita.

La **tassa turistica cantonale (TTC)** è un nuovo modello di finanziamento per la promozione turistica. Le attuali tasse di soggiorno e le tasse di promozione turistica comunali verranno sostituite da un sistema cantonale. La TTC si basa sulla creazione di valore aggiunto turistico di un'impresa, graduata per settore, regione e dimensione dell'impresa.

1. Introduzione

Nel quadro del progetto di riforma «strutture concorrenziali e ripartizione dei compiti nel turismo grigionese», in tutte le regioni del Cantone dei Grigioni verranno analizzate le strutture turistiche e verranno create nuove organizzazioni turistiche. Attualmente (stato febbraio 2008) si sta lavorando ai seguenti progetti di riforma:

Illustrazione 1: Distribuzione geografica dei 14 progetti di riforma



Fonte: UET

Organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD)

1. Engadin St. Moritz
2. Davos Klosters
3. Coira – Arosa – Lenzerheide
4. Flims Laax / Surselva
5. Regione del Parco nazionale

Organizzazioni turistiche future (OTf)

6. Savognin-Surses / Valle dell'Albula
7. Viamala
8. Valposchiavo
9. Prettigovia
10. Val Müstair (quale parte della Regione del Parco nazionale)
11. Schanfigg
12. Bregaglia
13. Moesano
14. Bündner Herrschaft

Comuni non associati a una OGD / OTf

Vals, Valzeina

2. Avviata con successo la riforma del turismo grigionese

Il turismo internazionale cresce in continuazione, tuttavia nel contempo i Grigioni hanno perso oltre 4'000 posti di lavoro nel settore turistico negli ultimi 15 anni. Con nuove strutture delle destinazioni, una chiara ripartizione dei compiti di marketing e con misure di accompagnamento, il progetto di riforma intende rilanciare il «motore dell'economia grigionese».

Un rapporto economico del 2005 di BAK Basel Economics ha definito il turismo grigionese tra il 2000 e il 2005 un «inibitore della crescita» dell'economia dell'intero Cantone; il valore aggiunto andato perso è stato stimato al 2 per cento all'anno. Il rapporto raccomanda al Cantone di attuare il più rapidamente possibile le misure avviate e di rafforzare i centri turistici. Con la riforma «strutture concorrenziali e ripartizione dei compiti nel turismo grigionese» si vogliono conquistare nuovi ospiti per i Grigioni e si vuole aumentare a medio e lungo termine la creazione di valore aggiunto turistico nel Cantone. Con una quota del 30 per cento al prodotto interno lordo (PIL) cantonale, il turismo è uno dei principali motori economici del Cantone.

Migliore impiego dei mezzi

La via verso una nuova crescita passa attraverso una chiara ripartizione dei compiti, un migliore posizionamento di differenti prodotti invernali ed estivi, l'apertura a nuovi canali di vendita e un impiego mirato di tutti i mezzi a disposizione. In tutte le regioni del Cantone sono in corso progetti per unire le forze, la maggior parte dei quali dovrebbero ancora quest'anno avviare l'attività quale OTf od OGD. Nelle precedenti strutture (prima della riforma nel Cantone vi erano 92 enti turistici) le spese per il personale e i costi amministrativi, che costituivano il 55 per cento delle spese (40 di 74 mio. di franchi, stato 2005) erano superiori alla media. A ciò si contrapponevano le sole spese di marketing pari a 16 mio. di franchi (22 per cento), i contributi a organizzazioni mantello pari a 4 mio. di franchi e 1 mio. di franchi per Internet. L'adempimento dei compiti eterogeneo e con doppioni, nonché le strutture piccole hanno portato a misure di marketing troppo poco efficienti e incisive, nonostante i notevoli mezzi finanziari impiegati. Circa la metà delle organizzazioni turistiche aveva a disposizione un budget inferiore ai 50'000 franchi per sole spese di marketing. Con la riforma, le località turistiche più grandi si uniscono a formare una OGD che faccia registrare almeno 2 mio. di pernottamenti e che disponga complessivamente di un budget di almeno 7 mio. di franchi per il marketing. Le piccole località uniscono i loro mezzi in OTf e sono in grado di impiegare un budget di almeno 200'000 franchi quale partner (di marketing) di una OGD esistente o di un'altra organizzazione di vendita. Con questo adeguamento strutturale si mira a ottenere un impiego utile ed efficiente dei mezzi a disposizione per la pubblicità.

Misure di accompagnamento

Gli adeguamenti strutturali nelle regioni sono solo una parte del progetto di riforma, dall'altra parte il Cantone sostiene il processo attraverso diverse misure di accompagnamento che vanno a beneficio dell'intero turismo grigionese. I punti principali sono la creazione di una piattaforma turistica elettronica dei Grigioni, l'introduzione di un nuovo sistema di gestione e di monitoraggio, la focalizzazione su alcuni marchi turistici e sul marchio *graubünden*, la

promozione del turismo in sintonia con la natura e la cultura, il management di qualità nelle destinazioni, nonché il finanziamento del marketing turistico. Anche Grigioni Vacanze si è sottoposta a una riforma, concentrandosi maggiormente sulla vendita nei mercati in fase di sviluppo Benelux, Inghilterra e Germania settentrionale, nonché sull'apertura di nuovi canali di vendita.

Introduzione di una tassa turistica

Il Cantone dei Grigioni sostiene la riforma dal 2006 al 2012 con 18 mio. di franchi complessivi, intesi quali finanziamento iniziale. Questo importo include il parziale rilevamento dei costi di trasformazione nelle destinazioni (fino al 50 per cento), nonché le misure di accompagnamento. Per garantire il successo di queste misure anche dopo l'adeguamento delle strutture, si sta attualmente elaborando un nuovo modello per il finanziamento del marketing turistico. Questo modello vuole coinvolgere tutte le imprese che, nell'ambito della produzione del loro valore aggiunto, beneficiano direttamente e indirettamente del turismo, nonché sostituire i tributi e le tasse comunali attuali. La tassa turistica cantonale (TTC) è semplice, equa e uniforme e viene sostenuta dalle associazioni economiche cantonali. I mezzi generati da questa tassa confluiranno di nuovo nelle destinazioni e potranno essere impiegati in modo più flessibile rispetto ai tributi e alle tasse attuali. La prevista introduzione della TTC accelera notevolmente il processo di riforma, dato che la distribuzione dei mezzi sarà in futuro vincolata a nuove strutture.

Scadenario TTC

2008 Aggiornamento del calcolo su modello, creazione della base legale
incl. messaggio al Gran Consiglio

2009 Consultazione e dibattito in Gran Consiglio, referendum facoltativo

2010/2011 Introduzione della TTC

Riassumendo

La riforma del turismo grigionese è il maggiore e più importante progetto che interessa le strutture turistiche mai realizzato nei Grigioni. Attraverso uno snellimento delle strutture, l'orientamento a nuovi ospiti e un solido finanziamento, si intende rendere il turismo grigionese più competitivo a livello internazionale. Attualmente si stanno creando nuove strutture in tutte le regioni del Cantone e la crescita dell'intero settore turistico grigionese viene sostenuta con misure di accompagnamento. Un nuovo modello di finanziamento cantonale, ovvero la tassa turistica cantonale, consente un impiego efficiente dei mezzi a disposizione.

3. Tassa turistica cantonale: semplice, equa e uniforme

La riforma delle strutture nel turismo grigionese ha avuto un avvio positivo. Fino al 2010 il Cantone sosterrà la trasformazione nelle regioni con diversi milioni di franchi, in seguito le destinazioni dovranno conquistare nuovi ospiti attraverso una tassa turistica cantonale (TTC). La TTC sostituisce le tasse di soggiorno e le tasse di promozione turistica comunali e coinvolge tutte le imprese che beneficiano del turismo.

La TTC sostituisce gli attuali tributi

La legge con la quale si intende introdurre la TTC è una legge che, per via dell'eterogeneità del turismo, non può essere realizzata a livello di economia privata. La TTC è l'elemento della riforma che garantisce il finanziamento del marketing nelle organizzazioni più grandi (OGD e OTf) e che, grazie alla maggiore efficienza, aiuta il turismo a creare nuovo valore aggiunto. Oggi la pubblicità, le manifestazioni, le infrastrutture turistiche e l'informazione degli ospiti vengono finanziate in loco tramite tasse di promozione turistica comunali e tasse di soggiorno. Queste tasse generano ogni anno 44,6 mio. di franchi, che per motivi giuridici vengono impiegati separatamente per infrastrutture (tasse di soggiorno) e marketing (tasse di promozione). L'unione delle due tasse attuali corrisponde a circa il 60 per cento del budget di tutte le organizzazioni turistiche. Dalla nuova TTC si prevede di ottenere circa 58,5 mio. di franchi in tutto il territorio. La TTC sostituisce i tributi attuali e verrà riscossa direttamente presso l'impresa. Con il tributo basato sulla capacità richiesto ad alberghi, altri alloggiatori (campeggi / ostelli per la gioventù / alloggi per gruppi) e gestori di case di vacanza, i «letti freddi» vengono trattati allo stesso modo dei «letti caldi», cosicché affittare sarà vantaggioso soprattutto per i proprietari di residenze secondarie. Con questo modello, in futuro verrà meno la suddivisione imposta dalla legge in mezzi da destinare all'infrastruttura locale e mezzi da destinare al marketing.

Illustrazione 2: La TTC sostituisce le tasse di soggiorno (TS) e le tasse di promozione turistica (TPT) comunali attuali

in mio.		oggi		in futuro	differenza
		TS	TPT	TTC / contrib.	
Artigianato			4,1	9,1	5,0
Alloggiatori	settore alberghiero	14,3	2,6	19,0	2,1
	altri alloggiatori (campeggi, ecc.)	2,3	0,3	3,0	0,4
Appartamenti di vacanza (affittati) & residenze secondarie		19,4	1,6	27,4 *	6,4 *
		36,0	8,6		
Totale		44,6		58,5	13,9

* Il contributo, risp. l'aliquota contributiva per le residenze secondarie non è ancora stato fissato

Fonte: UET

Beneficio, creazione di valore aggiunto e grandezza

Le maggiori entrate di circa 14 mio. di franchi sono composte da entrate superiori risultanti dal settore alberghiero, dagli appartamenti di vacanza affittati, nonché dalle residenze secondarie e dall'artigianato. Oggi l'artigianato versa un contributo di 4,1 mio. di franchi sotto forma di TPT, a titolo di novità questo contributo ammonterà a 9,1 mio. di franchi. La tassa riscossa in tutto il territorio del Cantone coinvolge anche la Valle grigione del Reno, che raggiunge il secondo posto per quanto riguarda la creazione di valore aggiunto in ambito turistico del Cantone (quale fornitore di prestazioni preliminari, nonché per via della funzione di centro). Ne risultano maggiori entrate di circa 3 mio. di franchi, mentre il resto dell'artigianato cantonale vi contribuisce con ca. 2 mio. di franchi. La TTC viene calcolata in modo unitario, equo e uniforme. In oltre 100 dei 203 comuni esistono oggi leggi sul turismo, che gravano le imprese, rispettivamente gli alloggiatori, secondo vari criteri. A titolo di novità, in tutto il Cantone verrà applicata la stessa base di calcolo. Sarà determinante il beneficio derivante dal turismo (dipendenza di un settore dal turismo in una certa regione), l'intensità di creazione di valore aggiunto del settore (indipendente dal luogo) e la dimensione di un'impresa (massa salariale). Ogni impresa nel Cantone contribuisce proporzionalmente alla promozione del turismo; i settori che non dipendono dal turismo (come l'industria d'esportazione) sono però esentati dai contributi. A tutte le imprese viene richiesta una forfetaria di base. In caso di bisogno, i comuni possono riscuotere un supplemento percentuale comunale sulla tassa turistica cantonale (p. es. per i bus o gli impianti di risalita gratuiti, ecc.). Il calcolo si basa su uno studio dell'UTE di Coira sulla creazione di valore aggiunto, suddivisa per settori e regioni del Cantone.

I tributi confluiscono nuovamente nelle regioni

Si prevede che i mezzi provenienti da una regione facciano interamente ritorno in questa regione. L'unica eccezione è costituita dalla Valle grigione del Reno, che per via della sua funzione di centro partecipa al finanziamento di altre destinazioni e di progetti turistici inter-regionali. La condizione affinché i proventi dei tributi vengano riversati almeno in misura del cento per cento è tuttavia che le regioni siano orientate al futuro e che attuino la riforma delle strutture.

La tassa turistica cantonale porta a tre cambiamenti rispetto al modello attuale

1. Per gli alloggiatori, la tassa viene riscossa in base alla capacità (numero di camere) e non alla frequenza (pernottamenti).
2. Le oltre cento leggi comunali vengono sostituite da una tassa cantonale, suddivisa per settore, regione e legame con il turismo.
3. La tassa non interessa più soltanto singole imprese, bensì tutte quelle imprese che beneficiano del turismo nell'ambito della loro produzione di valore aggiunto.

4. Misure accompagnatorie per la promozione del turismo

Gli elementi centrali della riforma del turismo sono la piattaforma turistica elettronica dei Grigioni, un sistema di gestione e monitoraggio, la strategia del marchio con l'impiego del marchio regionale *graubünden*, la promozione del turismo in sintonia con la natura e la cultura, un management di qualità, il finanziamento del marketing turistico, nonché nuovi indirizzi strategici presso Grigioni Vacanze.

Le misure completano la correzione delle strutture nelle destinazioni e offrono loro le basi e il sostegno necessari per la conquista di nuovi ospiti. Nell'ambito della ripartizione dei compiti all'interno del turismo grigionese, Grigioni Vacanze si focalizza sull'attività concentrata e diretta sui mercati in fase di sviluppo, nonché in modo selettivo anche sui mercati del futuro e completa l'attuale marketing turistico con attività di vendita e promozione sistematiche sui mercati.

Un marchio, un'interfaccia

Due progetti devono permettere al turismo grigionese di acquisire maggiore forza e successo sui mercati. Il marchio *graubünden* offre alle diverse OGD e OTf un marchio regionale forte e solido che permette il reciproco trasferimento di immagine e che funge punto di riferimento per i nuovi ospiti. Senza limitare l'impatto di pochi veri marchi turistici, tutte le destinazioni devono poter integrare in maniera adeguata nella propria strategia del marchio anche il marchio *graubünden*. Il marchio regionale include destinazioni, fornitori di prestazioni e prodotti di alto valore. Le destinazioni meno conosciute si presentano con il design del marchio *graubünden* e beneficiano così del maggiore grado di notorietà di *graubünden*. Le destinazioni più grandi e conosciute recano l'aggiunta *graubünden* nella loro presentazione, mostrando così la varietà dell'intera regione. Per facilitare i collegamenti tra le singole destinazioni e per potersi presentare sul mercato quale forte regione di vacanze, la piattaforma turistica elettronica dei Grigioni unirà le informazioni turistiche e sperimenterà nuove tecnologie di marketing e di vendita. La piattaforma turistica deve mettere in rete le applicazioni Internet delle singole destinazioni e permettere a grandi tour operator, e in futuro anche a privati, l'accesso al maggior numero possibile di offerte in tutto il Cantone.

Nuovo sistema di gestione

Con la Balanced Scorecard (BSC), nel turismo grigionese viene introdotto un sistema di gestione e monitoraggio che negli ultimi anni ha già dato ottimi risultati nell'economia. Questo strumento permette di valutare il successo del turismo non soltanto sulla base dell'abituale metodo del conteggio dei pernottamenti, bensì tramite un equilibrato sistema di indicatori, e di ottimizzare costantemente singole misure. Nel progetto di turismo in sintonia con la natura e la cultura vengono sviluppate nuove offerte che tengono conto dell'accresciuto bisogno di vacanze nella natura, consentendo in tal modo di creare nuovo valore aggiunto nelle diverse regioni del Cantone. Un servizio specializzato provvede all'interconnessione e alla formazione ottimali degli attori e sostiene lo sviluppo di prodotti.

5. Destinazioni grigionesi: 14 strade portano all'obiettivo

Le strade verso nuove strutture turistiche sono altrettanto variate e diversificate delle regioni grigionesi. Mentre alcune regioni creano nuove organizzazioni in un batter d'occhio, altre possono ricorrere a collaborazioni esistenti o a progetti comuni già realizzati.

I 14 progetti attualmente in corso hanno però un denominatore comune: la riforma delle strutture alla quale ha dato avvio il Cantone obbliga tutte le destinazioni a confrontarsi con la loro strategia futura, a valutare la possibilità di collaborare e a sfruttare le sinergie. Infatti i fondi supplementari che in futuro verranno generati dalla tassa turistica cantonale sono vincolati a condizioni che non possono essere soddisfatte con le piccole strutture esistenti. Un contentino finanziario che non anticipa certo la riforma, ma che in molti luoghi l'ha accelerata. Tutte le regioni del Cantone hanno allestito (o intendono allestire) businessplan o analisi, mentre le collaborazioni sulla base della ripartizione dei compiti non vengono soltanto esaminate, bensì in molti luoghi vengono, in parte già da tempo, attuate.

Imparare dai piccoli

Attualmente soltanto una regione dispone di una OGD operativa: si tratta dell'Engadina Alta, con l'organizzazione turistica Engadin St. Moritz. Una legge del Circolo ha permesso di fare in un unico grande passo ciò che altrove si fa in piccolo già da lungo tempo, ossia collaborare nell'interesse dell'economia e del turismo. In Valposchiavo, così come in Val Monastero, gli enti turistici locali si sono uniti già da anni, poiché le piccole strutture erano meno efficienti e per gli ospiti non erano né riconoscibili, né vantaggiose. L'ospite pensa e si muove in spazi che non sono limitati dai confini comunali. Delle sinergie nell'amministrazione beneficia in fin dei conti ogni luogo e ogni fornitore di prestazioni, se attraverso una presenza comune risultano nuove opportunità e nuovi ospiti.

È il momento di agire!

Anche se nella maggior parte delle regioni si giungerà solo nel corso di quest'anno alla creazione di nuove strutture, in molti luoghi già si pensa a collaborazioni su vasta scala, che in alcuni settori sono già state realizzate. Già da dieci anni, gli impianti di risalita di Davos e Klosters si presentano insieme come Davos Klosters Mountains, a maggio seguiranno anche le due organizzazioni turistiche. Ad Arosa e a Lenzerheide toccherà all'unificazione dei comprensori sciistici spianare la via a prodotti comuni, mentre in Engadina Bassa si sta sviluppando nei comuni ciò che in futuro verrà venduto sotto uno stesso tetto: prodotti che uniscono. Nonostante precedenti tentativi di collaborazione non abbiano portato all'effetto auspicato (come ad esempio la Freizeit Graubünden AG) oppure siano addirittura fallite in partenza, essi hanno dato origine a un cambiamento in molte menti, preparando il terreno per OGD e OTf. Con la riforma del turismo e la prevista introduzione della TTC, per molti è giunto il momento per attuare i necessari cambiamenti senza indugiare oltre.