

Rapporto finale del gruppo tecnico per la revisione della legge sul turismo

Novembre 2013

Ufficio per lo sviluppo economico
Viale Stefano Franscini 17
6501 Bellinzona
www.ti.ch/turismo



Gruppo tecnico per la revisione della LTur:

- Charles V. Barras, Vicedirettore Ente ticinese per il turismo
- Fabrizio Barudoni, Direttore Ente turistico della Leventina
- Fabio Bonetti, Direttore Ente turistico Lago Maggiore
- Fabio Crivelli, Amministratore Ente turistico del Luganese
- Angela Di Martino, Ispettrice Ufficio dell'amministrazione e del controlling (segretariato);
- Nadia Fontana-Lupi, Direttrice Ente turistico del Mendrisiotto e Basso Ceresio
- Elia Frapolli, Direttore Ente ticinese per il turismo
- Alessandro Stella, Direttore Ente turistico del Luganese
- Kaspar Weber, Consulente economico Ufficio per lo sviluppo economico
- Valesko Wild, Capo Ufficio per lo sviluppo economico (Presidente del gruppo tecnico)

Redazione

- Kaspar Weber, Consulente economico Ufficio per lo sviluppo economico
- Valesko Wild, Capo Ufficio per lo sviluppo economico

Indice

1. Executive summary	5
2. Introduzione	7
3. Analisi dell'organizzazione turistica attuale	9
4. Il nuovo modello	18
5. Glossario	36

“Collaborazione, collaborazione e ancora collaborazione... il concetto è alla base di tutte le strategie per affrontare la nuova concorrenza sul mercato del turismo”.

Questa frase è contenuta nel rapporto di vent'anni fa sul progetto di riforma, poi naufragato, dell'organizzazione turistica cantonale. Rileggere quel rapporto è al tempo stesso illuminante e sconcertante: illuminante per talune considerazioni tuttora attuali, seppur in un contesto di mercato molto diverso; sconcertante nel constatare che in questi vent'anni il Paese ha preferito continuare a vivere di rendita, dimentico delle debolezze strutturali del nostro turismo.

Laura Sadis, Direttrice DFE

Citazione tratta dal saluto della Consigliera di Stato Laura Sadis alla manifestazione “Obiettivo Turismo” del 14 novembre 2012

I. Executive summary

I.1 Presupposto

È necessario adeguare la struttura organizzativa attuale del turismo ticinese per rispondere in modo ottimale alle mutate esigenze e aspettative del mondo turistico.

La riforma dell'organizzazione turistica è volta a soddisfare al meglio, con strutture professionali e specializzate, i bisogni del turista.

In risposta alle nuove sfide del turismo, si è adottato un approccio che si orienta alla funzionalità delle destinazioni turistiche, dove i principali attrattori turistici sono la base per poi definire, elaborare, sviluppare e commercializzare prodotti turistici competitivi.

I.2 Elementi principali della revisione

1. La revisione è orientata a rafforzare le destinazioni turistiche, dando maggiori competenze alle organizzazioni turistiche regionali, valorizzando le risorse locali.

Il nuovo modello organizzativo prevede di attribuire alle future organizzazioni turistiche regionali (OTR) un ruolo fondamentale nello sviluppo di nuovi prodotti turistici e nella loro promozione e commercializzazione, creando veri e propri centri di competenza, sulla base dei propri punti di forza. Le OTR potranno avviare collaborazioni tra i loro centri di competenza regionali su specifici campi strategici di attività.

I compiti svolti attualmente dagli enti turistici locali (ETL) saranno ripresi dalle OTR (servizi territoriali, animazione, eventi, infrastrutture, informazione e assistenza al turista, amministrazione e incasso tasse).

Per questioni di coerenza territoriale, si propone la costituzione di quattro organizzazioni turistiche regionali. La riduzione del numero degli Enti turistici tramite integrazione e fusione in unità più grandi permetterà una gestione coordinata e razionale su obiettivi condivisi. Le economie di scala raggiunte permetteranno un servizio qualitativamente più elevato e professionale.

2. Viene costituita l'Agenzia turistica ticinese SA (ATT) a supporto delle destinazioni turistiche. Questa società, che sostituisce l'attuale Ente ticinese per il turismo, dovrà in particolare elaborare le linee guida turistiche cantonali in collaborazione con le OTR, svolgere compiti di coordinamento, di marketing, realizzare strategie promozionali mirate e sviluppare progetti turistici strategici.

L'ATT sarà una società anonima di proprietà del Cantone, delle OTR e delle tre principali associazioni di categoria che finanziano il settore turistico (Hotelleriesuisse Ticino, Gastroticino e Associazione Campeggi Ticino). Le OTR deterranno in parti uguali la maggioranza della proprietà dell'ATT. Nel consiglio di amministrazione saranno rappresentati tutti gli azionisti. La vigilanza sarà regolata e garantita dalla Divisione dell'economia che stanzerà il contributo annuale a favore dell'Agenzia.

I mezzi a disposizione per la promozione turistica verranno utilizzati per valorizzare le eccellenze regionali e promuovere l'immagine turistica dell'intero Cantone. Per garantire un'ottimale collaborazione fra OTR e ATT verrà costituita una commissione marketing.

3. L'elaborazione e l'attuazione di una politica turistica cantonale sarà univoca e condivisa, poiché nell'Agenzia cantonale sono rappresentati sia gli attori istituzionali sia le principali categorie.

Grazie alla creazione di quattro OTR e di un'Agenzia turistica cantonale, di cui le OTR saranno comproprietarie, sarà possibile gestire, sviluppare e promuovere in modo efficace ed efficiente il prodotto turistico, garantendo la coerenza lungo tutta la catena dei servizi turistici.

La creazione di centri di competenza presso le OTR e il ruolo specialistico dell'Agenzia turistica ticinese permetterà una professionalizzazione dell'intero settore.

4. Con il modello di finanziamento proposto si dotano le organizzazioni turistiche di mezzi finanziari adeguati ai compiti.

Considerato che tutte le tasse turistiche saranno di competenza delle destinazioni, le OTR avranno sufficienti mezzi per il finanziamento dei loro centri di competenza, della promozione, della commercializzazione e di tutte le attività correnti, così come per contribuire al finanziamento di base dell'Agenzia turistica cantonale.

Il credito quadro cantonale garantirà la necessaria stabilità per pianificare le attività di base dell'Agenzia turistica ticinese, indipendentemente dall'andamento dei pernottamenti e dalla forza finanziaria delle singole OTR.

Il finanziamento dell'intero sistema potrà essere completato da fondi previsti a favore del settore turistico nell'ambito della politica economica regionale.

I.3 Tempistica

La tempistica auspicata per la revisione della Legge sul turismo è la seguente:

Fine 2013	Approvazione del Gran Consiglio del credito quadro transitorio per la promozione e gli investimenti per l'anno 2014. Approvazione del Consiglio di Stato del messaggio per la nuova LTur e per il credito quadro ATT 2015-2018.
2014	Approvazione del Gran Consiglio della nuova LTur e del credito quadro ATT 2015-2018. Fase di transizione e preparazione alla nuova organizzazione. Elaborazione della nuova strategia di sostegno agli investimenti turistici e approvazione del Gran Consiglio del credito quadro per gli investimenti per l'anno 2015-2018.
2015	Entrata in vigore della nuova LTur.

2. Introduzione

Il presente documento rappresenta **la sintesi dei lavori del gruppo tecnico** per la revisione della Legge sul turismo.

2.1 Obiettivo

Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica mira ai seguenti obiettivi:

- proporre una nuova organizzazione efficace ed efficiente adatta alle nuove sfide nel mondo turistico;
- aumentare la competitività del settore turistico, soddisfacendo al meglio i bisogni del turista con strutture professionali e specializzate;
- derivare dal modello le indicazioni per l'adattamento della Legge sul turismo del Cantone Ticino.

La riforma dell'organizzazione turistica è volta a soddisfare al meglio, con strutture professionali e specializzate, i bisogni del turista, tenendo conto del contesto territoriale ticinese e valorizzando le risorse locali.

2.2 Metodica e tempistica

Il Dipartimento delle finanze e dell'economia del Cantone Ticino, tenendo conto delle attuali nuove sfide in ambito turistico, ha deciso, all'inizio del 2011, di costituire un gruppo di lavoro tecnico per l'elaborazione di proposte concrete per una riorganizzazione turistica cantonale.

Il gruppo di lavoro tecnico si è avvalso della collaborazione dell'Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG, incaricato di sviluppare dei modelli di Destination Management Organizations (DMO) per il Ticino e di accompagnare i lavori del gruppo tecnico.

Per discutere, valutare e condividere gli orientamenti principali della riforma, nel 2012 è stato costituito un gruppo strategico, in cui sono rappresentati tutti i principali portatori d'interesse del turismo ticinese.

Per un efficace svolgimento del progetto è stato adottato un processo in diverse fasi, che ha comportato una ventina di workshop del gruppo tecnico e alcune riunioni del gruppo strategico.

Il processo per la revisione della legge sul turismo si può riassumere nel modo seguente:

novembre 2010	Presentazione dal parte del DFE del progetto di revisione della LTur al Tavolo operativo del turismo (incontro plenario dei consigli d'amministrazione e dei direttori degli Enti turistici).
gennaio 2011	Costituzione del gruppo di lavoro tecnico.
2011–2013	Lavori d'approfondimento del gruppo di lavoro e preparazione della nuova legge, con l'accompagnamento del IMP-HSG. Aggiornamenti regolari al Tavolo operativo del turismo.

gennaio 2012	Costituzione del gruppo di lavoro strategico.
aprile 2013	Approvazione del gruppo di lavoro tecnico e del gruppo di lavoro strategico del nuovo disegno di legge e del rapporto del gruppo tecnico.
maggio-giugno 2013	Consultazione.
dicembre 2013	Approvazione del Consiglio di Stato del messaggio per la nuova LTur e per il credito quadro ATT 2015-2018.
2014	Approvazione del Gran Consiglio della nuova LTur e del credito quadro ATT 2015-2018. Fase di transizione e preparazione alla nuova organizzazione (inclusi la costituzione dell'ATT e delle OTR). Elaborazione della nuova strategia di sostegno agli investimenti turistici e approvazione del Gran Consiglio del credito quadro per gli investimenti per l'anno 2015-2018.
2015	Entrata in vigore della nuova LTur.

3. Analisi dell'organizzazione turistica attuale

Il Ticino ha adattato le proprie strutture organizzative turistiche a pari passo degli altri Cantoni turistici in Svizzera. La riforma del 1998 e anni seguenti ha portato a un incremento di efficacia. Malgrado ciò, le sfide nel turismo stanno accentuando la necessità di adattare le strutture organizzative ai problemi attuali e del futuro.



Immagine 1: I 10 Enti turistici locali e l'Ente ticinese per il turismo (fonte: USE/ETT)

In particolare si può rilevare:

- la necessità di sviluppo e rilancio delle regioni turistiche (migliorare le infrastrutture e i servizi, incrementare la promozione e la commercializzazione);
- la necessità di una gestione efficace del turismo di giornata (adattare i sistemi logistici, "fare rete nel territorio", orientare e gestire i flussi di domanda, migliorare la redditività);
- la necessità di migliorare la gestione della catena di servizi all'interno della destinazione turistica, con un turista sempre più mobile e che non tiene conto dei limiti comunali/regionali/cantonali;
- la necessità di ottimizzare il coordinamento tra le varie organizzazioni con un'integrazione delle funzioni di marketing e gestione del prodotto;

- una disponibilità finanziaria per il marketing turistico ridotta e forte dipendenza delle organizzazioni turistiche dall'andamento (sempre più negativo) dei pernottamenti;
- la necessità di coordinamento fra gli attori pubblici che si occupano di turismo, in particolare fra i Comuni, il Cantone, gli Enti regionali di sviluppo e gli Enti turistici.

L'analisi dei compiti attualmente di competenza degli Enti turistici mostra come ci siano ancora delle lacune nel sistema turistico ticinese. Sia per la ricerca di mercato sia per lo sviluppo di prodotti e per la loro messa in valore si rileva che nessuna organizzazione è responsabile per l'intero processo. Queste attività sono così svolte solo parzialmente, riducendone l'efficacia, in particolare per quel che concerne il prodotto turistico sovra-regionale, cantonale, inter-cantonale, nazionale e internazionale.

Il prodotto turistico riassume tutte le attività e i servizi collegati con un'offerta, che rappresenta il motivo di visita e di spesa del turista. Un prodotto turistico può essere un grande evento, un villaggio turistico, una gita al lago in famiglia, ecc. È importante sottolineare che un prodotto turistico si riferisce sempre all'individuale esperienza del turista e può quindi variare in base alla domanda.

Lo sviluppo di prodotti turistici competitivi è reso difficile dal fatto che gli Enti turistici locali (ETL) si devono concentrare principalmente su una serie di servizi territoriali per gli ospiti (eventi, manifestazioni, sentieri, ecc.) finanziati tramite le tasse di soggiorno, pagate dal turista in loco. Vengono così a mancare risorse specifiche (sia finanziarie sia umane) dedicate allo sviluppo di nuovi prodotti turistici, in grado di attrarre nuova clientela. Conseguentemente anche le attività dell'Ente ticinese per il turismo (ETT) sono orientate in modo unidirezionale verso i mercati geografici con temi generici (ad esempio sport, cultura, estate inverno), invece di dedicarsi anche allo sviluppo di proposte adatte a specifici segmenti. **Ciò è possibile solo con risorse supplementari dedicate ad attività che esulano dalla gestione quotidiana degli attuali flussi turistici e a piani strategici che includono il rilancio infrastrutturale e dei servizi turistici in Ticino.**

L'efficacia dell'attuale sistema turistico ticinese è inoltre fragilizzata da un'interdipendenza strategica e operativa non sufficientemente strutturata tra ETT e ETL.

Attività Enti	Ricerca di mercato	Sviluppo e gestione dei prodotti	Promozione e commercializzazione	Responsabilità del processo e messa in valore del prodotto
ETT	Parzialmente, solo per mercati, non per prodotti.	Parzialmente, solo per pochi prodotti strategici (se finanziati con la NPR).	Parzialmente, commercializzazione debole.	Parzialmente, solo per una parte del processo (promozione).
ETL	Non sistematico, solo per sviluppo di prodotti specifici.	Parzialmente, per prodotti locali e regionali.	Parzialmente, promozione debole.	Parzialmente, solo per una parte del processo (prodotto)

Tabella 1: Compiti e competenze dell'ETT e degli ETL (fonte: IMP-HSG/USE)

La promozione e commercializzazione del settore turistico è suddivisa fra ETL e ETT. I primi si concentrano sulla commercializzazione di prodotti turistici locali e regionali, mentre l'ente cantonale si occupa della promozione, senza poter essere incisivo nella commercializzazione e nello sviluppo di prodotti più strategici.

Pernottamenti (base TS) 2011	Hotel 4/5 stelle	Hotel 0/3 stelle	Appartamenti (senza forfait)	Campeggi (senza forfait)	Alloggi per gruppi	Capanne (senza forfait)	TOTALE
Bellinzona	0	106'521	3'803	21'769	16'382	17'012	165'487
Biasca e Riviera	0	8'121	2'077	6'257	3'117	632	20'204
Blenio	0	7'113	8'279	4'622	18'444	10'331	48'789
Leventina	0	40'650	3'045	4'317	14'867	16'948	79'827
Gambarogno	0	55'775	94'013	4'662	4'501		158'951
Tenero e VV.	0	29'536	45'548	297'603	113'114	3'955	489'756
Vallemaggia	0	23'443	43'214	65'470	11'326	7'559	151'012
Lago Maggiore	300'383	681'526	259'749	139'658	53'656		1'434'972
Luganese	337'408	444'654	136'299	73'727	72'529	9'218	1'073'835
Mendrisio e BC	21'612	112'817	12'697	28'440	10'259	72	185'897
Ticino	659'403	1'510'156	608'724	646'525	318'195	65'727	3'808'730

Tabella 2: Pernottamenti assoggettati alla tassa di soggiorno, per ETL e per categoria, esclusi i forfait (fonte: ETT)

Uno dei temi organizzativi è anche la collaborazione e l'integrazione di competenze e attività tra le Agenzie regionali di sviluppo (ARS) e gli ETL. La convenzione di programma di politica economica regionale tra il Cantone e la Confederazione per il periodo 2012-2015 ha tra i suoi obiettivi principali il riposizionamento e rafforzamento del turismo cantonale, mettendo l'accento, grazie ad un maggiore coordinamento e una migliore collaborazione, sui seguenti aspetti:

- la creazione e valorizzazione di prodotti turistici sovra-regionali;
- la creazione e valorizzazione di prodotti e offerte innovative;
- il miglioramento dell'attrattiva delle regioni per investitori nazionali e internazionali;
- le interconnessioni internazionali tra operatori del settore turistico (destinazioni) e l'industria dei viaggi;
- il consolidamento della cooperazione sovra-aziendale;
- la creazione di nuove offerte formative;
- l'elaborazione di una strategia di promozione del settore alberghiero.

I mezzi messi a disposizione dalla politica economica regionale contribuiscono in maniera importante allo sviluppo di prodotti turistici. A titolo d'esempio basta citare che circa i 3/4 dei fondi di politica economica regionale complessivamente messi a disposizione dai Cantoni e dalla Confederazione nel periodo 2008-2011 sono andati a favore di progetti turistici. Anche a livello cantonale, oltre alla LTur, che sostiene principalmente il settore con aiuti a investimenti mirati e azioni di marketing, lo strumento per attuare la strategia turistica è in primis rappresentato dalla politica regionale (condizioni quadro). Nel programma d'attuazione 2012-2015 sono pertanto contenute molte iniziative e nuovi progetti innovativi volti a valorizzare il settore, in particolare per quanto concerne la qualità, l'innovazione e la collaborazione.

A livello operativo i progetti turistici in ambito di politica economica regionale sono discussi e coordinati dal tavolo operativo del turismo ticinese, presieduto dall'ETT, in cui sono rappresentati gli Enti turistici locali, le Agenzie regionali di sviluppo e la Divisione dell'economia.

3.1 Il sistema di finanziamento attuale

Sull'insieme del territorio cantonale, in base alla LTur '98, vengono prelevate le seguenti tasse:

- Tassa di soggiorno (TS)
 - a) a carico dei turisti di almeno 14 anni che pernottano in strutture ricettive in un Comune che non è quello di domicilio;
 - b) a carico dei proprietari di appartamenti o di case di vacanza (tassa forfetaria).

La tassa di soggiorno può essere destinata esclusivamente al finanziamento delle infrastrutture turistiche, dell'assistenza al turista, dell'informazione e dell'animazione e ammonta in totale a circa 14.2 milioni di franchi all'anno.

- Contributo comunale per il turismo, a carico dei Comuni, in base al numero dei pernottamenti sul loro territorio.

Il contributo comunale è destinato al finanziamento delle attività degli ETL e ammonta in totale a circa 2.2 milioni di franchi all'anno.

- Tassa di promozione turistica (TPT)
 - a) a carico dei datori di alloggio;
 - b) a carico degli esercizi pubblici senza alloggio.

La tassa di promozione è destinata al finanziamento delle attività di promozione turistica e ammonta in totale a circa 4.7 milioni di franchi all'anno.

L'ETT è inoltre finanziato tramite:

- una quota parte della tassa sulla case da gioco (0.9% del prodotto lordo dei giochi);
- un credito quadro quadriennale stanziato dal Gran Consiglio, pari a 8 milioni di franchi (circa 2 milioni all'anno).

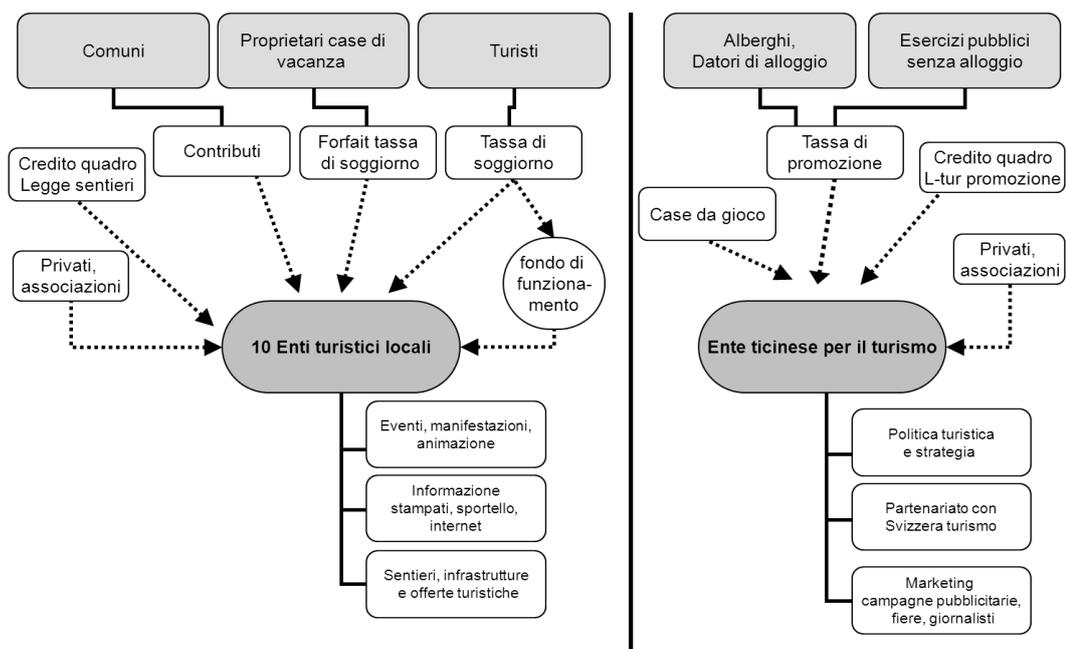


Immagine 2: Finanziamento e compiti degli Enti turistici (fonte: USE)

Gli ETL, per coprire una parte dei costi relativi alla manutenzione dei sentieri cantonali, ricevono attualmente un contributo globale di 1.1 milioni di franchi annui in base alla Legge sui percorsi pedonali e i sentieri escursionistici.

Il finanziamento delle organizzazioni turistiche è un tema molto discusso e analizzato. Uno studio di vari modelli di finanziamento in Svizzera ha evidenziato che – poiché il Ticino presenta una grande varietà di prodotti turistici e un territorio multiforme – non ci sono una fonte e un sistema ideali di finanziamento, bensì una combinazione di sistemi e meccanismi, come ad esempio quello attuale.

Risorse 2011 in franchi	TS senza forfait	TS forfait	Totale TS	Contributi comunali	Legge Sentieri	Totale
Bellinzona	266'000	167'000	433'000	42'000	80'000	555'000
Biasca e Riviera	28'000	59'000	87'000	17'000	52'000	156'000
Blenio	49'000	455'000	504'000	57'000	121'000	682'000
Leventina	108'000	465'000	573'000	73'000	196'000	842'000
Gambarogno	306'000	577'000	883'000	190'000	34'000	1'107'000
Tenero e V. Verzasca	507'000	418'000	925'000	145'000	82'000	1'152'000
Vallemaggia	223'000	359'000	582'000	129'000	168'000	879'000
Lago Maggiore	2'980'000	2'486'000	5'466'000	780'000	135'000	6'381'000
Luganese	2'388'000	1'760'000	4'148'000	654'000	156'000	4'958'000
Mendrisiotto e BC	350'000	280'000	630'000	112'000	75'000	817'000
TOTALE	7'205'000	7'026'000	14'231'000	2'199'000	1'099'000	17'529'000
Risorse 2011 in franchi	TPT alloggi	TPT es. pubblici	Totale TPT	Case da gioco	CQ Cantonale	Totale
Ticino Turismo	4'461'000	236'000	4'697'000	893'000	2'000'000	7'590'000
TOTALE						25'119'000

Tabella 3: Risorse finanziarie di legge degli ETL e dell'ETT in base alla LTur '98, le differenze rispetto ai consuntivi degli enti turistici sono dovute ad arrotondamenti e a discostamenti temporali degli effettivi incassi (fonte: ETT)

Come si può vedere dalla tabella, le risorse di legge degli ETL variano in maniera considerevole, da un minimo di 156'000 franchi dell'Ente turistico di Biasca e Riviera a un massimo di quasi 6.4 milioni di franchi del Lago Maggiore. Per garantire che tutti gli ETL siano in grado di svolgere i compiti previsti dalla LTur è quindi necessario un fondo di funzionamento (finanziato tramite un prelievo di circa il 3-4% della tassa di soggiorno) di cui possono usufruire gli enti turistici finanziariamente più deboli (Leventina, Blenio, Biasca, Bellinzona e Vallemaggia). Con l'attuale struttura organizzativa la metà degli enti turistici devono ricorrere a questo fondo. L'Ente turistico del Mendrisiotto e Basso Ceresio, malgrado i ricavi da tasse e contributi di legge siano inferiori a un milione di franchi, grazie a un territorio non così vasto e a entrate da altre fonti non deve attingere al fondo di funzionamento.

La metà degli Enti turistici locali non ha sufficienti risorse finanziarie (prelevate sul proprio territorio) per svolgere i compiti previsti dalla legge sul turismo.

I volumi di finanziamento rappresentano un limite per il turismo ticinese.

Se per i servizi territoriali (informazione e assistenza al turista, animazione, eventi locali, sentieri turistici, ecc.) nel loro insieme gli ETL hanno una base finanziaria relativamente confortevole

(l'incasso della tassa di soggiorno è pari a circa 14 milioni di franchi), per la promozione e il marketing i mezzi finanziari sono molto più limitati. In effetti, l'incasso dalla tassa di promozione ammonta per tutto il Cantone a neanche 5 milioni di franchi l'anno. Per poter svolgere i propri compiti e avere un minimo di efficacia è quindi necessario un contributo supplementare da parte del Cantone, che attualmente versa all'ETT 2.8 milioni di franchi l'anno attraverso il credito quadro LTur e la tassa sulle case da gioco.

3.2 Evoluzione del turismo in Ticino¹

I dati presi a riferimento in questo documento sono quelli ufficiali che vengono forniti dall'ufficio federale di statistica e, in particolare, riguardano i pernottamenti nel settore alberghiero dall'anno 1992.

Storicamente, il turismo ticinese ha carattere prettamente estivo: nei mesi da maggio a ottobre, infatti, il numero di pernottamenti registrati in Ticino è, in media, pari a circa i 3/4 del totale dell'anno a differenza della Svizzera nel suo insieme dove le presenze del periodo estivo rappresentano, storicamente, tra il 55% ed il 57% del totale annuale. L'andamento della domanda alberghiera in Ticino dal 1940 sino agli anni '90 indica da un lato una forte e pressoché costante crescita fino alla fine degli anni '60 (periodo nel quale si è toccato l'apice del turismo alberghiero nella Sonnenstube con circa 3'700'000 pernottamenti) e dall'altro andamenti più irregolari durante gli anni successivi fino ad arrivare al 1992 (anno in cui si sono registrati poco più di 3'100'000 presenze nelle strutture alberghiere ticinesi).

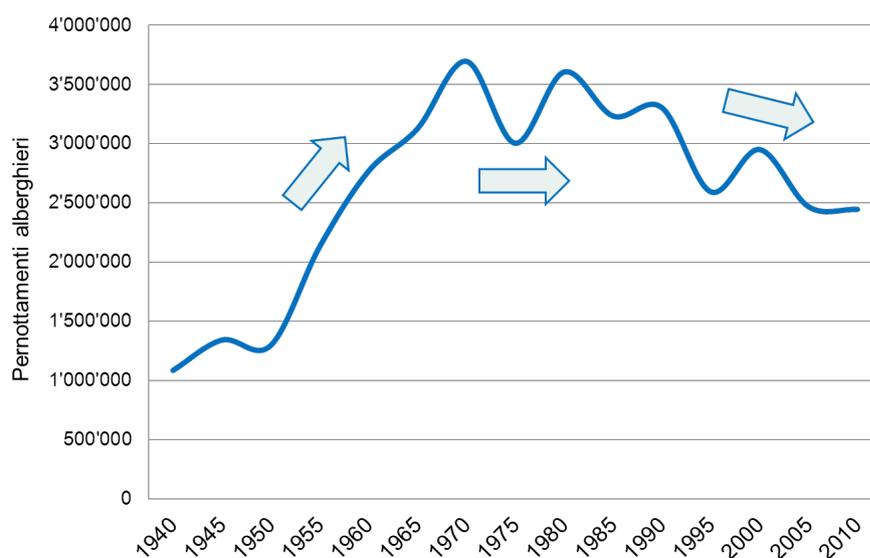


Immagine 3: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri in Ticino dal 1940 (fonte: UST/USE)

Nel periodo dal 1992 al 2012, i pernottamenti alberghieri complessivi si sono ridotti di oltre il 26%. Inoltre, se si confronta il 2012 con la media dei 5 anni precedenti (periodo 2007-2011), si nota che l'ultimo anno completo a disposizione ha visto una riduzione dell'10.8% rispetto al valore medio del lasso di tempo preso a riferimento. In valori assoluti il confronto vede un totale dei pernottamenti pari 2'300'000 unità per il 2012 contro una media di quasi 2'600'000 per i 5 anni precedenti.

¹ Capitolo redatto in collaborazione con l'osservatorio del turismo (O-Tur).

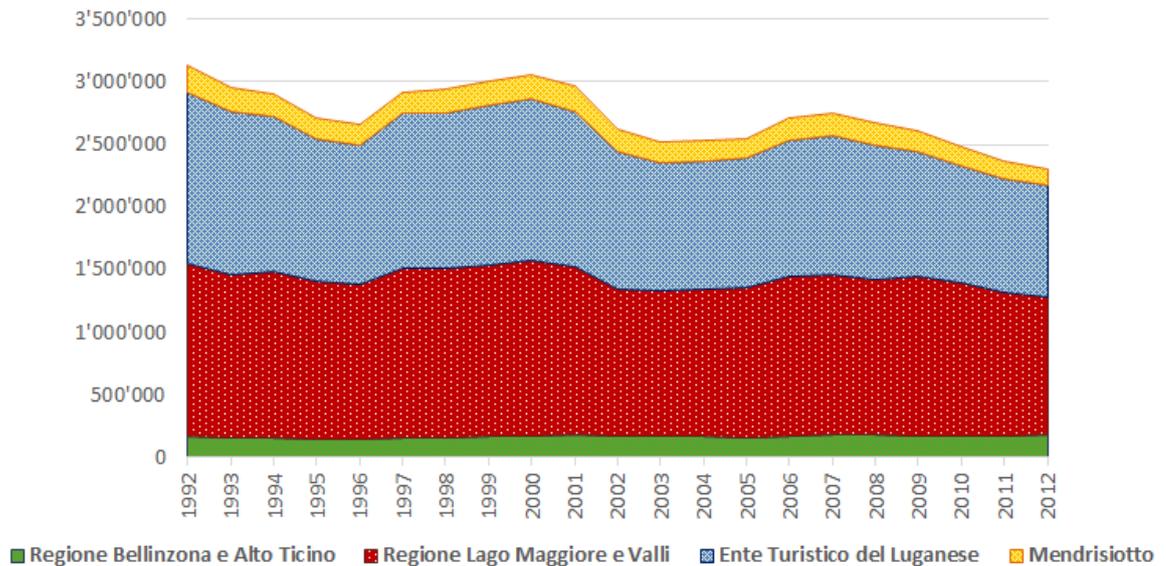


Immagine 4: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri nelle regioni turistiche ticinesi dal 1992 (fonte: UST/O-Tur)

Le quattro regioni principali, partecipano a formare il totale cantonale con quote differenti. Nel 2012, i rispettivi totali (le quote appaiono in parentesi) sono stati: Regione del Lago Maggiore e Valli 1'098'982 (47,8%); Ente turistico Luganese 898'718 (39,1%); Regione Bellinzona ed Alto Ticino 173'589 (7,5%) e Mendrisiotto 128'734 (5,6%).

Si può notare come le quattro regioni si siano evolute in maniera simile durante gli anni '90 per poi, pur condividendo spesso le stesse tendenze, veder aumentare i divari fra i rispettivi tassi. Dall'inizio del nuovo millennio, le maggiori differenze riguardano due aspetti: i) la regione di Bellinzona ed Alto Ticino è l'unica che ha raggiunto quasi sempre livelli superiori a quelli registrati nel 1992; ii) dal 2009 in poi, ad eccezione della regione di Bellinzona ed Alto Ticino, tutte le altre regioni hanno visto un netto calo.

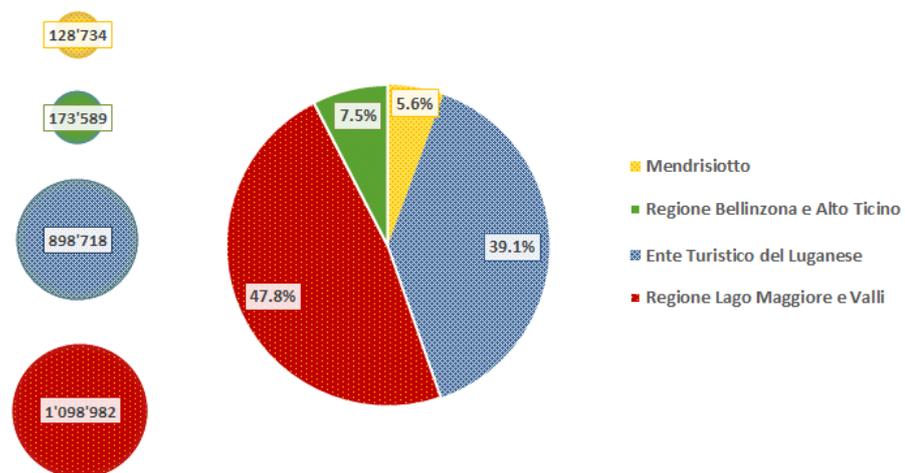


Immagine 5: Pernottamenti alberghieri per le diverse regioni nel 2012 (fonte: UST/O-Tur)

Se paragonato con il 2011, il 2012 si è chiuso con un aumento del 3.7% dei pernottamenti per la Regione di Bellinzona e Alto Ticino e diminuzioni del -1.1%, -4.6% e -10.5% rispettivamente per l'Ente turistico del Luganese, la Regione del Lago Maggiore e Valli e la Regione del

Mendrisiotto. Rispetto invece alla media dei cinque anni precedenti (2007-2011), il 2012 ha registrato i seguenti tassi di crescita/decrecita: Regione di Bellinzona e Alto Ticino + 0.5%; Regione Lago Maggiore e Valli -10.7%; Ente turistico del Luganese -10.8% e Mendrisiotto - 22.5%.

Per quello che riguarda la provenienza degli ospiti, è noto che il mercato principale per il turismo del Cantone è quello interno: le presenze Confederated, negli ultimi anni, hanno visto un peso sempre maggiore sul totale registrato arrivando a toccare il 58% nel 2012.

Ciò è causato, in buona parte, dal forte calo della domanda proveniente dalla Germania. Il dato 2012 relativo ai pernottamenti confederati parla di un calo dello 0.9% rispetto al 2011 e di una riduzione del 5.8% se si considera il dato medio del periodo 2007-2011. Per quello che riguarda i primi sei mesi del 2013, l'aumento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è pari all'8.4%.

I dati che preoccupano maggiormente riguardano i turisti tedeschi. Il mercato tedesco ha registrato un vero e proprio crollo di presenze in Ticino, soprattutto quelle estive (oltre il 50% nelle stagioni estive dal 1992 al 2012). Dal 2011 al 2012 le presenze tedesche si sono ridotte del 18.1% mentre il confronto tra 2012 e la media dei cinque anni precedenti vede una diminuzione pari al 33.4%. Per i primi sei mesi dell'anno 2013 il calo, rispetto al 2012 è del 4.0%.

Il terzo mercato in ordine di importanza per il turismo ticinese è quello italiano. Nel corso degli ultimi anni la quota sul totale ad esso spettante si è mantenuta relativamente costante, oscillando tra il 7.0% e l'8.0%. La riduzione tra il 2011 ed il 2012 della domanda proveniente dall'Italia è stata contenuta, pari allo 0.8%; maggiormente marcato, invece, è il calo avvenuto rispetto alla media del periodo 2007-2011, pari al 10.6%. Come per il mercato tedesco, il 2013 finora non è stato un anno particolarmente buono per la domanda di turismo alberghiero proveniente dall'Italia se si considera che nel periodo gennaio-giugno vi è stata una riduzione del 4.2% rispetto agli stessi mesi del 2012.

Per quanto riguarda **il rapporto tra domanda (pernottamenti alberghieri) e offerta (posti letto alberghieri)**, è doveroso menzionare che il Ticino è tuttora il leader in termini di tassi di occupazione durante la stagione estiva. Il Cantone registra però una forte stagionalità: i tassi di occupazione per il periodo estivo differiscono in maniera sostanziale da quelli per l'anno turistico (simili alla media delle regioni alpine). Il Ticino negli ultimi dieci anni ha mostrato un tasso d'occupazione pressoché stabile; questo può comunque essere spiegato **dalla riduzione simultanea di domanda e offerta**, i cui andamenti, presi nel complesso, non hanno determinato un cambiamento strutturale del tasso di occupazione. Tuttavia, la capacità con cui molti competitor hanno accresciuto il loro tasso di occupazione nel corso degli anni rappresenta un aspetto che merita la dovuta attenzione.

Il quadro generale che scaturisce dai giudizi degli operatori (dati dall'inchiesta di O-Tur su 113 operatori, del marzo 2012) circa la valutazione del sistema turistico può essere, in maniera approssimativa, scisso in due parti. Una riguarda strettamente l'aspetto caratteristico di "meta turistica Ticino" ed è rappresentata dagli aspetti climatici e paesaggistici così come dalle risorse proprie del settore (tra cui, ad esempio, gli eventi e i servizi ricettivi e di ristorazione). La seconda parte è più "politica" e fa riferimento al "destination management" e ai servizi necessari per potenziare e sfruttare al meglio l'offerta turistica.

Per gli operatori turistici intervistati, questi due aspetti sembrano rappresentare le due facce di una stessa medaglia: nel primo ambito i giudizi sono migliori e sembra esserci la consapevolezza da parte degli stessi operatori di quello che c'è di buono sul territorio dal punto di vista turistico; **d'altro canto, gli stessi operatori sembrano concordare sul fatto che il livello organizzativo e gestionale del "prodotto Ticino" presenta delle lacune**, essendo i loro giudizi più cauti. Interventi sull'assetto e sulla coesione del "destination management" e una maggiore attenzione allo sviluppo di figure professionali specializzate nel settore (rispetto a tutti

gli aspetti dell'offerta turistica, non solo i servizi di alloggio) possono rappresentare un punto di partenza per un riassetto e una rivisitazione dell'offerta turistica in Ticino. Lo scopo ultimo deve essere quello di permettere alle risorse proprie del territorio e a quelle che gli fanno da contorno di risaltare al meglio agli occhi dei turisti (potenziali e non).

3.3 Le principali sfide

Il gruppo di lavoro tecnico è quindi partito dal fatto che c'è una serie di sfide, principalmente date dalle attuali condizioni quadro cantonali, che devono essere affrontate per rilanciare il settore turistico ticinese:

- **sviluppo di prodotti sovra-regionali:** sviluppare e creare nuovi prodotti attrattivi sovra-regionali di impatto internazionale;
- **mezzi finanziari:** i mezzi finanziari, soprattutto per il marketing sono inferiori ad altre regioni turistiche;
- **calo della domanda turistica,** dovuto a più motivi:
 - a) concorrenza di nuove destinazioni turistiche;
 - b) trasferimento di ospiti dagli alberghi alle residenze secondarie e rispettivo calo del numero di letti alberghieri disponibili;
 - c) forte dipendenza dalla domanda turistica nel periodo estivo, che non registra tassi di crescita;
 - d) forte dipendenza dal mercato tedesco;
 - e) struttura dei costi superiore alla concorrenza estera e relativa perdita di competitività sui prezzi;
- **coordinamento:** il coordinamento delle offerte e dei prodotti turistici (che sono molteplici e di diversa natura) e l'integrazione della vendita sui vari portali, evitando una separazione tra gli ambiti strategici (e di politica turistica) a livello cantonale e le opportunità di creazione di prodotti a livello locale/regionale.

4. Il nuovo modello

Il modello proposto è basato principalmente sul **rafforzamento delle destinazioni e sulla creazione di organizzazioni turistiche regionali più forti**, in modo da renderle più competitive sui mercati turistici. Come destinazioni turistiche s'intendono aree geografiche scelte dai turisti, che offrono infrastrutture e servizi per gli ospiti. **La destinazione turistica deve essere vista da una prospettiva di domanda e quindi orientata sempre verso i mercati e il turista.** Ciò comporta in particolare:

- il coordinamento dell'offerta seguendo il **principio della catena dei servizi**: ogni contatto del turista con un operatore turistico (albergatore, ristoratore, ecc.), con la popolazione locale o con qualsiasi prestatore di servizio è fondamentale per la sua esperienza in una destinazione;
- **la gestione di servizi e infrastrutture** nello spazio pubblico: le esperienze del prodotto turistico hanno luogo in un contesto, dove sono disponibili non solo servizi ma anche beni pubblici come la natura e la cultura;
- **un marketing integrato**: la ricerca di mercato, la promozione e la commercializzazione superano non solo i budget delle piccole e medie imprese turistiche, ma anche il loro raggio d'azione, rendendo necessarie le collaborazioni e le integrazioni;
- il continuo **sviluppo della destinazione**: per sviluppare e rinnovare i vari prodotti turistici della destinazione è necessario pianificare e creare continuamente nuove attrazioni e attività.

Le attività e le esigenze del turista devono essere sempre in primo piano. Ogni elemento all'interno della catena di servizi che gli vengono offerti è fondamentale per la sua soddisfazione (basta un elemento debole che l'intera catena si "spezza").

4.1 Obiettivi generali della revisione

Tenuto conto delle sfide e delle caratteristiche del turismo, **il modello persegue i seguenti obiettivi**:

- 1) **gestione, sviluppo e promozione efficace ed efficiente del prodotto turistico**;
- 2) **professionalizzazione**: necessità e possibilità di impiegare specialisti;
- 3) **economie di scala**: raggruppando dove possibile i servizi e le attività in un'unica organizzazione sovra-regionale e riducendo il numero degli ETL tramite integrazione e fusione in unità più grandi;
- 4) **coordinamento** tra le varie organizzazioni turistiche;
- 5) dotazione di **mezzi finanziari adeguati** ai compiti delle organizzazioni turistiche;
- 6) **ottimizzazione della governance** del sistema turistico.

Per rispondere al meglio alle nuove sfide del turismo, ci vuole un approccio radicale che si orienta alla funzionalità delle organizzazioni e destinazioni turistiche. Le necessità e i bisogni degli attrattori e della domanda turistica sono la base per definire, elaborare, sviluppare e commercializzare attrattivi prodotti turistici, costruiti più sui contenuti che sui confini geografici.

4.2 La nuova organizzazione

La nuova organizzazione si basa sulla chiara volontà di mantenere delle strutture sia a livello regionale (importanti per la valorizzazione delle particolarità e delle risorse locali), sia a livello cantonale (essenziali per competere a livello internazionale, concentrando le risorse e coordinando al meglio l'offerta turistica ticinese).

Partendo da questa premessa, il modello proposto permette di combinare al meglio e rafforzare lo sviluppo e la gestione di prodotti turistici locali/regionali con quelli cantonali e favorisce uno sviluppo armonioso e duraturo del turismo cantonale.

La revisione è orientata a dare maggiori competenze alle future organizzazioni turistiche regionali. Considerato che le future OTR avranno un ruolo fondamentale nello sviluppo di nuovi prodotti turistici e nella loro commercializzazione, risulta basilare la creazione di centri di competenza professionali. Per svolgere questo compito le OTR dovranno dotarsi di profili e competenze specialistiche e potranno avviare collaborazioni tra i loro centri di competenza regionali.

Per questioni di coerenza territoriale, si propone la costituzione di quattro organizzazioni turistiche regionali.

*Le OTR (in inglese DMO: Destination Management Organizations) sono **organizzazioni turistiche regionali** che hanno la responsabilità sul prodotto turistico e sulle funzioni attive nella commercializzazione e nel marketing per il proprio comprensorio. Esse sono dotate di almeno un centro di competenza sulla base dei propri punti di forza. I compiti delle OTR sono: 1) pianificazione strategica del turismo per la regione; 2) coordinamento dell'offerta e dunque dei vari compiti nell'ambito della gestione del prodotto turistico; 3) marketing (promozione, PR, distribuzione e vendita); 4) difesa degli interessi turistici.*

A supporto delle destinazioni turistiche, viene costituita una società cantonale (Agenzia turistica ticinese) che, in collaborazione con le OTR, elabora le linee guida turistiche cantonali, svolge compiti di coordinamento, di marketing, realizza strategie promozionali mirate e sviluppa progetti turistici strategici di valenza cantonale. Su specifico incarico, può eseguire ulteriori attività.

Il modello prevede che le fonti di finanziamento (tassa di soggiorno, tassa di promozione turistica, contributi comunali, ecc.) non vengano stravolte, ma semplicemente destinate alle nuove strutture e se necessario migliorate e adeguate alle nuove realtà. Tutte le tasse turistiche saranno di competenza delle OTR che potranno demandare l'assolvimento di specifici compiti retribuiti alla società cantonale, mentre il finanziamento di base della società cantonale sarà garantito da un credito quadro adeguato alle nuove esigenze.

Il nuovo modello prevede la costituzione di quattro organizzazioni turistiche regionali (OTR) e di una società cantonale a supporto delle organizzazioni regionali.



Immagine 6: La nuova organizzazione turistica con quattro OTR e un’Agenzia cantonale (fonte: USE/ETT)

4.3 Le OTR

Nel nuovo modello sono previste quattro OTR così suddivise:

- a) la OTR Bellinzona e Alto Ticino: comprende i comprensori turistici di Bellinzona e dintorni, Biasca e Riviera, Valle di Blenio e Leventina. Il numero di pernottamenti totali di questa destinazione (escluse le residenze secondarie) sono poco più di 300'000.
- b) la OTR Lago Maggiore e Valli: comprende i comprensori turistici del Lago Maggiore (Ascona, Locarno e Valli, Brissago e Ronco s. Ascona), Vallemaggia, Tenero e Valle Verzasca e Gambarogno. Il numero di pernottamenti (escluse le residenze secondarie) supera abbondantemente i 2 milioni situandosi fra le destinazioni europee più grandi (grandi città escluse);
- c) la OTR Luganese: comprende i comprensori turistici di Lugano (Lugano, Valli di Lugano e Ceresio) e Malcantone. Il numero di pernottamenti (escluse le residenze secondarie) è di circa un milione;
- d) la OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio: corrisponde al comprensorio turistico del Mendrisiotto e del Basso Ceresio, dove sono presenti soprattutto turisti di giornata e dello shopping.

Pernottamenti 2011 (senza forfait)	hotel 4/5*	hotel 0/3*	appartamenti	Campeggi	Alloggi per gruppi	capanne	TOTALE
Bellinzona e Alto Ticino	0	162'405	17'204	36'965	52'810	44'923	314'307
Lago Maggiore e Valli	300'383	790'280	442'524	507'393	182'597	11'514	2'234'691
Luganese	337'408	444'654	136'299	73'727	72'529	9'218	1'073'835
Mendrisiotto	21'612	112'817	12'697	28'440	10'259	72	185'897

Tabella 4: I pernottamenti nelle OTR, base TS (fonte: ETT)

La differenza di queste OTR rispetto agli attuali Enti turistici è rappresentata dal fatto che si devono orientare maggiormente **alle necessità dei sistemi turistici**, in alcuni casi per lo sviluppo

di prodotto, in altri per la promozione e commercializzazione, in altri per la vendita, in altri per tutte queste attività di marketing. **Esse non rappresentano un'istituzione con compiti definiti diffusamente, interpretati ognuno in modo diverso, ma la somma di attività specifiche**, con un valore distinto per chi le finanzia. La metafora del mattone sotto raffigurata serve a spiegare questo principio. In questo modo sarà possibile slegarsi dall'attuale logica, secondo la quale tutti gli enti hanno esattamente gli stessi compiti **passando ad una logica di finanziamento adeguato per svolgere compiti specifici, secondo le proprie competenze e risorse, valorizzando le specificità regionali.**

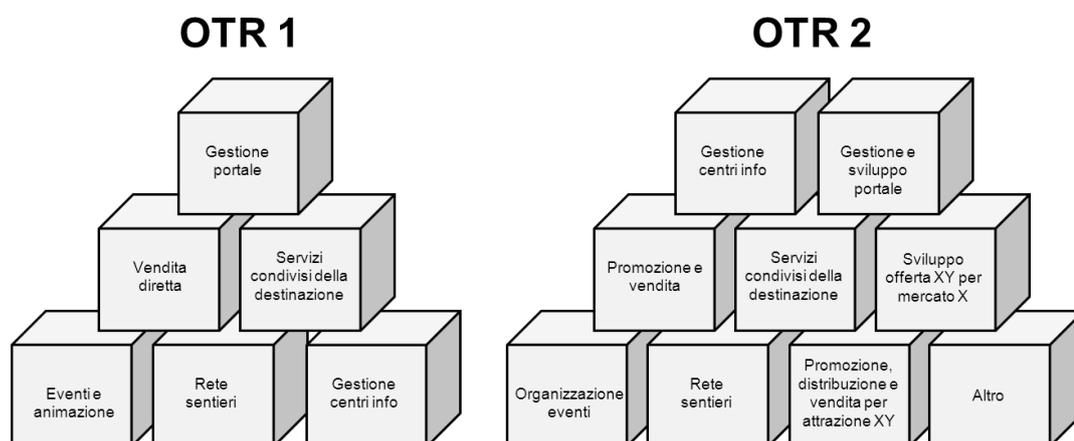


Immagine 7: Il sistema dei mattoni delle OTR (fonte: IMP-HSG)

Le attuali attività degli Enti locali saranno svolte anche dalle future OTR. L'animazione, gli eventi e le infrastrutture locali, i centri informazioni con gli sportelli saranno anche in futuro servizi delle OTR per il turista.

Nuovi saranno invece lo sviluppo di prodotti e la loro commercializzazione, così come la possibilità di svolgere attività di marketing per prodotti regionali.

La gestione del prodotto turistico e la sua promozione saranno riunite nelle OTR.

Il cambiamento fondamentale per gli ETL è la trasformazione in OTR regionali, con centri di competenza chiamati a gestire e sviluppare i campi d'attività strategici. La gestione integrata del prodotto riunisce così tutti i processi di produzione e commercializzazione con lo scopo di offrire una rete di servizi, incontri ed esperienze che il turista consuma e per la quale è disposto a pagare. Questi processi richiedono personale capace di riconoscere mercati rilevanti e risponderne con progetti di coordinamento degli elementi dell'attuale offerta o con iniziative per la creazione di nuovi servizi o infrastrutture. Questi progetti rappresentano il rafforzamento di sistemi di offerta oggi ancora deboli e **il rilancio dell'offerta turistica in Ticino con soluzioni innovative**. Gli operatori turistici si appoggiano così alle capacità e competenze delle OTR e le co-finanziano. Soprattutto per la creazione di prodotti innovativi è necessario un contributo e un coinvolgimento degli attori privati, che si aggiunga ai possibili sussidi con i fondi della politica economica regionale.

La specializzazione delle OTR per il tramite dei centri di competenza permette di sviluppare al meglio nuovi prodotti turistici competitivi. Ogni OTR dovrà gestire più campi d'attività strategici, per i quali devono essere messi a disposizione dei team di progetto e dei budget adeguati.

Un campo d'attività strategico è un prodotto o un settore di mercato che per il suo sviluppo e/o la sua promozione e commercializzazione necessita un team di progetto con competenze specifiche (centro di competenza). Le OTR sono chiamate a creare dei centri di competenza per ogni campo d'attività identificato, con un know-how specializzato e un'elaborazione di mercato differenziata, tenendo conto delle esigenze dei partner di mercato.

Il primo compito delle nuove OTR sarà quello di definire i propri campi strategici e di elaborare un proprio "business plan" sia a corto sia a medio-lungo termine. Per fare ciò sarà necessaria un'analisi approfondita della destinazione per l'identificazione dei campi d'attività strategici seguendo il seguente schema:

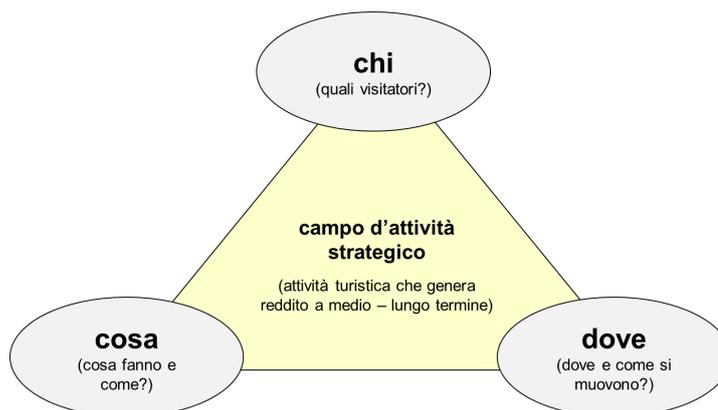


Immagine 8: I campi d'attività strategici (fonte: IMP/HSG)

Gli ambiti d'attività delle OTR si possono riassumere come segue:

- centri di competenza (sviluppo, gestione, promozione e commercializzazione) per ogni campo d'attività strategico;
- promozione/PR regionale per prodotti specifici (non inclusi in un centro di competenza);
- gestione dei marchi turistici locali e regionali;
- servizi territoriali: animazione, assistenza, eventi e infrastrutture;
- elaborazione e produzione dell'informazione cartacea ed elettronica;
- gestione degli uffici e sportelli d'informazione;
- manutenzione sentieri escursionistici;
- amministrazione e incasso tasse;
- collaborazione con l'Ente regionale di sviluppo, con le associazioni di categoria, i Comuni, i Patriziati e altri attori.

4.4 L'Agenzia turistica ticinese

L'ATT sarà demandata a elaborare la strategia turistica cantonale, nella precisa ottica di svolgere attività di marketing e sviluppare e realizzare i progetti turistici cantonali.

La nuova azienda del turismo sarà quindi incaricata di assolvere anche i compiti di natura pubblica, legati a tale promozione, che per legge lo Stato le assegna.

Il CdS potrà controllare annualmente il piano strategico e finanziario dell'ATT, mentre il Gran Consiglio, a sua volta, votando il credito quadro, avrà di par suo la facoltà di appurare gli effettivi importi destinati allo svolgimento dell'attività dell'ATT. In quest'ottica, alla nuova struttura dell'ATT prospettata potranno essere riconosciuti l'interesse pubblico e di riflesso l'esenzione fiscale, nella misura in cui nello statuto della futura ATT siano escluse le distribuzioni

di dividendi o tantièmes e che, in caso di scioglimento, eventuali utili rimanenti non potrebbero andare che a un altro ente, a sua volta a beneficio dell'esenzione fiscale.

I compiti dell'Agenzia turistica ticinese (ATT) saranno:

- elaborazione della strategia turistica cantonale su mandato del Consiglio di Stato e delle OTR, basandosi sui piani strategici regionali delle OTR;
- elaborazione di un piano strategico e finanziario quadriennale, aggiornato annualmente;
- promozione e marketing a sostegno delle OTR a dipendenza delle strategie e delle necessità;
- promozione e marketing cantonale;
- gestione della commissione marketing;
- gestione del marchio turistico cantonale e promozione dei marchi regionali e locali, in accordo con le OTR;
- gestione e sviluppo prodotti turistici strategici cantonali;
- analisi di mercato, consulenza e supporto per lo sviluppo di strategie, avvalendosi dell'osservatorio del turismo;
- coordinamento e supporto per collaborazioni;
- sviluppo e gestione della banca dati turistica cantonale, alimentata dalle OTR;
- gestione del fondo di funzionamento;
- gestione e sviluppo di prodotti e di attività di marketing su specifico incarico delle OTR;
- contatti con Svizzera Turismo e altre organizzazioni nazionali e internazionali;
- altri compiti, su mandato di prestazione.

Con la creazione della nuova Agenzia cantonale si evita il proliferare di società in ambito turistico, raggruppando tutti i progetti e le competenze in un'unica società.

4.5 Fonti e flussi di finanziamento

Non sono previste nuove tasse turistiche o aumenti. L'ultimo importante adeguamento è, infatti, avvenuto pochi anni fa e più precisamente nel gennaio 2011, quando la tassa di soggiorno è stata praticamente raddoppiata e portata al livello delle altre destinazioni turistiche svizzere. Le risorse finanziarie provenienti dalle tasse turistiche restano quindi invariate e corrisponderanno a quelle descritte nel capitolo 3.1.

Non sono previste nuove tasse. La modifica principale rispetto alla LTur '98 è che l'intera tassa di promozione sarà di competenza delle OTR, che ne riverseranno il 20% all'ATT per il finanziamento delle attività di marketing.

La modifica principale dei flussi di finanziamento rispetto al modello attuale riguarda la tassa di promozione, che sarà di competenza delle organizzazioni regionali e che ne riverseranno il 20% alla società cantonale.

Qui di seguito sono riportate le singole tasse turistiche:

- Tassa di soggiorno (TS):
È utilizzata esclusivamente per finanziare i servizi sul luogo per il turista (offerta turistica, animazione e informazione). Essa non può essere utilizzata per attività di promozione. **Le aliquote della tassa di soggiorno rimarranno invariate rispetto al sistema attuale.**

Il fondo di funzionamento: verrà alimentato da una percentuale sull'incasso della tassa di soggiorno. Per garantire un'offerta turistica competitiva e di qualità in tutte le

destinazioni ticinesi, e in particolare per l'OTR Bellinzona e Alto Ticino, è necessario mantenere il fondo di funzionamento (che viene alimentato da una quota della tassa di soggiorno), per far fronte a ricavi limitati dovuti alla concentrazione delle strutture ricettive sulle sponde dei laghi Ceresio e Verbano. È, infatti, importante mantenere sull'intero territorio cantonale un'offerta e un'informazione adeguate per il turista, che è sempre più mobile ed esigente. Il funzionamento di questo fondo rispecchierà il sistema attualmente in vigore con la LTur '98, che ha dimostrato la sua efficacia. La legge definisce, come per l'attuale modello, un importo massimo del 5% della TS.

L'aliquota di prelevamento verrà fissata inizialmente, sulla base dell'esperienza degli ultimi anni, al 2.5%. Con questa percentuale sarà possibile garantire la necessaria continuità dei servizi e il livello di offerta alla destinazione Bellinzona e Alto Ticino. In base ai fabbisogni delle OTR, l'ATT potrà richiedere l'adeguamento della percentuale. Se necessario, per la valutazione dei reali bisogni e definizione della percentuale, l'ATT potrà dotarsi di una speciale commissione in cui dovranno essere rappresentate tutte le OTR.

OTR (dati 2012)	Tassa di soggiorno incassata	Alimentazione fondo (2.5%)	Utilizzo fondo	Saldo
Bellinzona e Alto Ticino	1'597'000	39'925	355'775	+315'850
Lago Maggiore e Valli	7'856'000	196'400	0	-196'400
Luganese	4'148'000	103'700	0	-103'700
Mendrisiotto	630'000	15'750	0	-15'750
TOTALE	14'231'000	355'775	355'775	0

Tabella 5: Alimentazione e utilizzo del fondo di funzionamento (fonte: ETT/USE)

- Tassa di promozione turistica (TPT):
È dedicata alla promozione, al marketing e alla commercializzazione e verrà suddivisa a partire dal 2015 fra OTR (80%) e ATT (20%).
La quasi totalità della tassa di promozione viene prelevata dalle strutture di alloggio (in base al numero di pernottamenti), dove la parte del leone la fa il settore alberghiero che da solo contribuisce a 2/3 dell'incasso totale. I campeggi, grazie all'elevato numero di ospiti, contribuiscono a quasi 1/7 della tassa di promozione.

Finanziamento della tassa di promozione, per categoria (dati 2011)	Tassa di promozione	% sul totale della TPT	TPT OTR (80% del totale)	TPT ATT (20% del totale)
Hotel	3'009'000	64%	2'407'000	602'000
Appartamenti	761'000	16%	609'000	152'000
Campeggi	614'000	13%	491'000	123'000
Esercizi pubblici senza alloggio	236'000	5%	189'000	47'000
Alloggi per gruppi e capanne	77'000	2%	62'000	15'000
TOTALE Tassa di promozione	4'697'000	100%	3'758'000	939'000

Tabella 6: Tassa di promozione suddivisa per categorie e ripartizione OTR/ATT, percentuali arrotondate (fonte: ETT/USE)

- Contributi comunali:
Sono prelevati per la gestione e il finanziamento dei servizi territoriali (animazione, eventi e infrastrutture turistiche). Il sistema di calcolo viene modificato leggermente senza però avere ripercussioni sull'ammontare dei contributi dei singoli Comuni. La

LTur '98 prevede un sistema di calcolo basato unicamente sul numero di pernottamenti, per cui le frequenze degli ospiti che pagano un importo forfettario deve essere stimato (in genere per la stima si procede al seguente calcolo: $pernottamenti = importo\ forfait \times 2$). Nel nuovo sistema di calcolo verranno applicate due aliquote: una sulla base dei pernottamenti e una per i contributi forfettari, che verrà stabilita in modo che non vi siano ripercussioni finanziarie né per i Comuni né per le OTR.

Esempio di calcolo del contributo comunale:

Modello LTur '98

Categoria 1: 5'000 pernottamenti notificati
 (hotel, Fr. 2'500 incasso forfait = 5'000 pernottamenti (stimati)
 appartamenti) Totale pernottamenti categoria 1 = 10'000
 Contributo comunale C1 = 10'000 x fr. 0.15 = fr. 1'500.--

Categoria 2: 2'000 pernottamenti notificati
 (campeggi, Fr. 500 incasso forfait = 1'000 pernottamenti (stimati)
 capanne) Totale pernottamenti categoria = 3'000
 Contributo comunale C2 = 3'000 x fr. 0.075 = fr. 225.--

Modello LTur 2015

Categoria 1: 5'000 pernottamenti notificati
 (hotel, Fr. 2'500 incasso forfait
 appartamenti) Contributo comunale C1 = 5'000 x fr. 0.15 + fr. 2'500 x 0.3 = fr. 1'500.--

Categoria 2: 2'000 pernottamenti notificati
 (campeggi, Fr. 500 forfait incassati
 capanne) Contributo comunale C2 = 2'000 x fr. 0.075 + fr. 500 x 0.15 = fr. 225.--

Confronto fra i due modelli:

Totale Contributo Comunale LTur '98 = fr. 1'500.-- + fr. 225.-- = fr. 1'725.--

Totale Contributo Comunale LTur 2015 = fr. 1'500.-- + fr. 225.-- = fr. 1'725.--

Vi sono poi diversi fondi cantonali, a complemento delle tasse, e più precisamente:

- il **credito quadro per il finanziamento delle attività di base dell'ATT, pari a 6 milioni di franchi l'anno;**
- la quota parte **della tassa cantonale sulle case da gioco**, pari al 0.9% del prodotto lordo, che corrisponde circa a **700'000 franchi;**
- i **fondi della Legge sui percorsi pedonali** e i sentieri escursionistici per la realizzazione e la manutenzione dei sentieri escursionistici. Si auspica che questo credito venga confermato anche in futuro almeno sull'ammontare attuale **per i sentieri di 1.1 milioni di franchi;**
- una parte dei fondi del **credito quadro della politica economica regionale** per lo sviluppo di prodotti strategici legati ai centri di competenza regionali oppure per l'elaborazione di progetti sovregionali o cantonali.

Infine non sono da dimenticare i finanziamenti privati o semi-privati, come ad esempio:

- le quote dei soci delle OTR;
- i proventi commerciali e delle partecipazioni a società;
- la fatturazione a terzi di prestazioni che esulano da quelle ordinarie;
- i fondi privati e semi-privati per determinati incarichi o per il lancio di prodotti turistici specifici nel territorio.

A complemento dei finanziamenti a favore delle organizzazioni turistiche segnaliamo anche il credito quadro cantonale per la concessione di sussidi per investimenti e attività turistiche, destinato principalmente ai datori di alloggio.

In generale si può confermare che i compiti nel settore turistico cantonale sono finanziati con le fonti originalmente dedicate allo scopo, in linea con le altre regioni e destinazioni turistiche svizzere.

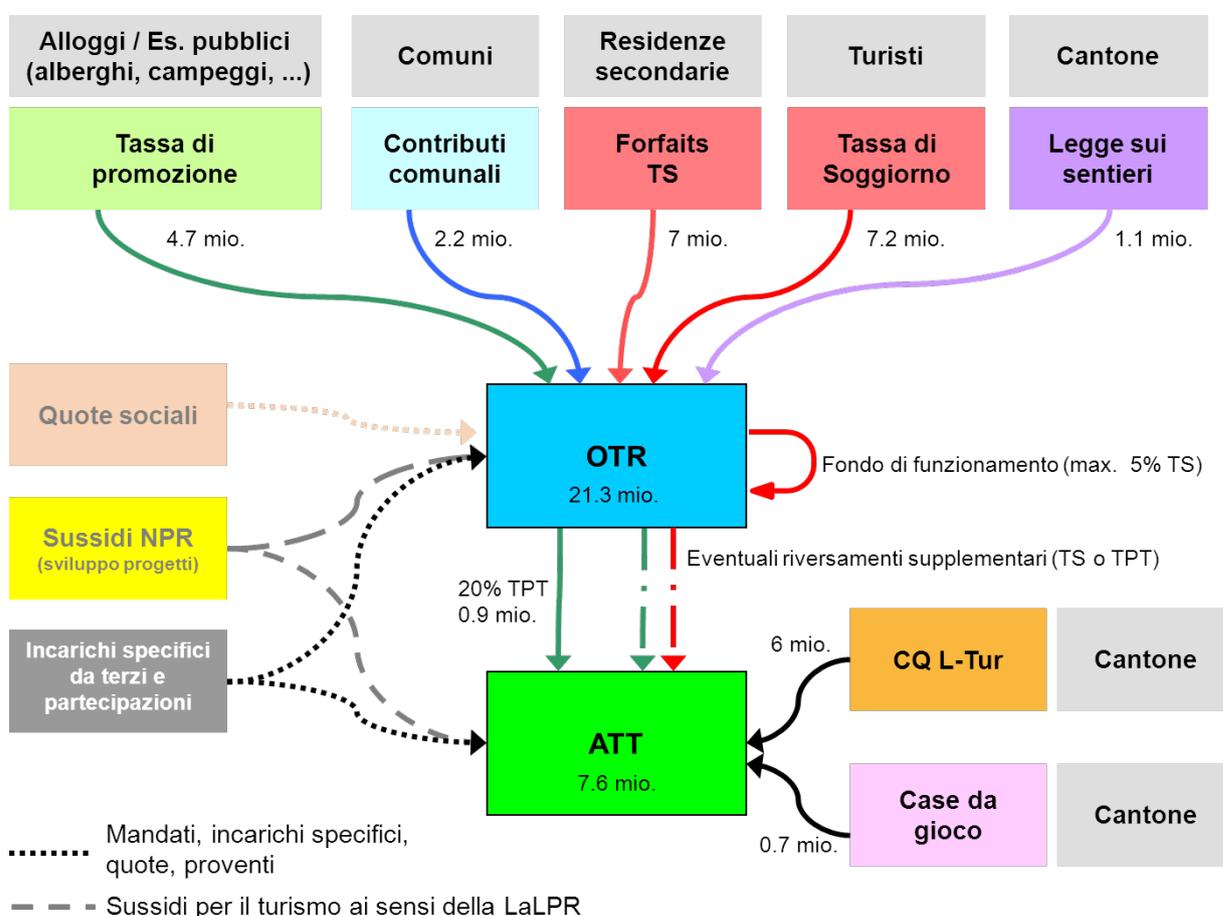


Immagine 9: Fonti e flussi di finanziamento (fonte: USE)

La suddivisione delle tasse turistiche, riassunte anche nell'immagine, è la seguente:

Organizzazioni turistiche regionali: per i compiti attuali le OTR attingeranno alla tassa di soggiorno, al credito quadro dei sentieri e ai contributi comunali (come finora). Per il finanziamento dei nuovi compiti di marketing le OTR attingeranno alla tassa di promozione. Per lo sviluppo di specifici progetti e dei centri di competenza potranno attingere a contributi della politica economica regionale.

La tabella seguente riassume i principali compiti delle organizzazioni turistiche regionali e le relative fonti di finanziamento.

Compito OTR	Fonte di finanziamento
Centri di competenza	Tassa di promozione Tassa di soggiorno Incarichi da terzi (fondi privati e pubblici) Fondi politica economica regionale (solo per lo sviluppo di nuovi progetti)
Animazione, eventi, infrastrutture	Tassa di soggiorno Contributi comunali Incarichi da terzi (fondi privati e pubblici)
Sviluppo e gestione prodotti turistici	Tassa di soggiorno Fondi politica economica regionale Contributi comunali Incarichi da terzi
Gestione sentieri	Credito quadro sentieri Tassa di soggiorno
Uffici e sportelli, informazione cartacea ed elettronica	Tassa di soggiorno Entrate commerciali
Amministrazione	Tassa di soggiorno
Analisi di mercato e sviluppo strategia	Fondi politica economica regionale per progetti di ricerca specifici delle OTR Tassa di promozione Tramite contratto quadro fra il Cantone e l'Istituto di ricerche economiche dell'Università, che si occupa dell'Osservatorio del turismo
Promozione, marketing, commercializzazione	Tassa di promozione turistica Incarichi da terzi (fondi privati e pubblici)

Tabella 7: Compiti e finanziamenti delle OTR (fonte: IMP-HSG/USE)

Agenzia turistica ticinese: sarà finanziata tramite un credito quadro cantonale, una quota parte della tassa sulle case da gioco, il 20% della tassa di promozione e un eventuale ulteriore finanziamento da parte delle OTR, se ritenuto opportuno e necessario. Inoltre, per lo sviluppo di progetti strategici potrà attingere ai fondi della politica regionale e, per la gestione di attività e servizi specifici, a fondi privati.

La tabella seguente riassume i principali compiti dell'ATT e le relative fonti di finanziamento.

Compito ATT	Fonte di finanziamento
Sviluppo e gestione prodotti turistici strategici e gestione dei centri di competenza	Credito quadro per ATT (progetti cantonali) Riversamenti delle tasse turistiche da parte delle OTR Fondi politica economica regionale (solo per lo sviluppo di nuovi progetti) Incarichi da terzi (fondi privati e pubblici)
Amministrazione	Credito quadro per ATT
Analisi di mercato e sviluppo strategia	Credito quadro per ATT Tramite contratto quadro fra il Cantone e l'Istituto di ricerche economiche dell'Università, che si occupa dell'Osservatorio del turismo
Promozione, marketing, commercializzazione	Credito quadro per ATT e Tassa case da gioco Riversamenti della tassa di promozione turistica da parte delle OTR Incarichi da terzi (fondi privati e pubblici)

Tabella 8: Compiti e finanziamenti dell'ATT (fonte: IMP-HSG/USE)

4.6 Risorse finanziarie delle OTR e dell'ATT

Dato che la tassa di promozione non sarà più di competenza dell'Ente cantonale, ma per l'80% delle OTR, quest'ultime avranno maggiori mezzi finanziari rispetto all'attuale sistema. Chiaramente dovranno svolgere anche nuovi compiti, come ad esempio la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici regionali.

Organizzazioni turistiche regionali	Tassa di soggiorno	Contributi comunali	Legge Sentieri	Totale senza TPT (2011)	Tassa di promozione (TPT)	Totale 2015
Bellinzona e Alto Ticino	1.9	0.2	0.4	2.5	0.3	2.8
Lago Maggiore e Valli	7.7	1.2	0.4	9.3	2.1	11.4
Luganese	4.0	0.7	0.2	4.9	1.2	6.1
Mendrisiotto	0.6	0.1	0.1	0.8	0.2	1.0
TOTALE	14.2	2.2	1.1	17.5	3.8	21.3

Tabella 9: Ricavi di legge delle OTR in milioni di franchi, incluso il fondo di funzionamento, dedotto il riversamento all'ATT, sulla base dei pernottamenti notificati nel 2011 (fonte: ETTI/USE)

Secondo la nuova legge, l'OTR Lago Maggiore e Valli (sulla base del numero di pernottamenti del 2011) avrà una disponibilità finanziaria di circa 11.4 milioni di franchi, la OTR del Luganese segue con circa 6.1 milioni. La destinazione del Mendrisiotto e Basso Ceresio avrà una disponibilità di circa un milione di franchi. Questa destinazione è caratterizzata dal turismo di giornata, che notoriamente, malgrado la sua importanza economica, non ha un grande impatto a livello di risorse finanziarie per l'Ente turistico. Tenuto conto di altre risorse finanziarie alle quali potrà attingere e al fatto che il territorio è abbastanza limitato, queste risorse saranno comunque sufficienti per un'adeguata gestione della OTR.

La destinazione Bellinzona e Alto Ticino disporrà di quasi 3 milioni di franchi. Grazie anche al fondo di funzionamento, già incluso in questo importo, sarà possibile valorizzare al meglio il vasto territorio e garantire un'offerta di alta qualità, soprattutto per l'escursionismo. Inoltre, con un contributo minimo (pari a circa 60'000 franchi annui), parteciperà attivamente alla gestione della propria società ATT SA, che servirà a promuovere al meglio i propri punti di forza. Questo è un effetto leva fondamentale della riforma cantonale, in quanto la destinazione da sola non disporrebbe di sufficienti mezzi per attività di promozione in proprio. Il modello proposto permette quindi di attuare un'efficace politica di sostegno al turismo delle zone periferiche ad alto valore turistico, incentivando nel contempo un riposizionamento della politica turistica delle regioni montane, necessario in particolare anche a seguito dell'accettazione Iniziativa popolare federale 'Basta con la costruzione sfrenata di abitazioni secondarie!'

Starà poi proprio alle OTR più piccole, grazie ai loro centri di competenza, dimostrare la qualità delle proprie prestazioni e attingere a ulteriori fondi pubblici (Comuni, politica economica regionale, ecc.) o privati.

L'Agenzia turistica ticinese disporrà di un budget annuo di base di circa 7.6 milioni di franchi, ai quali potranno aggiungersi, a secondo delle necessità, dei finanziamenti sulla base di mandati specifici da parte delle OTR oppure da parte del Cantone e della Confederazione tramite i fondi di politica economica regionale (per la gestione di progetti strategici di valenza cantonale). Inoltre si auspica che, grazie alle competenze che verranno acquisite, anche altri attori richiederanno delle prestazioni all'Agenzia, sia per quel che concerne lo sviluppo o la gestione di prodotti turistici sia per campagne e attività di marketing mirate.

Il finanziamento di base dell'Agenzia turistica ticinese è garantito all'80% dal credito quadro cantonale. Il credito quadro è destinato sia alle attività di promozione, sia allo sviluppo e alla

gestione di progetti turistici sovregionali. Questo credito quadro è superiore a quello attuale a favore dell'ETT, attualmente pari a 2 milioni di franchi annui. I motivi principali sono due:

- a) oltre alla promozione vengono finanziati anche lo sviluppo e la gestione di progetti sovregionali e di progetti strategici per il turismo ticinese. Oggi proprio questi progetti faticano a trovare un finanziamento perché di fatto non sono di competenza di nessuno;
- b) viene aumentato il credito per il marketing, in quanto i mezzi oggi a disposizione non sono sufficienti per essere competitivi sul mercato.

Finanziamento di base dell'ATT	Franchi	% sul budget totale ATT
TPT Hotel	602'000	8.0%
TPT Appartamenti	152'000	2.0%
TPT Campeggi	123'000	1.6%
TPT Esercizi pubblici senza alloggio	47'000	0.6%
TPT Alloggi per gruppi e capanne	15'000	0.2%
Quota TPT riversata dalle OTR	939'000	12.3%
Tassa Case da Gioco (stima)	700'000	9.2%
Credito Quadro Cantone	6'000'000	78.5%
TOTALE	7'639'000	100.0%

Tabella 10: Finanziamento di base dell'ATT, secondo le categorie, percentuali arrotondate (fonte: ETT/USE)

Il restante 20% del budget di base dell'ATT viene finanziato tramite il riversamento da parte delle OTR del 20% della tassa di promozione (che corrisponde indicativamente a 940'000 franchi all'anno) e tramite una quota parte pari al 0.9% della tassa sulle case da gioco (che si stima di circa 700'000 franchi annui).

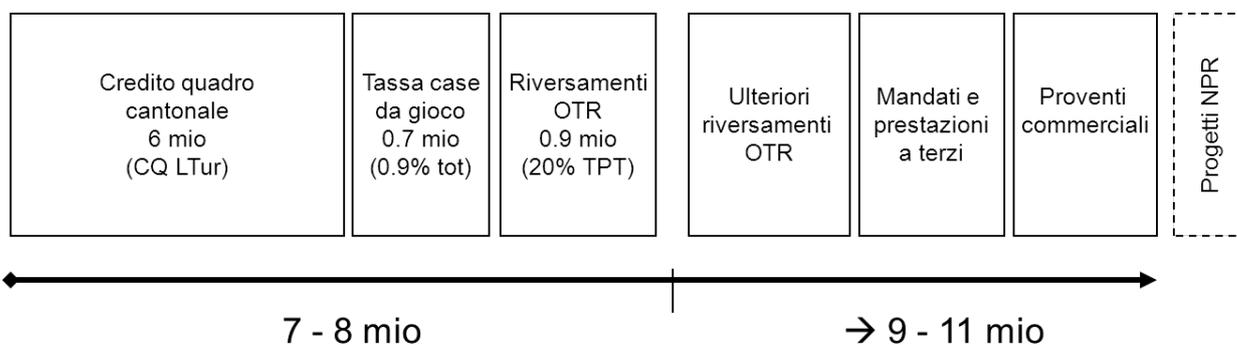


Immagine 10: Il finanziamento della ATT (fonte: USE)

La concessione di un credito quadro adeguato per svolgere i compiti di base dell'Agenzia turistica ticinese, oltre a permettere alla stessa società di potere pianificare le proprie attività con ampio anticipo, **è in linea con le scelte fatte da altri Cantoni e dalla Confederazione.**

Il Canton Vallese, ad esempio, nel 2011 ha versato a Valais Tourisme, l'organizzazione per la promozione turistica del Cantone, 1.2 milioni di franchi come finanziamento di base e ulteriori 3.3 milioni di franchi per prestazioni specifiche (marchio, piattaforma elettronica, promozione della qualità, ecc.), per un totale di 4.5 milioni di franchi (su un budget complessivo di 7.5 milioni). Nel 2012 è stata approvata la nuova legge sulla promozione territoriale, che prevede

un finanziamento cantonale a favore della nuova organizzazione Valais/Wallis Promotion (con lo scopo di attirare nuovi ospiti e investitori) di almeno 10 milioni di franchi l'anno.

Nei Grigioni il contributo annuo ordinario per Grigioni Vacanze del 2011 è stato di 6.3 milioni di franchi, a cui si sono aggiunti 3 milioni di franchi per iniziative di marketing speciali, per un totale di finanziamento cantonale pari a 9.3 milioni di franchi l'anno (budget totale fr. 12 milioni).

Svizzera Turismo, l'organizzazione per la promozione turistica nazionale, opera su incarico della Confederazione, e riceve da quest'ultima 47 milioni di franchi l'anno, a cui si sono aggiunti nel 2011, nell'ambito del programma d'impulso contro la crisi, ulteriori 10 milioni di franchi (su un budget totale di 97 milioni).

Parallelamente all'aumento del credito quadro cantonale per l'ATT si propone una diversa ripartizione dei crediti quadro a favore degli investimenti nel settore turistico.

La riduzione del credito quadro LTur per gli investimenti (che dovrebbe passare da 6 a 3 milioni annui) è compensata dall'importante aumento dei fondi della Società di credito alberghiero della Confederazione, da sussidi più mirati sulla base della nuova strategia per i finanziamenti pubblici e dai sussidi previsti dal programma di politica economica regionale a favore degli investimenti nel settore turistico. Da notare che il futuro credito quadro LTur per gli investimenti è in linea con quanto stanziato dal Cantone negli ultimi anni. Vale inoltre la pena ricordare che il messaggio n. 6602 del 31 gennaio 2012 concernente il credito quadro della politica economica regionale, riconosce proprio in questa politica lo strumento principale per attuare la strategia turistica. Nel programma d'attuazione di politica economica regionale 2012-2015 sono pertanto già previsti i fondi (pari a 5 milioni di franchi all'anno) per finanziare le iniziative e i nuovi progetti innovativi volti a valorizzare il settore turistico, in particolare per quanto concerne la qualità, l'innovazione e la collaborazione, come già illustrato in precedenza (cfr. introduzione capitolo 3).

Il credito quadro LTur complessivo (promozione + investimenti) passerebbe pertanto dagli attuali 32 milioni di franchi a 36 milioni (in linea con gli altri crediti quadro per lo sviluppo economico).

In totale il credito cantonale per gli investimenti a favore del turismo (LTur + NPR) sarà di circa 8 milioni di franchi l'anno e quello per la promozione (LTur) di 6 milioni l'anno. Grazie a questi finanziamenti e a strutture più competitive si pongono le basi per il rilancio del settore.

A proposito del sostegno agli investimenti alberghieri, il Dipartimento delle finanze e dell'economia e la Società di credito alberghiero hanno lanciato **un programma d'impulso a favore del settore alberghiero in Ticino**, che prevede di analizzare l'evoluzione degli ultimi anni delle strutture ricettive ticinesi, in particolare per quanto riguarda le chiusure avvenute e di rafforzare e sostenere le aziende che necessitano di cambiamento strutturale, in particolare favorendo l'inserimento dell'offerta alberghiera nella catena di servizi della destinazione tramite il posizionamento della singola azienda, la professionalizzazione delle piccole strutture, la collaborazione interaziendale, la segnalazione di opportunità di mercato non sfruttate e l'analisi economico-finanziaria della struttura. Questo programma d'impulso, finanziato proprio con sussidi di politica economica regionale, darà anche indicazioni complessive sul settore alberghiero e tratterà le linee direttrici per un sostegno pubblico sempre più efficace con la nuova LTur.

4.7 Forma legale

Negli ultimi due decenni in Svizzera, per rispondere al meglio alle mutate esigenze del settore turistico, enti turistici locali e regionali hanno mutato la forma legale da associazione a società anonima (SA). Alcuni esempi sono Luzern Tourismus AG, Engadin Scuol Tourismus AG, Engelberg Tourismus, Heidiland Tourismus AG.

Sia per la nuova ATT, sia per le nuove OTR è importante verificare la questione della forma legale. Il gruppo tecnico ha fatto alcune considerazioni generali, illustrate nell'immagine seguente.

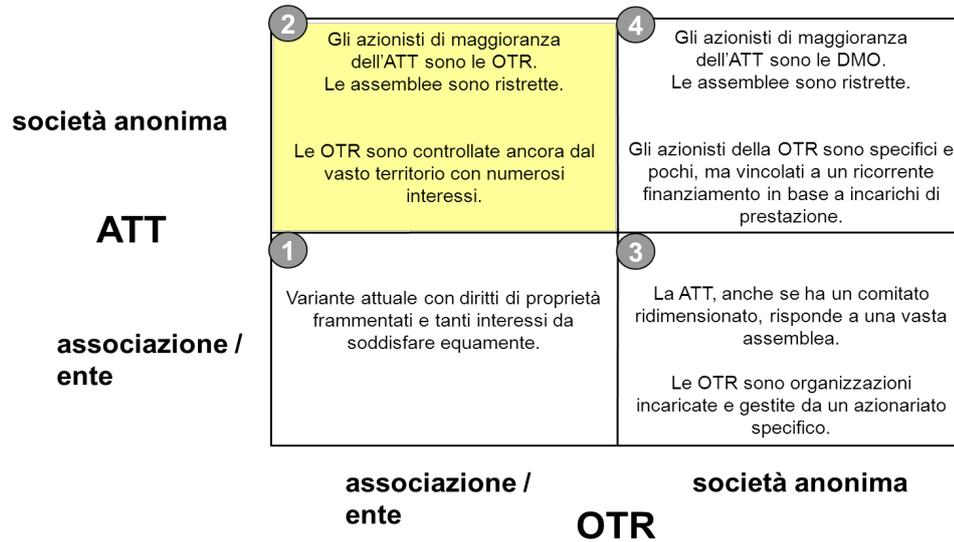


Immagine 11: Modelli di forme legali e valutazioni (fonte: IMP-HSG)

Il gruppo tecnico propone la variante 2, con la forma delle corporazioni di diritto pubblico per le OTR (come oggi per gli ETL) e una SA a livello cantonale. Per le organizzazioni che forniscono prestazioni sul mercato, come ad esempio l'ATT, anche le direttive della Confederazione confermano che la forma giuridica da preferire è quella della società anonima di diritto privato.

Anche se la forma legale proposta è una società anonima, è importante sottolineare che gli azionisti di maggioranza sono enti di diritto pubblico. **L'ATT sarà una società di proprietà delle quattro OTR, che insieme deterranno la maggioranza del capitale azionario, del Cantone e in parte minoritaria delle associazioni di categoria:**

- ogni OTR deterrà il 15% di azioni, per un totale complessivo di 60% delle azioni;
- il Cantone il 25% delle azioni;
- le associazioni di categoria deterranno complessivamente il 15% delle azioni.

Le associazioni di categoria azioniste saranno Hotelleriesuisse Ticino, Gastroticino e Associazione Campeggi Ticino, in quanto sono le uniche associazioni i cui associati contribuiscono al finanziamento delle organizzazioni turistiche, tramite il pagamento della tassa di promozione.

Per quel che concerne l'assoggettamento all'IVA, questa forma legale non pone alcun problema (o costi aggiuntivi) alle strutture. La forma giuridica, infatti, non ha ripercussioni sull'assoggettamento IVA. Le società private che ricevono mandati di prestazione previsti da specifiche leggi sottostanno all'articolo 18 della LIVA: i contributi pubblici in entrata, le eventuali tasse incassate (anche da parte di terzi e riversate alla SA) così come i contributi versati alla società da enti pubblici, sono esenti dall'IVA. Per maggiori dettagli si rimanda al documento "Analisi IVA sulla nuova organizzazione turistica prevista dalla revisione della Legge sul turismo" di

settembre 2013 e alla relativa presa di posizione dell'Amministrazione federale delle contribuzioni del 12 novembre 2013. L'ATT beneficerà inoltre dell'esenzione fiscale, in quanto le potrà essere riconosciuto l'interesse pubblico.

4.8 Governance

La struttura proposta dell'ATT di proprietà delle OTR, del Cantone e delle associazioni di categoria del settore permette:

- che i rappresentanti delle OTR siano interessati a incaricare la società cantonale ATT con compiti specifici;
- l'integrazione fra OTR e ATT, fondamentale per garantire una strategia efficace e un'efficiente implementazione di progetti e iniziative;
- che tutti i principali portatori d'interesse siano rappresentati nell'ATT;
- la partecipazione diretta del settore privato (associazioni di categoria);
- il coordinamento fra le OTR;
- che tutti i rappresentanti si dedichino a una strategia turistica mantello per l'intero Cantone, in sintonia con gli indirizzi delle destinazioni;
- il controllo e la verifica dei risultati da parte del Cantone.

OTR		ATT SA	
Organo	Composizione	Organo	Composizione
Assemblea	Comuni, privati, albergatori, ristoratori, UTPT, ecc.	Assemblea	Azionisti
Ufficio di revisione	Ufficio esterno	Ufficio di revisione	Ufficio esterno
CdA (da statuto)	Garantire rappresentanze delle diverse categorie, dei comuni e delle componenti territoriali	CdA 9 membri	4 OTR 2 Cantone 3 Associazioni di categoria (hotellerie, gastro, campeggi)
Direzione		Direzione	
Eventuali commissioni, secondo le necessità		Commissione marketing	4 Direttori o resp. marketing delle OTR 1 Direttore o resp. marketing dell'ATT
		Altre Commissioni	

Tabella 11: Organi OTR e ATT (fonte: USE)

Le rappresentanze e il numero ideale dei membri del consiglio d'amministrazione sono stati analizzati nel dettaglio dal gruppo tecnico e dal gruppo strategico e, dopo aver valutato varie opzioni, si propone, in ottica di un'equa rappresentanza di tutti gli interessi e attori coinvolti nel turismo ticinese, un **consiglio di amministrazione dell'ATT di nove membri**. Un numero superiore a nove, infatti, non premetterebbe più di agire con efficacia ed efficienza e rappresenterebbe più uno svantaggio che un vantaggio.

Per garantire un'ottimale operatività e un perfetto coordinamento nelle attività fra le quattro OTR e l'Agenzia cantonale si propone la costituzione e istituzionalizzazione di una commissione marketing.

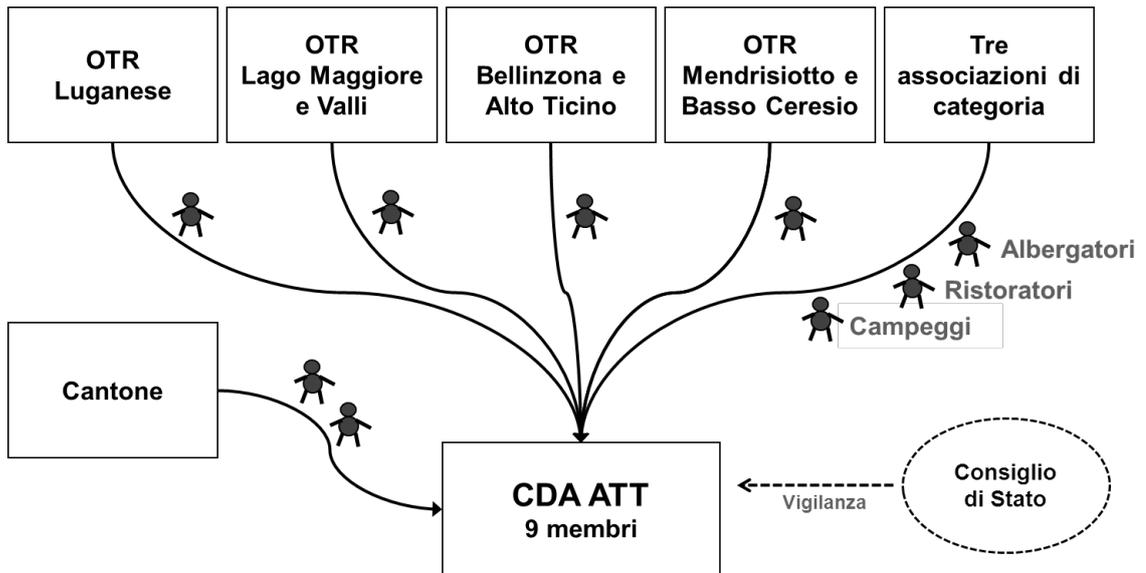


Immagine 12: Organizzazione e composizione del consiglio di amministrazione dell'ATT (fonte: USE)

In questa commissione sono rappresentate le OTR (direttori o responsabili del marketing delle OTR) e l'agenzia cantonale (direttore o responsabile del marketing). Si predilige una commissione snella a soli cinque membri per permettere la necessaria flessibilità e prontezza d'azione. Ogni rappresentante delle OTR avrà il compito di raccogliere e portare all'attenzione della commissione tutti i vari interessi regionali e settoriali, evitando così di dover allargare la commissione, in modo da rappresentare tutti i portatori d'interesse del settore turistico.

Il Cantone provvederà inoltre a istituire un adeguato controllo sul raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano strategico e finanziario quadriennale (aggiornato annualmente).

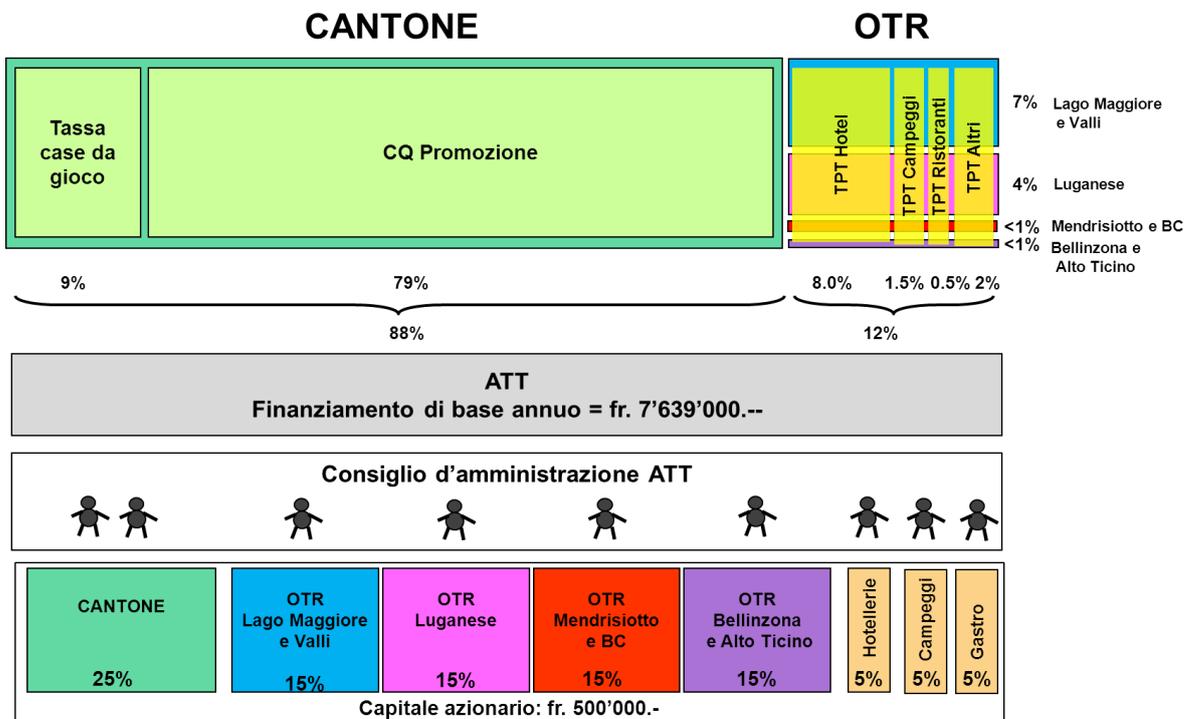


Immagine 13: Finanziamento, proprietà e consiglio d'amministrazione dell'ATT (fonte: USE)

4.9 **Coordinamento con la politica economica regionale**

Come indicato nel messaggio n. 6272 del 30 settembre 2009 in merito allo stanziamento di un credito quadro di 32 milioni di franchi in base alla Legge sul turismo del 30 novembre 1998 e come confermato con il messaggio n. 6602 del 31 gennaio 2012 concernente un credito quadro di 27 milioni di franchi per la concessione di aiuti cantonali ai sensi dell'art. 16 cpv. I della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale del 6 ottobre 2006, la politica turistica e la politica economica regionale sono complementari tra di loro. Per contro va sottolineato con la massima chiarezza che la politica regionale non deve sostituirsi alla politica turistica. La politica regionale non è, infatti, pensata per sostenere singoli progetti turistici, che continueranno ad essere finanziabili attraverso la nuova Legge sul turismo. Nell'ottica del coordinamento delle politiche settoriali, una definizione molto chiara ed esplicita degli ambiti di intervento e delle iniziative sostenute ai sensi della Legge sul turismo (aiuti a singole iniziative turistiche) e ai sensi della politica regionale (condizioni quadro, messa in rete e progetti di valenza strategica), anche se complementari, risulta pertanto un requisito fondamentale per ottimizzare gli effetti degli interventi statali.

Per coordinare gli interventi in ambito di politica economica regionale a sostegno del settore turistico, verrà costituita, coerentemente con l'articolo 9 della Legge d'applicazione della Legge federale sulla politica regionale, una piattaforma tematica dedicata al turismo, incaricata di coordinare e preavvisare i progetti turistici in ambito di politica economica regionale, che dovranno essere coerenti con i centri di competenza delle destinazioni turistiche. Questa nuova piattaforma, che sostituirà l'attuale tavolo operativo del turismo, riunirà tutti gli attori del settore (Organizzazioni turistiche regionali, Agenzia turistica ticinese, le associazioni di categoria, un rappresentante degli Enti regionali per lo sviluppo ed eventualmente degli esperti).

A livello organizzativo non è pertanto prevista nessuna integrazione tra le Organizzazioni turistiche regionali e gli Enti regionali per lo sviluppo, ma un coordinamento e una collaborazione su specifici progetti, così come una condivisione delle strategie di sviluppo, considerato che il territorio di riferimento sarà lo stesso.

4.10 **La transizione verso il nuovo modello**

La transizione dall'attuale organizzazione verso la nuova LTur prevede principalmente tre fasi:

Prima fase:	PREPARAZIONE
2013	Definizione delle linee guida regionali e cantonali da parte di rappresentanti delle future OTR e dell'ATT (definizione dei campi d'attività strategici e preparazione dei business plan transitori). Definizione delle strategie di marketing e di prodotto per la fase di transizione. Approvazione del messaggio per la richiesta di un credito quadro per la promozione e gli investimenti per l'anno 2014. Messaggio CdS per la nuova LTur e per il credito quadro ATT 2015-2018.
Seconda fase:	FASE TRANSITORIA
2014	Approvazione della nuova LTur e del credito quadro ATT per il periodo 2015-2018. Costituzione delle due nuove OTR, tramite aggregazione degli attuali ETL. Definizione dei centri di competenza delle singole OTR ed elaborazione dei business plan definitivi per le OTR.

Elaborazione del business plan definitivo dell'ATT.

Costituzione dell'ATT.

Approvazione del credito quadro investimenti per il periodo 2015-2018.

Terza fase:	NUOVA LEGGE
2015	Entrata in vigore della nuova LTur. Scioglimento ETT.
2016	Nuova organizzazione turistica pienamente operativa.

5. Glossario

Termine	Significato
Campo d'attività strategico	Un campo d'attività strategico ricopre un sistema ricettivo che ha la capacità di attrarre un numero notevole (almeno centomila presenze) e relativamente omogeneo di turisti con uno scopo preciso e legato a una serie di attività svolte in un'area relativamente compatta. In quest'area si trovano le attrazioni e le attività principali per i turisti in questione. Le attrazioni e le attività sono prestate da una o più aziende/ istituzioni che idealmente fanno sistema.
Centro di competenza	È l'unità responsabile per lo sviluppo e la gestione dei campi d'attività strategici. Deve disporre sia di un organico sia di mezzi finanziari adatti allo scopo.
Destinazione turistica	Come destinazioni turistiche s'intendono aree geografiche scelte dai turisti, che offrono infrastrutture e servizi per gli ospiti. La destinazione turistica deve essere vista da una prospettiva di domanda e quindi orientata sempre verso i mercati e il turista.
Organizzazioni turistiche regionali	Le Organizzazioni turistiche regionali (OTR) hanno responsabilità sul prodotto turistico e sulle funzioni attive nella commercializzazione e nel marketing per il proprio territorio. Esse sono dotate di almeno un centro di competenza sulla base dei propri punti di forza. I compiti delle OTR sono: 1) pianificazione strategica del turismo per la regione; 2) coordinamento dell'offerta e dunque dei vari compiti nell'ambito della gestione del prodotto turistico; 3) marketing (promozione, PR, distribuzione e vendita); 4) difesa degli interessi turistici nei confronti di politica e pubblico.
Governance	La governance aziendale riunisce le regole e norme che riguardano la collaborazione tra organi operativi e strategici. Una buona governance regola i processi di reciproca informazione, i diritti di proprietà, i processi decisionali, la pianificazione e i processi di controllo, la gestione dei rischi.
Gruppo tecnico per la revisione della LTur	Il gruppo tecnico ha il compito di elaborare dei modelli per la revisione della LTur. I rappresentanti degli enti turistici sono stati scelti dal Tavolo operativo del turismo. Il presidente del gruppo è Valesko Wild, Capo Ufficio per lo sviluppo economico, gli altri membri attuali sono: Kaspar Weber, Consulente economico Ufficio per lo sviluppo economico; Angela Di Martino, Ispettrice Ufficio dell'amministrazione e del controlling (segretariato); Elia Frapolli, Direttore Ente ticinese per il turismo; Charles Barras, Vice-direttore Ente ticinese per il turismo; Nadia Lupi, Direttrice Ente turistico del Mendrisiotto e Basso Ceresio; Fabio Bonetti, Direttore Ente turistico Lago Maggiore; Alessandro Stella, Direttore Ente turistico Lugano Turismo; Fabio Crivelli, Amministratore Ente turistico del Luganese, Fabrizio Barudoni, Direttore Ente del turismo di Leventina.
Gruppo strategico per la revisione della LTur	Il gruppo strategico ha il compito di valutare i modelli per la revisione della LTur. La presidente del gruppo è Laura Sadis, Direttrice del Dipartimento delle finanze e dell'economia. I membri attuali sono: Divisione dell'economia, Stefano Rizzi; Ente ticinese per il turismo, Marco Solari; Bellinzona Turismo, Flavia Marone; Blenio Turismo, Ursula Dandrea; Ente turistico Biasca e Riviera, Leonardo Vananti; Ente turistico Lago Maggiore, Aldo Merlini; Ente turistico Tenero e Valle Verzasca, Paolo Dedini; Gambarogno Turismo, Remo Clerici; Leventina Turismo, Mattia Manzocchi;

	Lugano Turismo, Bruno Lepori; Mendrisiotto Turismo, Antonio Florini; Vallemaggia Turismo, Renzo Piezzi; Hotelleriesuisse Ticino, Fernando Brunner; Gastroticino, Marco Huber; Associazione Campeggi Ticinese, Simone Patelli; ERS Bellinzonese e Valli, Filippo Gianoni; ERS Locarnese e Vallemaggia, Tiziana Zaninelli; ERS Luganese, Sabrina Romelli; ERS Mendrisiotto e Basso Ceresio, Corrado Solcà.
Prodotto turistico	Il prodotto turistico è un termine che anche tra i ricercatori è molto discusso e interpretato in modo diverso. Esso riassume tutte le attività e i servizi collegati con un'offerta, che rappresenta il motivo di visita e di spesa del turista. Un prodotto turistico può essere un grande evento, un villaggio turistico, una gita al lago in famiglia, ecc. È importante sottolineare che un prodotto turistico si riferisce sempre all'individuale esperienza del turista e può quindi variare in base alla domanda.
Tassa di soggiorno	Le tasse di soggiorno sono le tasse che il turista paga per il pernottamento sul luogo. Esse sono vincolate a servizi che vengono a beneficio del turista sul luogo.
Tassa di promozione	La tassa di promozione turistica è pagata dal datore di alloggio e dagli esercizi pubblici senza alloggio ed è vincolata per la promozione.

5.1 Abbreviazioni

ARS	Agenzia regionale per lo sviluppo
ATT	Agenzia turistica ticinese
CdA	Consiglio d'amministrazione
CQ	Credito quadro
DFE	Dipartimento delle finanze e dell'economia
DMO	Destination Management Organization
ERS	Ente regionale per lo sviluppo
ETL	Ente turistico locale
ETT	Ente ticinese per il turismo
LTur	Legge sul turismo
NPR	Politica economica regionale
OTR	Organizzazione turistica regionale
O-Tur	Osservatorio del turismo
SA	Società anonima
TPT	Tassa di promozione turistica
TS	Tassa di soggiorno
USE	Ufficio per lo sviluppo economico
UST	Ufficio federale di statistica