



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Der Bundesrat  
Le Conseil fédéral  
Il Consiglio federale  
Il Cussegl federal

Berna, 15 novembre 2017

---

# Strategia del turismo della Confederazione

---

## Indice

<b>1</b>	<b>Sintesi</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Situazione iniziale</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Analisi della situazione</b> .....	<b>5</b>
3.1	Situazione attuale .....	5
3.2	Confronto internazionale .....	9
3.3	Tendenze, analisi SWOT e sfide.....	11
<b>4</b>	<b>Visione e programma d'azione</b> .....	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Obiettivi, campi d'azione e attività</b> .....	<b>19</b>
5.1	Migliorare le condizioni quadro .....	19
5.1.1	Campo d'azione 1: Coordinamento e cooperazione .....	20
5.1.2	Campo d'azione 2: Quadro normativo favorevole al turismo.....	22
5.2	Promuovere l'imprenditoria .....	24
5.2.1	Campo d'azione 3: Produttività delle aziende turistiche .....	24
5.2.2	Campo d'azione 4: Mercato del lavoro turistico .....	25
5.3	Sfruttare le opportunità della digitalizzazione .....	27
5.3.1	Campo d'azione 5: Trasformazione digitale dei processi e modelli aziendali .....	28
5.3.2	Campo d'azione 6: Trasformazione digitale del marketing.....	29
5.4	Aumentare l'attrattiva e la visibilità dell'offerta turistica.....	30
5.4.1	Campo d'azione 7: Promozione degli investimenti.....	31
5.4.2	Campo d'azione 8: Grandi eventi come fattori di impulso .....	32
5.5	Panoramica dei campi d'azione e delle attività.....	33
<b>6</b>	<b>Organi responsabili, operatori e strumenti di promozione della politica del turismo in Svizzera</b> .....	<b>34</b>
6.1	Promuovere innovazione, collaborazione e sviluppo delle conoscenze nel turismo (Innotour) .....	34
6.2	Svizzera Turismo .....	36
6.3	Società svizzera di credito alberghiero.....	38
6.4	Nuova politica regionale.....	39
<b>7</b>	<b>Principi operativi</b> .....	<b>42</b>
7.1	Sostenibilità .....	42
7.2	Sussidiarietà .....	42
<b>8</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>44</b>
<b>9</b>	<b>Allegato</b> .....	<b>45</b>

# 1 Sintesi

Tramite la politica del turismo il Consiglio federale intende rendere il settore più competitivo a livello internazionale e incrementare l'attrattiva e l'efficienza della piazza turistica svizzera. Gli obiettivi che persegue a tal fine sono i seguenti:

1. Migliorare le condizioni quadro: la politica del turismo del Consiglio federale punta a migliorare le condizioni quadro del settore, compreso il patrimonio paesaggistico e architettonico. Per definire le priorità occorre coordinare meglio la politica federale e sfruttare le sinergie. Nei limiti del possibile e in considerazione delle politiche settoriali rilevanti è inoltre necessario ridurre la complessità del quadro normativo e snellire le procedure e i processi a livello federale. L'obiettivo è aumentare i margini di manovra aziendali riducendo nel contempo i costi a carico delle aziende turistiche.
2. Promuovere l'imprenditoria: affiancare l'imprenditoria è una priorità della politica turistica svizzera, finalizzata in primo luogo ad aumentare la produttività, a mettere gli attori nelle condizioni di agire, a sostenere il cambiamento strutturale e a rafforzare il mercato del lavoro turistico.
3. Sfruttare le opportunità della digitalizzazione: la politica della Confederazione intende aiutare l'economia svizzera del turismo ad avvalersi delle opportunità che offre la digitalizzazione. Bisogna garantire al settore un maggiore appoggio nell'affrontare la trasformazione digitale dei suoi modelli e processi commerciali e delle sue attività di marketing.
4. Perfezionare l'attrattiva e la visibilità dell'offerta turistica: questo obiettivo coniuga la volontà di aumentare sia l'attrattiva che la visibilità dell'offerta turistica, tenendo conto delle loro interconnessioni. Occorre in primo luogo sviluppare la promozione degli investimenti e sfruttare gli impulsi provenienti dallo svolgimento di grandi eventi come ad esempio i giochi olimpici invernali o altre grandi manifestazioni sportive oppure le esposizioni universali o nazionali.

La presente strategia introduce importanti novità.

- Definizione delle priorità: la nuova strategia del turismo definisce in modo coerente gli elementi da affrontare in via prioritaria, ma rinuncia ad elencare le singole attività che rientrano nella politica del turismo della Confederazione. Al carattere trasversale di questa politica viene dato particolare peso. Anche il coordinamento all'interno dell'Amministrazione federale e tra i livelli istituzionali svolge un ruolo fondamentale.
- Impiego mirato delle risorse: le risorse disponibili saranno impiegate in modo ancora più mirato e i progetti – se possibile e necessario – saranno seguiti più da vicino. Si dovranno promuovere soluzioni integrate per sfruttare le sinergie potenziali e le possibilità di cooperazione. La promozione si concentrerà soprattutto sull'aumento della produttività e sull'imprenditoria. Bisognerà armonizzare gli strumenti disponibili, sfruttare le sinergie ed evitare le ridondanze.
- La digitalizzazione come tema interdisciplinare: la politica del turismo della Confederazione contribuisce allo sfruttamento delle opportunità offerte dalla digitalizzazione. L'attenzione viene principalmente rivolta alla trasformazione digitale dei processi aziendali, dei modelli commerciali e del marketing.
- Orientamento dell'attuazione: la nuova strategia del turismo ha un'impostazione operativa e flessibile e prevede attività di attuazione concrete. Se necessario può essere adeguata a un eventuale cambiamento delle esigenze e delle circostanze contestuali.

## 2 Situazione iniziale

Il 18 giugno 2010 il Consiglio federale ha approvato la strategia di crescita per la piazza turistica svizzera, che costituisce una dettagliata base strategica per la politica del turismo della Confederazione e rappresenta una pietra miliare in quanto precisa gli obiettivi della politica del turismo e il suo ambito d'intervento sulla base di vari campi d'azione.

La strategia di crescita 2010 è stata realizzata in base a programmi di attuazione quadriennali della Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Il primo programma del periodo 2012-2015 è stato valutato positivamente: ha permesso in particolare di implementare gli obiettivi della strategia di crescita. Per il periodo 2016-2019 è stato elaborato un secondo programma, in fase di attuazione, con 21 progetti centrali.

Nel rapporto sul turismo del 2013 il Consiglio federale ha compiuto una valutazione<sup>1</sup> giungendo alla conclusione che la politica del turismo si è dimostrata efficace. Sebbene non sia stato rilevato il bisogno di una reimpostazione, è emersa la necessità di un intervento politico. Il Consiglio federale ha quindi varato un pacchetto di misure al riguardo. Una parte è costituita dalla promozione del settore alberghiero e l'altra dal programma d'impulso 2016-2019. Singole parti del pacchetto di misure 2013 sono già concluse, altre sono ancora in fase di attuazione. Nel 2017 la SECO ha effettuato una valutazione intermedia del pacchetto di misure del 2013. Sebbene quest'ultima non sia ancora definitiva, si può affermare che nel complesso le misure si stanno dimostrando efficaci.

Il rapido cambiamento del contesto turistico richiede un rinnovo delle basi strategiche della politica del turismo della Confederazione, in particolare per quanto concerne la tematica della digitalizzazione, che negli ultimi anni è diventata sempre più importante. La nuova strategia fornisce una base più moderna alla politica federale del turismo. Ciò consente di reagire rapidamente alle sfide che il settore deve affrontare.

La nuova strategia costituisce la base su cui la politica del turismo può fondarsi per contribuire ad attuare la politica della Confederazione per le aree rurali e le regioni montane secondo il relativo rapporto del Consiglio federale<sup>2</sup>. In particolare si tratta di raggiungere i quattro obiettivi a lungo termine della Confederazione per le aree rurali e le regioni montane: creare condizioni di vita attrattive, tutelare e valorizzare le risorse naturali, rafforzare la competitività e promuovere la pluralità culturale.

Il rinnovo della strategia è stato seguito da un gruppo di esperti istituito e diretto dalla SECO, che riunisce operatori attivi in ambito turistico e imprenditoriale nonché rappresentanti del mondo politico, delle associazioni del settore, dei Cantoni e del mondo scientifico<sup>3</sup>.

La nuova strategia del turismo della Confederazione si fonda su un'analisi della situazione (capitolo 3), in base alla quale vengono descritte la visione e la concezione della politica del turismo della Confederazione (capitolo 4) e stabiliti gli obiettivi, i campi d'azione e le attività (capitolo 5). La politica del turismo viene attuata dalla SECO mediante gli strumenti di promozione descritti nel capitolo 6. Il capitolo 7 ne specifica infine i principi operativi.

---

<sup>1</sup> Consiglio federale (2013).

<sup>2</sup> Consiglio federale (2015).

<sup>3</sup> Membri del gruppo di accompagnamento, v. allegato.

### 3 Analisi della situazione

#### 3.1 Situazione attuale

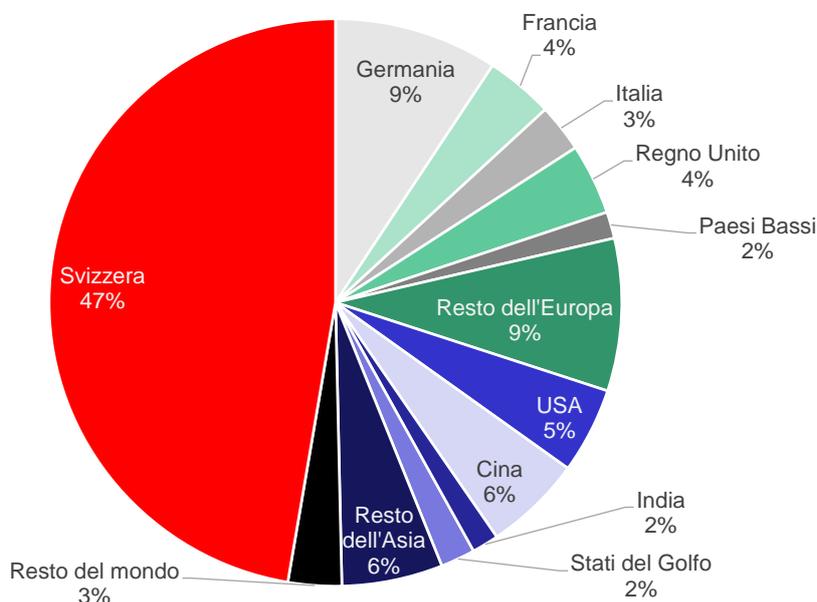
Il turismo è un importante comparto dell'economia svizzera. Il suo valore aggiunto diretto ha toccato nel 2015 i 16,4 miliardi di franchi, vale a dire il 2,6 per cento del valore aggiunto lordo. Di particolare rilevanza per l'economia svizzera è il suo effetto sull'occupazione. Ben 164 000 persone (equivalenti a tempo pieno) sono impiegate in questo ambito, ovvero il 4,1 per cento del totale degli occupati. Con esportazioni per 15,7 miliardi di franchi nel 2016, il turismo rientra tra i principali settori di esportazione della Svizzera.

Vari comparti economici contribuiscono al valore aggiunto generato dal turismo: ben un quarto deriva dal settore alberghiero, mentre poco meno di un quarto da quello dei trasporti, in particolar modo dal traffico aereo. Sono particolarmente rilevanti anche la ristorazione (14 %) e i prodotti connessi al turismo (23 %)⁴.

Il settore principale del turismo, ovvero quello alberghiero, contava nel 2016 un totale di 4949 aziende, ognuna delle quali dispone in media di 55 posti letto. Da anni le dimensioni delle aziende stanno aumentando: sono pressoché analoghe a quelle in Germania, maggiori di quelle in Austria, ma inferiori rispetto a quelle di Francia e Italia. A fine 2015 gli impianti di risalita autorizzati a livello federale o cantonale erano 2450.

Nel nostro Paese quasi la metà degli ospiti del settore alberghiero è costituita da cittadini svizzeri, che rappresentano dunque la colonna portante del nostro turismo. Nel 2016 il 30 per cento dei clienti era di origine europea, mentre circa il 15 per cento proveniva dall'Asia e dal Vicino Oriente.

Figura 1: Provenienza degli ospiti nel settore alberghiero svizzero, arrivi 2016



Fonte: UST

Poco più della metà dei pernottamenti (2016: 57 %) è riconducibile alla stagione estiva (maggio-ottobre). Le funivie realizzano invece oltre la metà del fatturato (2016/17: 54 %) nella stagione invernale (novembre-aprile)⁵.

⁴ I prodotti correlati al turismo sono beni e servizi di notevole importanza turistica per la Svizzera, quali il commercio al dettaglio, le stazioni di rifornimento e il settore sanitario.

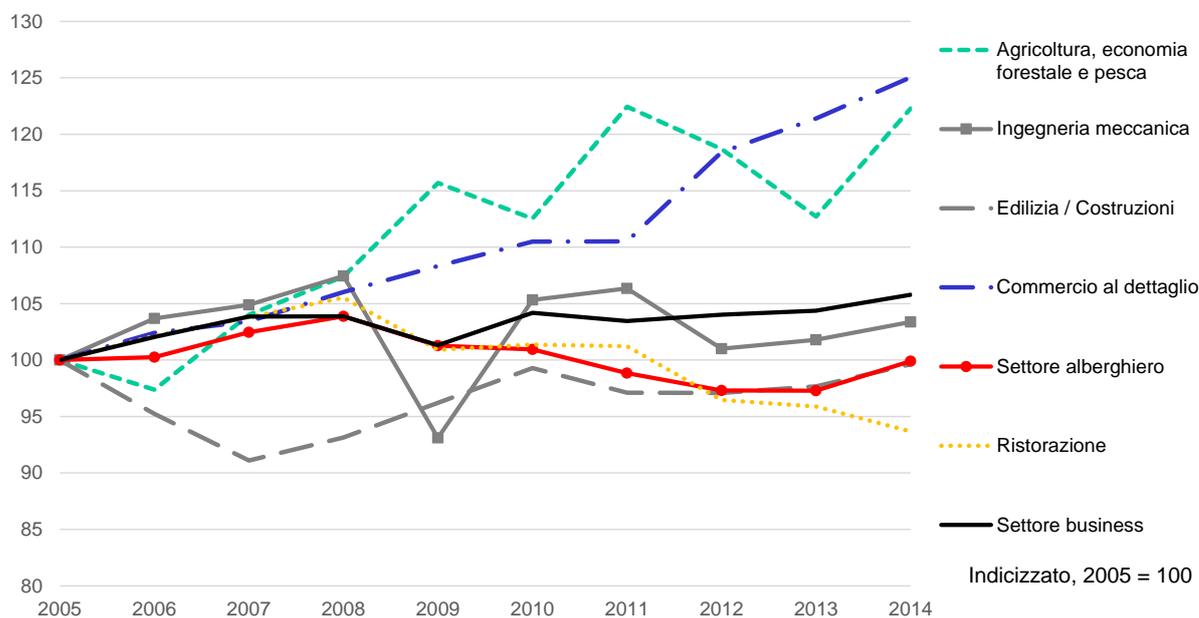
⁵ Funivie Svizzere (2016).

Nel settore alberghiero e della ristorazione e nelle agenzie di viaggio la percentuale di donne e giovani impiegati è nettamente superiore alla media<sup>6</sup>. Il traffico passeggeri è invece un settore a prevalenza maschile con impiegati tendenzialmente più anziani. Analizzando le regioni turistiche emerge che la percentuale di donne nel settore alberghiero delle zone alpine turistiche e delle altre regioni è chiaramente superiore a quella nelle città con aeroporti internazionali (circa 60 % vs. circa 50 %). Si nota inoltre che le persone impiegate nelle città sono nettamente più giovani.

Considerando la provenienza del personale emerge l'alta percentuale di dipendenti stranieri, che nel settore alberghiero e della ristorazione (rispettivamente 50 % e 44 %) tende a raddoppiare rispetto all'economia in generale (24 %). Nel traffico passeggeri turistico e nelle agenzie di viaggio la percentuale di stranieri occupati è invece relativamente bassa (rispettivamente 18 % e 15 %). Esaminando i dati nel lungo periodo si nota che l'alta percentuale di personale straniero non è un fenomeno nuovo: nel settore alberghiero e della ristorazione era relativamente alta già all'inizio degli anni Duemila. Nella ristorazione è aumentata da circa il 41 per cento (2003) a circa il 53 per cento, mentre nel settore alberghiero è rimasta pressoché costante attorno al 45 per cento.

Nel turismo svizzero si constata inoltre, rispetto agli altri settori, una bassa produttività del lavoro, termine che denota il valore creato da un collaboratore (equivalente a tempo pieno) nell'arco di un anno. Nel 2015 questo valore era di circa 100 000 franchi per equivalente a tempo pieno, cioè pressappoco il 64 per cento della produttività media di tutti i settori in Svizzera (156 000 fr.). Nel 2015 il settore chiave del turismo, ovvero quello alberghiero e della ristorazione, ha fatto registrare una produttività del lavoro di soli 60 000 franchi per equivalente a tempo pieno.

Figura 2: Evoluzione della produttività reale del lavoro



Business sector = tutta l'economia privata senza l'amministrazione pubblica e le aziende di diritto pubblico. Calcolo: valore aggiunto lordo ai prezzi dell'anno precedente / occupazione in ETP, fonte: UST.

Negli ultimi anni, inoltre, la produttività del lavoro nel settore del turismo e della ristorazione ha avuto un andamento inferiore alla media. La Figura 2 mostra l'evoluzione della produttività reale in questo settore rispetto ad altri rami economici e all'economia complessiva (*business sector*). Fino alla crisi economico-finanziaria la produttività del lavoro di questo settore procedeva di pari passo con quella dell'economia in generale (settore business). È solo dal

<sup>6</sup> Ecoplan (2016).

2010 che si registra un andamento negativo, nettamente diverso da quello del resto dell'economia. Dopo il 2011 l'evoluzione è paragonabile a quella dell'ingegneria meccanica, un altro settore di esportazione che ha risentito delle ripercussioni derivanti dall'apprezzamento del franco. La bassa produttività ha un impatto sugli stipendi: nel settore alberghiero e della ristorazione le retribuzioni sono basse a tutti i livelli. Per i quadri lo stipendio è senz'altro più alto, ma in misura limitata rispetto ad altri rami. Soltanto il commercio al dettaglio e l'edilizia presentano fasce salariali analoghe. Inoltre, la retribuzione mediana dei quadri medio-alti del settore in esame è solo leggermente superiore allo stipendio mediano per le posizioni non direttive negli altri settori economici.

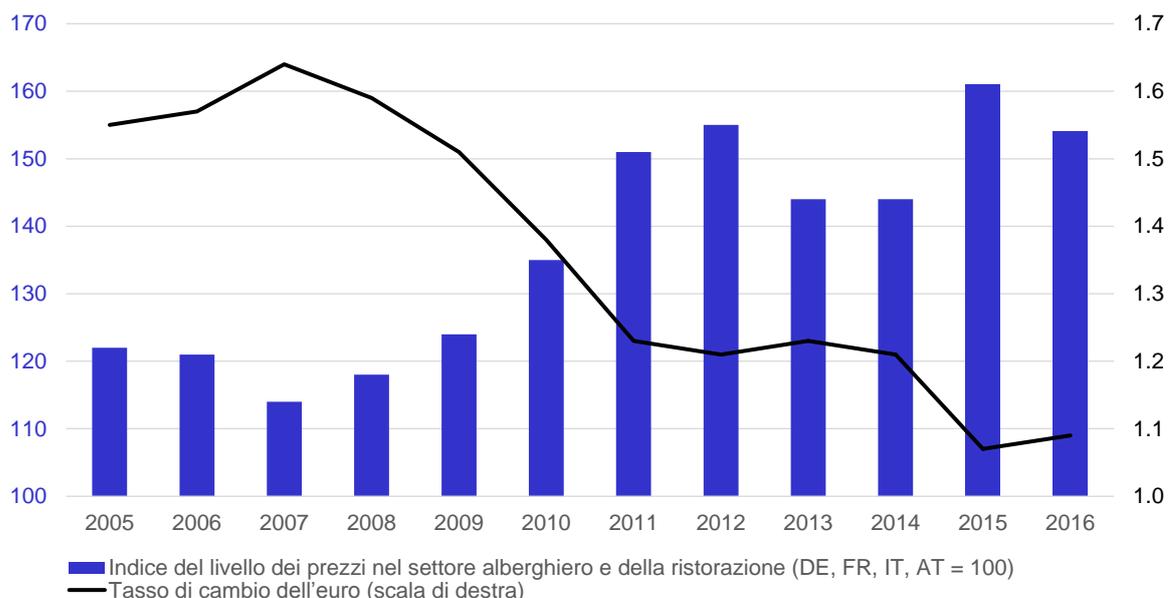
Dalla crisi economico-finanziaria mondiale del 2009 il turismo svizzero ha subito diverse flessioni della domanda, inizialmente legate alla situazione congiunturale, ma poi correlate soprattutto al tasso di cambio. Dal 2011 le preoccupazioni per la situazione fiscale delle grandi nazioni industriali hanno provocato un forte apprezzamento del franco svizzero rispetto sia all'euro che al dollaro statunitense nonché alla sterlina britannica. La temporanea soglia minima per il cambio con l'euro (1.20 CHF) ha concesso al turismo il tempo di riprendersi un po'. Tuttavia, dopo lo sganciamento del franco dall'euro, avvenuto il 15 gennaio 2015, la domanda è di nuovo calata. Un ulteriore indebolimento si è registrato nelle stagioni invernali 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016 a seguito delle condizioni meteo poco favorevoli.

Il tasso di cambio incide sensibilmente sulla competitività del turismo svizzero. Dai dati relativi al 2016 emerge che una camera d'albergo in Svizzera era più cara di oltre il 50 per cento rispetto ai Paesi limitrofi. Il livello dei prezzi nel nostro Paese (alberghi e ristoranti) è sostanzialmente più alto che negli altri Paesi perfino nei periodi in cui il franco è relativamente debole (cfr. Figura 3).

Il franco forte ha causato una netta riduzione del numero di ospiti europei. I pernottamenti di questa categoria di turisti sono scesi, solo nel 2015, di 1,2 milioni, ovvero del 9,3 per cento. L'importanza dell'Europa come tradizionale mercato di provenienza degli ospiti è calata, ma il turismo svizzero ha perso quote anche sul mercato nazionale. La domanda di ospiti svizzeri è aumentata, ma in misura inferiore rispetto alla crescita demografica. Altre destinazioni, in particolare quelle del Mediterraneo, sono risultate molto più ambite dai turisti elvetici.

Per non far calare ulteriormente la domanda né la competitività internazionale, le aziende turistiche sono state costrette a rivedere i loro prezzi (- 6% nel periodo 2011-2016). Questa misura migliora la competitività, ma riduce i margini e assottiglia il rendimento.

Figura 3: Competitività sui prezzi del turismo svizzero

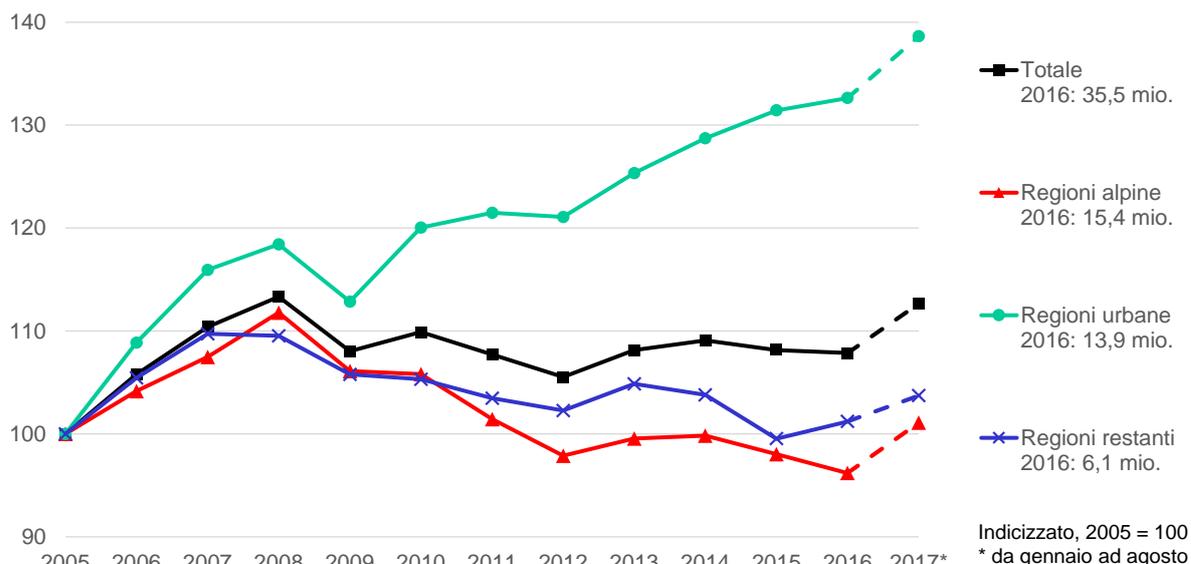


Fonte: Eurostat, BNS, calcoli SECO.

Il calo della domanda non riguarda tutte le destinazioni svizzere allo stesso modo. Le città sono riuscite ad ampliare continuamente la domanda, mentre il turismo alpino in particolare ha subito forti contraccolpi. Tra il 2008 e il 2016 i pernottamenti sono diminuiti del 15 per cento. L'andamento attuale sembra migliore: da gennaio ad agosto 2017 i pernottamenti in tutte le regioni turistiche sono risultati nettamente maggiori.

Anche gli *skier-days*<sup>7</sup>, un altro indicatore importante, mostrano un netto calo della domanda: dalla stagione invernale 2004/05 alla stagione invernale 2015/2016 sono diminuiti del 24 per cento. Le città, invece, beneficiano molto dei mercati lontani e in espansione e della tendenza mondiale al turismo urbano. Inoltre, accolgono per loro natura anche il turismo commerciale. Nel 2016 hanno registrato quasi lo stesso numero di pernottamenti delle destinazioni dell'arco alpino (rispettivamente 13,9 mio. e 15,4 mio.).

Figura 4: Andamento dei pernottamenti nelle zone turistiche



Fonte: UST

<sup>7</sup> Primi ingressi, calcolati ogni giorno la prima volta che uno sciatore attraversa un tornello.

Va ricordato che anche alcune destinazioni dell'arco alpino hanno successo. Il diverso sviluppo della domanda in queste regioni e i motivi che ne stanno alla base sono stati esaminati in uno studio della SECO<sup>8</sup>. Gli autori sono giunti alla conclusione che le destinazioni di successo sul mercato nazionale si sono ben consolidate e grazie ai clienti dell'Europa occidentale hanno risentito decisamente meno, rispetto alla media, del calo della domanda. Hanno inoltre registrato un'elevata domanda dai mercati lontani e in espansione. Si può dunque dedurre che insieme alla qualità dei prodotti, un'offerta convincente e attrattiva è un fattore di successo decisivo. Lo studio evidenzia tra l'altro che le dimensioni della destinazione sono un criterio importante: nelle grandi destinazioni (>200 000 notti in albergo) dell'arco alpino i pernottamenti sono aumentati dell'1 per cento nel decennio 2005-2015, mentre le piccole destinazioni (<75 000 notti in albergo) hanno subito un calo del 17 per cento.

Nonostante la ripresa della domanda intervenuta quest'anno e prevista anche per i prossimi anni, la situazione rimane tesa. Per recuperare il calo della domanda, a volte di due cifre in termini percentuali, e per migliorare i margini serve ancora tempo.

A lungo termine le prospettive per il turismo svizzero restano invariate. L'ottimismo è motivato dai punti forti della piazza turistica svizzera e in particolare dalle aspettative dell'organizzazione mondiale del turismo (OMT), che confida in un aumento degli arrivi internazionali in tutto il mondo dagli attuali 1,2 a 1,8 miliardi nel 2030. Anche il turismo svizzero potrà dunque trarre profitto da questa crescita dinamica.

## **3.2 Confronto internazionale**

### **La politica del turismo a livello mondiale**

Per molti Paesi il turismo ha una rilevanza strategica per lo sviluppo economico. Non stupisce dunque che almeno 156 Paesi siano membri dell'OMT. La Svizzera utilizza questa piattaforma per scambiare informazioni ed esperienze in materia. È inoltre membro del comitato per il turismo dell'OCSE. Anche questo organismo offre un'utile piattaforma multilaterale per analizzare e discutere in dettaglio le modalità per migliorare le condizioni quadro del settore e promuovere lo sviluppo turistico. Da questi scambi si possono ricavare conclusioni importanti per la politica del nostro Paese in materia. Un altro elemento utile è il regolare scambio con i Paesi limitrofi.

I confronti internazionali hanno il loro rilievo perché consentono di tracciare un bilancio della situazione e di raccogliere informazioni preziose per ottimizzare la politica svizzera del turismo. Sono però molto complessi e devono necessariamente tenere conto delle specificità di ogni Paese. In adempimento del postulato 17.3429 «Promozione del turismo e delle infrastrutture turistiche in Svizzera: confronto con i diretti concorrenti» del 13 giugno 2017, il Consiglio federale analizzerà in dettaglio le politiche del turismo dei Paesi limitrofi.

Dal confronto internazionale emerge che la politica del turismo concerne ovunque molti ambiti e che il coordinamento tra i vari settori politici a livello nazionale è fondamentale. Anche il coordinamento tra i vari livelli statali svolge dappertutto un ruolo significativo, sebbene questo aspetto dipenda fortemente dalle strutture organizzative dei livelli statali (centralizzate o federali). Lo svolgimento di compiti intersettoriali a tutto campo, che l'OCSE definisce «whole of government approach», è un fattore di successo determinante.

In generale si può affermare che quanto più è elevato il contributo del turismo al prodotto interno lordo di un Paese, tanto più è istituzionalizzata l'organizzazione dei compiti intersettoriali della sua politica del turismo. In Portogallo ad esempio, dove il turismo rappresenta circa il 9 per cento del prodotto interno lordo, esiste un «gabinetto del turismo»: diversi ministri si incontrano regolarmente sotto la guida del ministro del turismo per coordinare temi intersettoriali rilevanti per il settore, tra cui investimenti o progetti infrastrutturali.

---

<sup>8</sup> BAKBASEL (2017).

Dal confronto con altri Paesi si nota che a livello nazionale la politica del turismo si fonda spesso su una base strategica, costituita di norma da una visione (formulata in modo più o meno esplicito), da obiettivi e da misure di attuazione strutturate in modo differenziato. Si riconosce che gli approcci strategici più recenti coprono solitamente un orizzonte temporale più breve e che sono formulati in modo più flessibile rispetto agli approcci strategici meno moderni.

Il confronto internazionale evidenzia anche che il contesto normativo per il turismo costituisce ovunque un tema centrale. Ciò è dovuto al fatto che lo sviluppo turistico è influenzato da numerose regolamentazioni. Un tema attuale a livello mondiale è quello dei portali di prenotazione online. Si nota che il turismo è ovunque un settore molto regolamentato sul piano locale o regionale. In tutto il mondo gli interrogativi legati al trattamento normativo di Airbnb vengono affrontati principalmente a livello locale e regionale e poco a livello nazionale.

La promozione del turismo costituisce parte integrante delle politiche del turismo nazionali, anche se il marketing svolge di norma un ruolo di rilievo. Colpisce anche il fatto che la promozione del turismo, sul piano sia dell'offerta che della domanda, viene solitamente effettuata attraverso programmi separati. La digitalizzazione costituisce quasi dappertutto uno degli obiettivi prioritari. Tra gli aspetti da promuovere rientra generalmente anche l'imprenditoria.

### **Politica del turismo nei nostri Paesi confinanti**

La politica del turismo dei nostri Paesi confinanti (Germania, Austria, Francia e Italia) presenta le seguenti caratteristiche: il settore riveste una notevole importanza economica in tutti e quattro i Paesi esaminati; nel 2014 il valore aggiunto al prodotto interno lordo è stato del 4,4 per cento in Germania e del 7 per cento in Francia<sup>9</sup>.

In tutti e quattro i Paesi in questione esiste un organo amministrativo a cui compete l'esecuzione della politica del turismo a livello nazionale. In Germania si tratta del Ministero federale dell'economia e dell'energia (BMW), mentre in Austria è il Ministero della scienza, della ricerca e dell'economia (BWF). In Francia la politica nazionale del turismo è un compito congiunto del Ministero dell'economia, dell'industria e del lavoro (MINEFE) e del Ministero degli affari esteri (MEAE). In Italia il settore è di competenza del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). In Austria, Francia e Italia la politica nazionale del turismo si fonda su una base strategica, mentre in Germania è retta dalle linee guida in materia<sup>10</sup>.

Gli obiettivi della politica del turismo dei quattro Paesi limitrofi presentano alcuni punti in comune: puntano a rafforzare la qualità e l'attrattiva delle offerte e cercano di migliorare sia le condizioni quadro sia la collaborazione e il coordinamento della politica del turismo. La Francia è l'unico dei quattro Paesi in cui questi obiettivi non sono definiti esplicitamente. Altri obiettivi comuni sono: rafforzare la formazione turistica e migliorare le qualifiche delle persone occupate (Germania e Francia), promuovere l'innovazione (Austria e Italia) e cercare di fare in modo che tutti gli strati della popolazione possano andare in vacanza (Germania e Francia).

Per quanto riguarda la promozione, il marketing del turismo svolge un ruolo centrale in tutti e quattro i Paesi confinanti. Ognuno di essi dispone di un'apposita organizzazione nazionale sovvenzionata dallo Stato: in Germania è la *Deutsche Zentrale für Tourismus*, in Austria *Österreich Werbung*, in Francia *Atout France* e in Italia l'*Agenzia Nazionale del Turismo*.

Negli ultimi anni il budget di Svizzera Turismo ha lievemente superato quello di *Atout France*. nettamente inferiori sono invece i budget della *Deutsche Zentrale für Tourismus*, di *Österreich Werbung* e dell'*Agenzia italiana del turismo*. In questo confronto occorre considerare che le organizzazioni turistiche nazionali non svolgono tutte gli stessi compiti. Inoltre, il

---

<sup>9</sup> OCSE (2016).

<sup>10</sup> BMW (2017), BWF (2010), République Française (2014) e MiBACT (2017).

peggioramento delle condizioni generali per il turismo svizzero richiede un marketing mirato, sensibile alle esigenze particolari della clientela e dai costi relativamente sostenuti.

Anche gli strumenti di promozione dell'offerta turistica hanno la loro rilevanza. È particolarmente degna di nota la *Hotel- und Tourismusbank (ÖHT)* austriaca, che sostiene lo sviluppo del settore alberghiero mediante mutui, contributi a fondo perso e fidejussioni. Rispetto alla promozione della Società svizzera di credito alberghiero (SCA) esistono notevoli differenze. In particolare, oltre ad avere un più ampio ventaglio di strumenti, la ÖHT è una Sagl posseduta da banche private. La SCA è invece una cooperativa di diritto pubblico che interviene esclusivamente a titolo sussidiario. In Austria, inoltre, eventuali perdite sui mutui sono coperte dallo Stato, mentre in Svizzera la SCA è tenuta a rispettare il principio di autofinanziamento e deve rispondere di eventuali perdite.

Un altro elemento importante è la promozione dell'innovazione, che nel turismo avviene di solito in base a singoli progetti e comprende la consulenza, l'assunzione di responsabilità e il sostegno finanziario alle start-up. Solitamente in Svizzera, come nei Paesi confinanti, la promozione è strutturata sotto forma di finanziamenti iniziali *una tantum*. Tendenzialmente, inoltre, l'attività promozionale è incentrata più sulle cooperazioni e le destinazioni che non sulle singole aziende.

A ciò si aggiungono gli strumenti di promozione specifici di ogni Paese, quali il sistema francese dei buoni vacanza, che consentono ai meno abbienti (giovani, disabili, anziani e famiglie) di andare in vacanza. Essendo membri dell'UE, i nostri vicini beneficiano inoltre del fondo strutturale dell'Unione europea, che stanziava risorse a favore di questo comparto. Si constata infine che nei quattro Paesi limitrofi il turismo è sostenuto da ulteriori politiche di promozione, ad esempio da quella regionale o da norme specifiche come le aliquote ridotte dell'imposta sul valore aggiunto.

## **Conclusione**

Dal confronto internazionale emerge che, grazie alla nuova strategia, la politica svizzera del turismo vanta nel complesso una buona posizione. Il nostro Paese prevede un chiaro orientamento strategico e dispone al contempo di una politica del turismo sufficientemente operativa e flessibile, per cui può essere adeguata rapidamente se i mutamenti delle condizioni quadro lo richiedono.

Le priorità della nuova strategia turistica, con un chiaro focus sul miglioramento delle condizioni quadro e sulla promozione dell'imprenditoria, si riscontrano anche negli altri Paesi. La politica svizzera in materia dispone di un ampio ventaglio di strumenti di promozione e, con la sua dotazione di fondi, è ben posizionata nel contesto internazionale.

## **3.3 Tendenze, analisi SWOT e sfide**

### **Tendenze**

Essendo un settore che coinvolge numerosi ambiti, il turismo risente di varie macro-tendenze. A livello mondiale è uno dei settori economici in più rapida crescita. La globalizzazione, con il relativo incremento della mobilità e della prosperità, fa aumentare non soltanto il numero dei viaggiatori e le loro spese, ma anche la pressione concorrenziale, lo sfruttamento delle risorse naturali e le esigenze che le infrastrutture devono soddisfare. A livello globale l'aspetto della sicurezza incide sugli spostamenti dei turisti. La domanda è influenzata principalmente dalle macro-tendenze seguenti: individualizzazione, urbanizzazione, demografia e crescente consapevolezza ecologica. L'evoluzione tecnologica, in particolare la digitalizzazione, influenza i consumi, fa aumentare la pressione concorrenziale per via del minor numero di ostacoli all'accesso o all'ampliamento dei mercati, consente di offrire nuovi prodotti e servizi, di adottare nuovi modelli commerciali e di strutturare i processi in maniera meno costosa.

## **Analisi SWOT**

La seguente analisi SWOT illustra i punti di forza, le lacune, le opportunità e i possibili rischi per il turismo svizzero. I punti di forza e le lacune vengono individuati dal punto di vista dell'offerta e in base alle condizioni quadro attuali. L'analisi dei rischi e delle opportunità tiene invece conto dei cambiamenti significativi delle condizioni quadro di questo settore in Svizzera.

### Punti di forza

Il fondamento del turismo svizzero è l'elevata concentrazione delle **attrazioni**, fra cui si annoverano i **bellissimi paesaggi** e le **città storiche**.

La **varietà** è data da un'elevata concentrazione di attrazioni turistiche facilmente raggiungibili, da numerose manifestazioni e dalla presenza di culture diverse con usi e costumi propri.

Il turismo svizzero presenta un **alto livello di qualità**, in particolare grazie all'ottimo sistema formativo con una vasta offerta di cicli di formazione e di formazione continua nel campo alberghiero e della ristorazione e in quello turistico.

La Svizzera dispone di **infrastrutture di qualità**, ad esempio di una rete di trasporti pubblici ben sviluppata che consente di raggiungere facilmente le varie destinazioni.

Il nostro Paese gode in tutto il mondo di **un'immagine positiva** grazie alla sicurezza, all'affidabilità e alla stabilità delle sue strutture istituzionali e politiche.

### Lacune

La Svizzera presenta **considerevoli svantaggi in termini di costi**. Nel 2014 i costi lordi del lavoro e quelli delle prestazioni preliminari sono risultati molto più cari rispetto a quelli dei Paesi confinanti (rispettivamente +75 % e +32 %<sup>11</sup>).

Le **piccole strutture** nell'arco alpino non permettono di realizzare economie di scala e spesso non hanno conoscenze sufficienti di gestione aziendale e professionalizzazione.

Le strutture delle destinazioni nell'arco alpino sono **geograficamente frammentate**. La loro capacità di adeguamento alle condizioni del mercato è scarsa e l'efficienza delle organizzazioni turistiche minori è insufficiente.

La forte **stagionalità** e le **oscillazioni occupazionali** delle strutture nell'arco alpino rendono difficile lo sfruttamento efficiente delle capacità e riducono la redditività.

Il **mercato del lavoro** in questo settore **non è abbastanza interessante** a causa delle retribuzioni basse e delle condizioni di lavoro svantaggiose.

### Opportunità

La **digitalizzazione** offre numerose opportunità, che possono compensare anche certi deficit del turismo svizzero, per esempio tramite l'ottimizzazione dei costi, l'incremento dell'efficienza e le nuove forme di cooperazione e coordinamento.

Con la **maggiore prosperità a livello globale** aumentano i viaggiatori e il budget a disposizione.

**Nuove abitudini ed esigenze** della clientela fanno sorgere nuovi mercati, nuovi prodotti e nuove strategie di nicchia (p. es. il turismo sanitario).

Il cambiamento climatico **rende più attrattivo il turismo estivo** per la frescura delle montagne e il turismo balneare nelle regioni dei laghi.

Il **cambiamento strutturale** influisce positivamente sulla produttività e sull'attrattiva dei luoghi turistici.

### Rischi

Esiste il rischio di un **cambiamento strutturale accelerato**.

Crescente **densità normativa**.

L'alta intensità di capitale e gli scarsi ricavi frenano le **ristrutturazioni e gli investimenti**.

La **carenza di personale qualificato e dirigenziale** riduce il potenziale di sviluppo nelle regioni turistiche.

Nel mondo globalizzato il turismo diventa un fornitore di **merce standard interscambiabile** con scarsa redditività.

**Le preoccupazioni riguardo alla sicurezza e le politiche restrittive in materia di visti** a causa del terrorismo e delle tensioni in materia di politica migratoria frenano la crescita del settore.

Il turismo invernale risente **del tendenziale calo della domanda di sport invernali** e della minore certezza sulla presenza di neve a seguito del cambiamento climatico.

<sup>11</sup> BAKBASEL (2016).

## Sfide

In base all'analisi precedente, in particolare all'analisi SWOT, illustriamo qui di seguito cinque sfide centrali per il turismo svizzero.

Digitalizzazione: la digitalizzazione consente di sviluppare nuovi prodotti, processi e modelli commerciali, ma comporta anche nuove situazioni concorrenziali e nuove esigenze da parte della clientela. Lo sviluppo viene trainato in maniera determinante dagli standard dei cosiddetti *digital player* globali. I loro modelli commerciali si basano spesso su una logica di rete globale. L'affermazione di piattaforme internazionali e l'avvento della *sharing economy* modificano le catene del valore offrendo potenziali per nuovi modelli commerciali. Esiste però anche il rischio di ritrovarsi in una situazione di dipendenza diventando fornitori di merce standard interscambiabile con scarso potenziale di redditività. Nel turismo globalizzato l'utilizzo intelligente delle tecnologie disponibili sta diventando un fattore concorrenziale sempre più significativo, che coinvolge i processi interni, dal marketing all'assistenza nei contatti diretti con la clientela. Proprio le numerose possibilità di rendere più efficienti i processi aziendali permettono di ridurre i costi e di aumentare la produttività. Considerata la crescente complessità della digitalizzazione e la presenza nel turismo svizzero di tante piccole strutture, per molti operatori diventa difficile tenere il passo con l'evoluzione tecnologica. Per restare competitivo, il turismo svizzero dovrà diventare più innovativo ed efficiente. In questo contesto sono sempre più importanti, oltre alle innovazioni di singole aziende, (nuovi) approcci cooperativi a livello regionale e nazionale.

Comportamento dei viaggiatori: la maggiore mobilità a livello globale associata a un incremento della prosperità offre al turismo svizzero ulteriori mercati con un grande potenziale di sviluppo. Trattandosi però di ospiti con esigenze e obiettivi specifici, questo sviluppo comporta grandi sfide per la piazza turistica nazionale. Vanno menzionati in particolare la forte concentrazione della domanda su alcune destinazioni e le abitudini o i comportamenti di natura culturale. A ciò si aggiungono tendenze quali l'individualizzazione e il desiderio correlato di vivere esperienze uniche e personalizzate al di là del turismo di massa, il cambiamento demografico che favorisce nuove forme di turismo come quello sanitario, l'ulteriore aumento dei viaggi brevi e la nuova generazione dei cosiddetti «nativi digitali». I clienti, sempre più esperti in materia viaggi, diventano anche più esigenti. Nel complesso viene richiesta una maggiore qualità dell'offerta. L'incremento della mobilità e della prosperità comporta nuovi concorrenti per il turismo svizzero, anche sul mercato nazionale. Inoltre, alcuni fattori come le disposizioni sul rilascio dei visti e le preoccupazioni in materia di sicurezza influenzano le scelte dei turisti. Nel 2016 ad esempio, la paura di attacchi terroristici ha frenato lo sviluppo della domanda da parte degli ospiti cinesi. Alla luce della crescente differenziazione, le offerte turistiche devono essere adeguate costantemente al comportamento dei viaggiatori. Gli operatori del settore possono soddisfare queste maggiori aspettative solo con la specializzazione, l'innovazione e un migliore rapporto qualità-prezzo.

Cambiamento climatico: i modelli climatici mostrano che il riscaldamento nell'arco alpino sarà molto superiore alla media globale. Ciò pone il turismo svizzero davanti a una sfida insidiosa, che però – oltre a comportare diversi rischi – offre anche una serie di opportunità. Il rischio maggiore per il turismo invernale è l'incombente perdita di attrattiva. Il cambiamento climatico determina anche mutamenti del paesaggio e maggiori rischi naturali. Le opportunità per il turismo svizzero risiedono soprattutto nel turismo estivo. Trascorrere l'estate in montagna può diventare un'alternativa alle regioni del Mediterraneo. Le regioni dei laghi potrebbero diventare più attrattive grazie alla loro «mediterraneizzazione». Per molti comprensori sciistici delle Alpi svizzere il vantaggio rispetto ai Paesi vicini è la maggiore altitudine e, di conseguenza, la maggiore certezza sulla presenza di neve. D'altra parte, però, la minore certezza di neve mette in serie difficoltà le zone sciistiche situate più a bassa quota. Il turismo deve reagire al cambiamento climatico con strategie di adeguamento ed evitando determinati rischi. Sono inoltre richieste soluzioni sostenibili per quanto concerne la mobilità (arrivi e partenze), il patrimonio immobiliare e il consumo di energia e risorse. Il turismo deve sviluppare modelli di sostenibilità, diversificare al tempo stesso l'offerta e ridurre i rischi.

Produttività: svantaggi legati ai costi e scarsa redditività: il turismo svizzero è poco produttivo. Una delle cause è il forte svantaggio concorrenziale<sup>12</sup> legato all'alto livello di costi e prezzi. Questo svantaggio è determinato da una valuta tradizionalmente forte e da costi in genere più elevati per il personale e le prestazioni preliminari. Alla scarsa redditività contribuiscono tendenzialmente le esigue dimensioni aziendali e i modelli commerciali basati su piccole strutture nell'arco alpino. Per le aziende di una certa dimensione è più facile sfruttare al massimo le proprie capacità: beneficiano infatti di economie di scala e nella maggior parte dei casi vantano maggiori conoscenze di economia aziendale. A causa della scarsa redditività è spesso difficile coprire interamente i costi del capitale. Ciò rende difficile effettuare investimenti nelle infrastrutture e complica anche le questioni della successione e della vendita, rallentando potenzialmente la trasformazione strutturale. Nonostante l'impegno per migliorare la situazione, è molto probabile che il turismo svizzero dovrà convivere anche in futuro con questi svantaggi legati ai costi. È pertanto necessario concentrarsi in modo ancora più coerente sull'efficienza dei costi, sulle cooperazioni, sull'orientamento alla qualità e sull'aumento della produttività. Vanno inoltre intensificati gli sforzi per migliorare le condizioni quadro.

Capitale umano: in questo settore il mercato del lavoro è poco interessante per una serie di fattori: stipendi bassi, orari di lavoro irregolari, stagionalità e scarsa sicurezza del posto di lavoro. Si osserva un esodo di personale qualificato verso altri ambiti con condizioni di lavoro più allettanti. Negli ultimi anni molti settori sono riusciti a incrementare la propria produttività e di conseguenza anche le retribuzioni grazie a un maggiore impiego di capitale. Questo potenziale – ossia rendere il lavoro più efficiente con un aumento dei mezzi – è spesso rimasto inutilizzato nei settori del turismo, solitamente ad alta intensità di personale. La digitalizzazione offre nuove possibilità per ottimizzare il lavoro e l'impiego del capitale e per rendere più attrattivo il mercato del lavoro. Richiede però anche nuovi investimenti nel capitale umano. La mancanza di personale qualificato e dirigenziale va contrastata anche con lo sviluppo del sistema formativo, già ottimo, con un'ampia offerta per il campo alberghiero e della ristorazione, ma anche con cicli di formazione e di formazione continua non correlati direttamente al settore.

---

<sup>12</sup> Nel Travel & Tourism Competitiveness Index del 2017 la Svizzera occupava di nuovo l'ultimo posto per quanto riguarda la competitività dei prezzi, v. WEF (2017).

## 4 Visione e programma d'azione

La politica del turismo della Confederazione si fonda sulla seguente **visione**.



«L'industria svizzera del turismo è competitiva a livello internazionale e la piazza elvetica si distingue per attrattiva e rendimento»

La visione delinea il quadro di riferimento della politica svizzera del turismo ed enuncia gli obiettivi che la Confederazione intende raggiungere. L'industria del turismo – vale a dire l'intero tessuto delle aziende turistiche – viene posta in primo piano in quanto colonna portante del settore. Sono le aziende, infatti, che vendono prodotti e servizi e che creano posti di lavoro e valore aggiunto.

Un importante tratto distintivo del turismo svizzero è il suo carattere d'esportazione. In termini di pernottamenti, ad esempio, un franco su due viene guadagnato all'estero. È per questo che la competitività internazionale è una premessa imprescindibile per il successo di questo comparto. Per garantirla occorre preservare l'elevata attrattiva delle qualità turistiche del nostro Paese e provvedere a una presenza e visibilità di mercato di prim'ordine. Ci vuole inoltre una piazza turistica ad alto rendimento; una piazza, cioè, che generi utili e sia in grado di svilupparsi. Ed è così che si chiude il ciclo economico delle aziende turistiche.

In base a questa visione e in considerazione delle sfide, dei pregi e difetti, delle opportunità e dei rischi per il turismo svizzero, la strategia turistica definisce gli obiettivi della politica federale in questo settore. In tal modo la Confederazione intende aiutare le regioni alpine e rurali a superare le sfide in questo ambito, conformemente alla sua politica per queste zone<sup>13</sup>.

1. Migliorare le condizioni quadro: le condizioni quadro sono un fattore essenziale per il successo del turismo. La politica turistica della Confederazione punta a migliorare tali condizioni, compreso il patrimonio paesaggistico e architettonico della piazza turistica elvetica. Per definire le priorità occorre coordinare meglio la politica federale e sfruttare le sinergie. Nei limiti del possibile e in considerazione delle politiche settoriali rilevanti è inoltre necessario ridurre la complessità del quadro normativo e snellire le procedure e i processi a livello federale. L'obiettivo è aumentare i margini di manovra aziendali riducendo nel contempo i costi a carico delle aziende turistiche.
2. Promuovere l'imprenditoria: il successo del turismo svizzero dipende in ampia misura da un'imprenditoria innovativa e da aziende con una propensione al rischio superiore alla media. Promuovere l'imprenditoria è pertanto una priorità della politica turistica svizzera, finalizzata in primo luogo ad aumentare la produttività, a mettere gli attori nelle condizioni di agire, a sostenere il cambiamento strutturale e a rafforzare il mercato del lavoro turistico.
3. Sfruttare le opportunità della digitalizzazione: per il turismo svizzero la digitalizzazione rimescola radicalmente le carte in tavola. Vengono così a crearsi nuove sfide, ma anche grosse opportunità. Convinta della necessità di puntare anche sulla digitalizzazione, la Confederazione intende affiancare le aziende turistiche nell'affrontare la trasformazione digitale dei loro modelli e processi commerciali e delle loro attività di marketing.
4. Perfezionare l'attrattiva e la visibilità dell'offerta turistica: aumentare l'attrattiva e la visibilità dell'offerta turistica è un fattore chiave della politica svizzera del turismo. Far confluire in un solo obiettivo i mansionari concernenti sia il lato della domanda sia quello dell'offerta permette di considerare maggiormente le interdipendenze reciproche. Occorre in primo luogo sviluppare la promozione degli investimenti e sfruttare gli impulsi

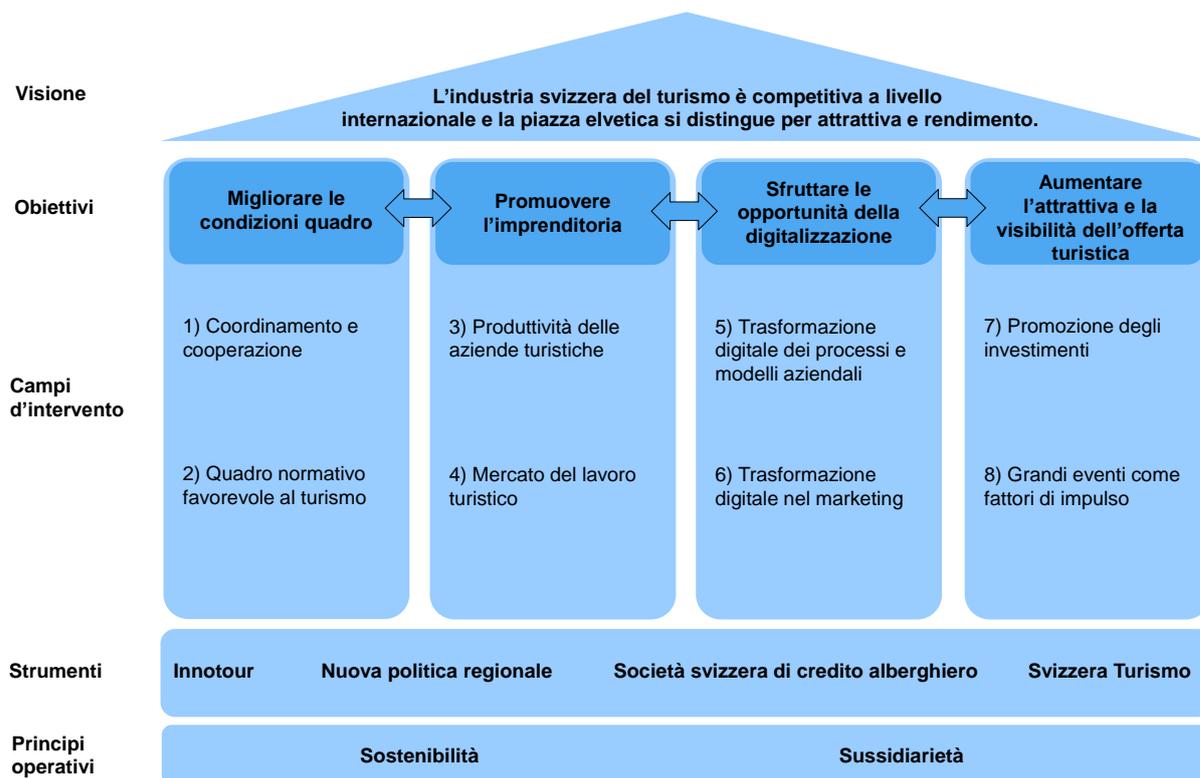
---

<sup>13</sup> Consiglio federale (2015).

provenienti dallo svolgimento di grandi eventi come ad esempio i giochi olimpici invernali e altre grandi manifestazioni sportive oppure le esposizioni universali o nazionali.

Gli obiettivi della politica del turismo della Confederazione vengono ripartiti su diversi **campi d'azione** i quali, a loro volta, definiscono le tematiche da affrontare in via prioritaria nei prossimi anni. Per attuare la politica della Confederazione vengono definite una o due **attività** per ogni campo d'azione. Queste attività vengono portate avanti dalla SECO mediante gli **strumenti di promozione** della politica del turismo. I **principi operativi** della Confederazione in tal senso sono la sostenibilità e la sussidiarietà. La seguente figura offre una panoramica degli elementi principali di questa politica.

Figura 5: Elementi principali della politica del turismo della Confederazione



Fonte: SECO

Gli obiettivi della politica svizzera del turismo, i campi d'azione con le rispettive attività, gli strumenti di promozione e i principi operativi sono descritti in dettaglio nei prossimi capitoli.

La presente strategia introduce importanti novità:

- **Definizione delle priorità:** la nuova strategia del turismo definisce in modo coerente gli elementi da affrontare in via prioritaria, ma rinuncia ad elencare le singole attività che rientrano nella politica del turismo della Confederazione. Al carattere trasversale di questa politica viene dato particolare peso. Anche il coordinamento all'interno dell'Amministrazione federale e tra i livelli istituzionali svolge un ruolo fondamentale.
- **Impiego mirato delle risorse:** le risorse disponibili saranno impiegate in modo ancora più mirato e i progetti – se possibile e necessario – saranno seguiti più da vicino. Si dovranno promuovere soluzioni integrate per sfruttare le sinergie potenziali e le possibilità di cooperazione. La promozione si concentrerà soprattutto sull'aumento della produttività e sull'imprenditoria. Bisognerà armonizzare gli strumenti disponibili, sfruttare le sinergie ed evitare le ridondanze.
- **La digitalizzazione come tema interdisciplinare:** la politica del turismo della Confederazione contribuisce allo sfruttamento delle opportunità offerte dalla

digitalizzazione. L'attenzione viene principalmente rivolta alla trasformazione digitale dei processi aziendali, dei modelli commerciali e del marketing.

- Orientamento all'attuazione: la nuova strategia del turismo ha un'impostazione operativa e flessibile e prevede attività di attuazione concrete. Se necessario può essere adeguata a un eventuale cambiamento delle esigenze e delle circostanze contestuali

Per attuare la politica del turismo della Confederazione negli anni 2016-2019 il Parlamento ha stanziato 230 milioni di franchi a favore di Svizzera Turismo (fondi ordinari). Nello stesso periodo Innotour riceverà 30 milioni, 10 dei quali per un programma turistico d'impulso. Nel contempo è stato prolungato fino alla fine del 2019 il mutuo supplementare di 100 milioni a favore della SCA. Per gli anni 2016-2023, inoltre, sono stati decisi conferimenti al fondo per lo sviluppo regionale dell'ordine di 230 milioni. Nell'ambito del suddetto programma d'impulso, infine, sono stati messi a disposizione per il periodo 2016-2019 altri 200 milioni, da attingere al fondo per lo sviluppo regionale, 150 dei quali come mutui rimborsabili e 50 come contributi a fondo perso.

La politica del turismo della Confederazione definisce nuove priorità, da attuare in via di principio attraverso la definizione di apposite misure, la rinuncia parziale a determinate attività svolte finora e la concentrazione dei mezzi disponibili. I fondi da destinare alla promozione del turismo vengono richiesti ogni quattro anni nel messaggio concernente la promozione della piazza economica. Quelli per il periodo 2020-2023 saranno sottoposti al Parlamento per approvazione nel 2019.

L'attuazione e l'impatto della nuova strategia del turismo saranno verificati regolarmente. Nel 2021 il DEFR dovrà rendere conto per la prima volta al Consiglio federale dell'attuazione della strategia. Il rapporto dovrà concentrarsi in primo luogo sulle attività volte a migliorare le condizioni quadro. L'attuazione della strategia sarà seguita dal gruppo di accompagnamento esistente (cfr. cap. 2).

## 5 Obiettivi, campi d'azione e attività

Qui di seguito sono descritti gli obiettivi e i campi d'azione e, con essi, le priorità della politica del turismo della Confederazione. Gli otto campi d'azione sono ripartiti su quattro obiettivi. Per ogni campo d'azione sono previste una o due attività da attuare in via prioritaria.

Gli obiettivi sono parzialmente interdipendenti. Il miglioramento delle condizioni quadro, ad esempio, mira ad aumentare le competitività delle aziende turistiche e contribuisce così a promuovere l'imprenditoria. In quanto tematica trasversale, la digitalizzazione è inoltre un fattore di rilievo per tutti e quattro gli obiettivi. Una migliore promozione degli investimenti – per citare un altro esempio – contribuirà anche ad aumentare la produttività delle aziende turistiche. Nell'attuare la politica del turismo queste interdipendenze tra obiettivi e campi d'azione saranno debitamente considerate.

### 5.1 Migliorare le condizioni quadro

Con il miglioramento delle condizioni quadro si intende preservare e aumentare la competitività del settore turistico e rafforzare singole componenti del patrimonio turistico elvetico. Senza alterare il mercato e con cauti interventi a favore di singole imprese, la Confederazione vuole creare un contesto economico il più ideale possibile per le aziende turistiche, caratterizzato da offerte di qualità, e creare valori d'importanza fondamentale per il turismo. Sono le aziende, infatti, che creano posti di lavoro e valore aggiunto e che – insieme all'attrattiva delle città e dei paesaggi culturali – gettano le basi per il successo della piazza turistica elvetica.

Il miglioramento delle condizioni quadro interessa diversi aspetti della politica del turismo e di altre politiche settoriali della Confederazione: il cosiddetto «issue management» strategico, i vari compiti trasversali, la verifica del contesto legislativo e il conseguimento di uno sgravio amministrativo e normativo.

L'issue management strategico consente in particolare di riconoscere e affrontare tempestivamente le problematiche più rilevanti per la politica del turismo. La Confederazione intende affiancare gli operatori del settore nello sviluppo di soluzioni strategiche adatte. L'issue management permette di elaborare le basi politiche di rilievo: si tratta ad esempio di reperire e mettere a disposizione in forma adeguata il know-how necessario e di contribuire allo sviluppo delle statistiche sul turismo. È altrettanto importante provvedere alla diffusione del sapere, ad esempio attraverso la newsletter sul turismo e l'apposito sito della SECO. L'issue management deve inoltre assicurare la collaborazione con le associazioni di categoria e i servizi cantonali competenti e curare il Forum Turismo Svizzera (FTS) in quanto piattaforma di scambio su questioni strategiche di politica del turismo. Infine, deve anche garantire la collaborazione internazionale. In quest'ultimo campo la politica della Confederazione si concentra sulla cooperazione multilaterale e dà la precedenza, in particolare, all'OMT e al Comitato per il turismo dell'OCSE.

Quello del turismo è il settore trasversale per eccellenza: lo sviluppo e il successo delle aziende turistiche dipendono da una moltitudine di ambiti politici. È per questo che la politica della Confederazione si prefigge di migliorare continuamente il coordinamento e la cooperazione tra gli attori rilevanti e tra gli strumenti di promozione. Per migliorare il coordinamento e la cooperazione con altre politiche federali sono stati istituiti negli ultimi anni rapporti di collaborazione con numerosi servizi federali, tra cui l'Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE) e l'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM). Fra il servizio federale di promozione della piazza economica e l'Ufficio federale della cultura (UFC), infine, è stata istituita una collaborazione strutturata per promuovere la comprensione reciproca in materia di obiettivi e possibilità d'intervento. Nell'ambito di questa collaborazione sarà tematizzato anche lo sfruttamento turistico delle offerte culturali in generale.

Nel verificare le basi strategiche su cui si fonda la politica del turismo della Confederazione si è riscontrato un potenziale di ottimizzazione sul piano del coordinamento. Per perfezionare la politica in questione occorrerà quindi rafforzarlo, così come la cooperazione (cfr. campo

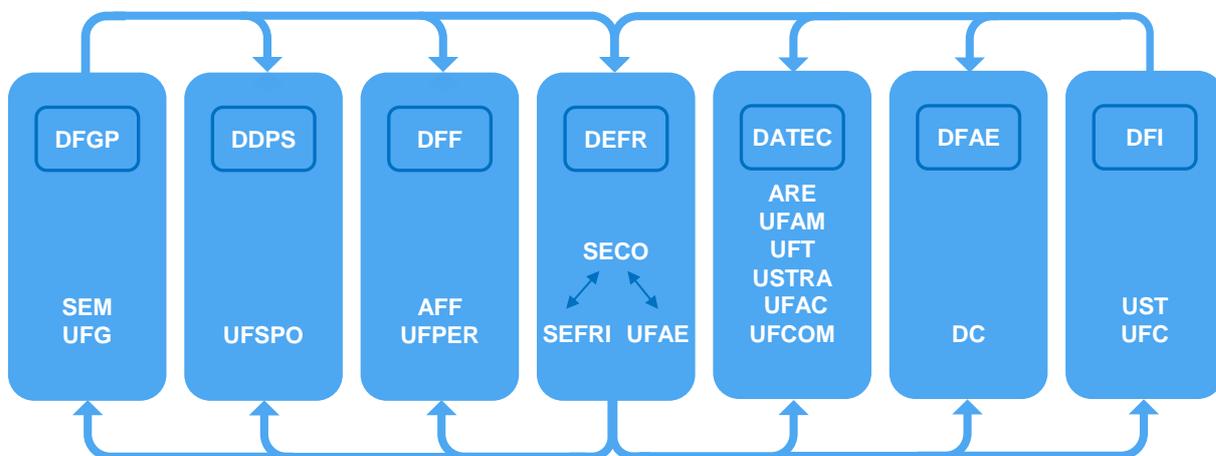
d'azione 1) e intervenire anche sul quadro normativo, un altro ambito che presenta margini di miglioramento (cfr. campo d'azione 2).

### 5.1.1 Campo d'azione 1: Coordinamento e cooperazione

La nuova strategia si prefigge di rafforzare il coordinamento della politica del turismo della Confederazione<sup>14</sup>. Si tratta in particolare di migliorare la cooperazione e sfruttare le sinergie e, per la SECO, di seguire più da vicino i relativi processi.

Un elemento fondamentale è l'assunzione di compiti trasversali concernenti più dipartimenti e uffici. La SECO collabora strettamente con i diversi servizi federali a cui compete l'attuazione delle varie politiche settoriali e, per difendere gli interessi della piazza turistica, mette a disposizione il suo know-how in materia di politica del turismo. La figura 6 mostra quali sono gli uffici federali rilevanti e quali in particolare devono svolgere compiti trasversali che coinvolgono più unità amministrative o dipartimenti.

Figura 6: Rapporti della SECO con gli uffici federali rilevanti per la politica del turismo



Fonte: SECO

L'attrattiva della Svizzera come piazza turistica è data essenzialmente dal suo prezioso patrimonio paesaggistico e architettonico: paesaggi naturali e culturali incontaminati, splendide città e siti caratteristici, luoghi storici e musei straordinari. A ciò si aggiunge la spiccata diversità culturale che si riflette non soltanto in vive tradizioni, ma anche nella produzione artistica contemporanea. Tutto ciò costituisce un importante fondamento che rientra nelle condizioni quadro del turismo svizzero. Preservarle e rafforzarle sul lungo periodo è un compito particolarmente complesso che richiede un coordinamento e una cooperazione perfetti tra la politica del turismo e le altre politiche settoriali.

In collaborazione con i servizi competenti del DFI e del DATEC, la SECO assume quindi compiti di coordinamento e cooperazione finalizzati a salvaguardare e rafforzare il patrimonio paesaggistico e architettonico della piazza turistica elvetica. A complemento dell'impegno federale a favore di uno sviluppo territoriale coerente, ciò avverrà nell'ambito dello sviluppo del Forum Turismo Svizzera attraverso la creazione di un'apposita piattaforma di dialogo e di coordinamento (cfr. attività 1.1).

Occorre sottolineare a questo punto la grande rilevanza delle tematiche comuni tra turismo e pianificazione del territorio. In diversi settori può quindi essere opportuno farsi un quadro generale dell'impatto territoriale prodotto dallo sviluppo turistico, in particolare per valutare infrastrutture e progetti turistici e individuare precocemente eventuali conflitti d'interesse. A

<sup>14</sup> Anche in adempimento del postulato Stöckli 16.4097 «Politica svizzera del turismo: rafforzare il coordinamento invece di pensare al proprio orticello», poi ritirato.

questo proposito citiamo la raccomandazione formulata dall'ARE all'attenzione degli uffici federali interessati «Das regionale touristische Gesamtkonzept»<sup>15</sup>.

I seguenti esempi descrivono le attuali modalità di coordinamento e collaborazione con altri servizi federali:

- nell'elaborare la legislazione sulle abitazioni secondarie sotto la responsabilità dell'ARE sono stati sfruttati i margini d'intervento della Confederazione in difesa dei legittimi interessi dell'economia turistica, a cui la SECO ha dato voce;
- nel fondare l'associazione «iniziativa in favore dello sport della neve», la SECO ha cooperato strettamente con l'Ufficio federale dello sport (UFSP) fornendo così un contributo sostanziale alla promozione degli sport invernali;
- nell'ambito del conto satellite del turismo (CST) la SECO affianca l'Ufficio federale di statistica (UST) nello sviluppare e pubblicare statistiche economiche;
- in stretta collaborazione con l'Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG) la SECO si adopera per sfruttare i potenziali di sinergia e cooperazione e per migliorare le condizioni quadro per l'agriturismo.

Un altro elemento fondamentale è il coordinamento e lo sviluppo degli strumenti di promozione (cfr. capitolo 6).

Va ricordato, infine, che dal 2012 la SECO organizza e svolge una volta all'anno il Forum Turismo Svizzera (FTS), un convegno di una giornata per rappresentanti del settore, dei Cantoni e dell'Amministrazione federale che si è affermato come piattaforma di scambio per questioni strategiche di politica del turismo. La SECO intrattiene inoltre colloqui annuali con le principali associazioni di categoria e con i servizi cantonali competenti.

Nell'ottica di ottimizzare il coordinamento, la politica del turismo della Confederazione metterà l'accento sulla seguente attività.

#### **Attività 1.1 Sviluppare all'interno del Forum Turismo Svizzera (FTS) una piattaforma di dialogo e coordinamento**

L'FTS, concepito come evento di una giornata, viene trasformato in una piattaforma di dialogo e coordinamento simile a una tavola rotonda. L'obiettivo è costituire a tempo determinato gruppi di lavoro rappresentativi composti da rappresentanti dell'industria turistica, dei Cantoni, dei Comuni e dell'Amministrazione federale che si riuniscano regolarmente per uno scambio di informazioni e opinioni e che siano integrati, se necessario, da esperti dei rispettivi campi tematici. Questa piattaforma dovrà anche servire a migliorare il coordinamento politico-strategico.

Nell'ambito di questi gruppi di lavoro la collaborazione tematica e progettuale servirà a individuare in modo mirato le sfide del momento e, se necessario, a sviluppare scenari d'azione e proposte risolutive. Si tratterà anche di semplificare determinati processi e procedure a livello federale. Il coinvolgimento dei vari attori permetterà inoltre di ridurre gli oneri di coordinamento.

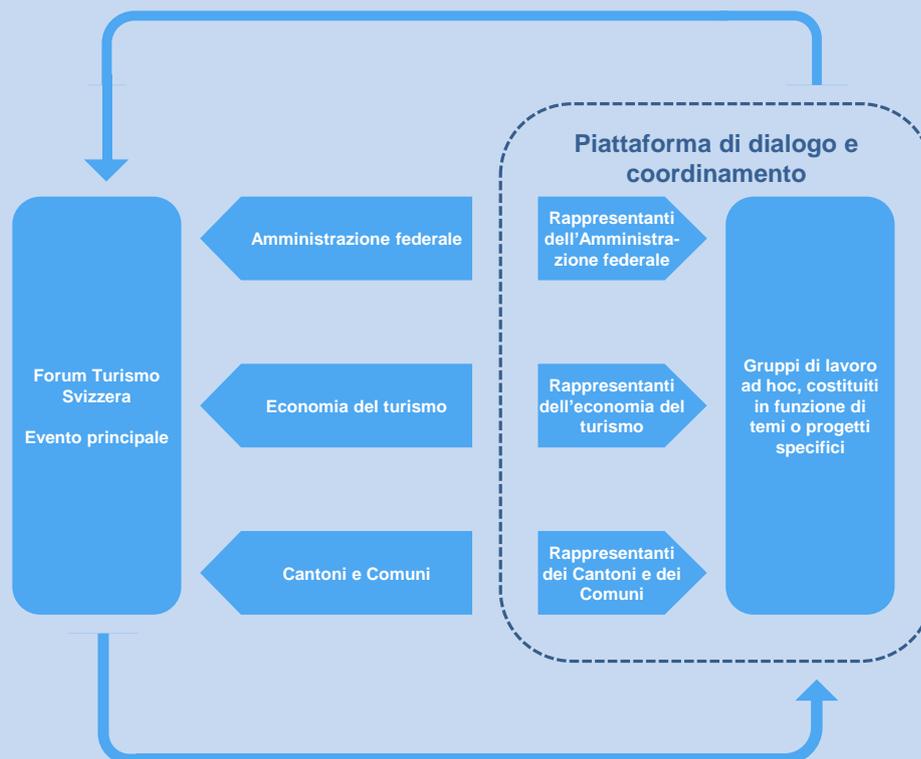
Secondo quanto previsto, l'FTS affronterà ogni anno due tematiche, procedure o progetti strategici concreti. Poi, in occasione dell'evento FTS principale, i partecipanti saranno informati sulle attività svolte dai gruppi di lavoro.

La figura 7 schematizza la piattaforma di dialogo e coordinamento in questione e il suo collegamento con l'FTS.

---

<sup>15</sup> Ufficio federale dello sviluppo territoriale (2016).

Figura 7: Piattaforma di dialogo e coordinamento



Fonte: SECO

In collaborazione con alcuni operatori prescelti, la SECO provvederà in tempi brevi a perfezionare questa piattaforma FTS. Le attività del gruppo di lavoro saranno avviate nel 2018 e presentate in occasione dell'evento principale, che si terrà a novembre dello stesso anno. Le tematiche all'ordine del giorno possono essere la salvaguardia e il rafforzamento del patrimonio naturale e architettonico, il quadro normativo che disciplina lo sviluppo territoriale, l'elevata affluenza di turisti in determinati posti («overtourism»), le ripercussioni del cambiamento climatico, le sfide specifiche per il turismo alpino (in particolare la stagionalità della domanda) nonché l'evoluzione digitale.

Alla luce delle esperienze raccolte nei primi 2-3 anni si potrà decidere sulla continuazione e sull'eventuale sviluppo della piattaforma.

### 5.1.2 Campo d'azione 2: Quadro normativo favorevole al turismo

La politica del turismo della Confederazione intende creare un quadro normativo il più possibile favorevole. Sottoponendo le prescrizioni vigenti a verifiche e puntando a uno sgravio amministrativo e normativo per le aziende turistiche si intendono ampliare i margini d'azione aziendali e ridurre i costi della regolamentazione, contribuendo così a migliorare sostanzialmente le condizioni quadro.

Anche l'eliminazione di oneri amministrativi e normativi è un elemento centrale della promozione praticata dalla Confederazione. Nell'ambito di programmi quadriennali vengono studiate e messe in pratica misure di sgravio amministrativo a favore delle aziende. Per il periodo 2016-2019 il Consiglio federale ha approvato 31 di queste misure nonché 8 mandati d'esame. Dopo un anno – cioè entro la fine del 2016 – circa la metà delle misure e tre quarti dei mandati d'esame<sup>16</sup> risultavano realizzati. Un ulteriore terzo delle misure è in fase di attuazione come previsto.

<sup>16</sup> Consiglio federale (2017b).

Nel settore del turismo è stata attuata la misura «Istituzione di un forum di dialogo per la verifica delle misure prioritarie e delle relative modalità di attuazione nell'ambito delle procedure di pianificazione e rilascio del permesso di costruzione per i progetti di infrastrutture turistiche, in particolare per impianti di risalita». Nell'ambito del forum di dialogo, invece, sono stati istituiti, sotto la responsabilità dell'Ufficio federale dei trasporti (UFT), tre gruppi di lavoro costituiti da rappresentanti dei Cantoni a vocazione turistica, delle associazioni e delle imprese degli impianti a fune e di altri uffici federali interessati. I gruppi di lavoro hanno stabilito 36 misure, in fase di realizzazione dal 2017. Esse comprendono ad esempio l'introduzione di procedure e strumenti elettronici e l'ampliamento dell'esame preliminare dei progetti edili da parte dell'UFT per fare in modo che gli eventuali problemi possano essere segnalati tempestivamente agli organi responsabili degli impianti di risalita. Sono inoltre previsti uno scambio di esperienze istituzionalizzato, varie formazioni nonché una serie di misure per l'applicazione e l'interpretazione di varie norme tecniche. Si è infine dibattuto sui ruoli delle autorità, delle aziende responsabili degli impianti di risalita e di altri attori e sullo svolgimento delle procedure<sup>17</sup>.

Va infine menzionata la verifica del diritto federale resa necessaria dalle nuove forme di alloggio turistico (tra cui Airbnb) che la SECO sta effettuando su mandato della Commissione dell'economia e dei tributi (CET) del Consiglio degli Stati (postulato 16.3625). L'obiettivo è semplificare nei limiti del possibile la legislazione alberghiera senza però pregiudicare i nuovi modelli commerciali.

Nell'attuare la strategia turistica a livello federale la SECO continuerà ad adoperarsi per una normativa il più possibile favorevole alla aziende turistiche, ad esempio nell'ambito delle procedure legislative correnti o in adempimento di interventi parlamentari. Nel farlo terrà conto del fatto che i patrimoni naturali e architettonici sono risorse importanti per il turismo, minacciate dai caratteristici problemi che gravano sui beni comuni. Sono necessarie condizioni quadro adeguate per salvaguardarle a lungo termine e renderle fruibili al turismo. Gli interessi del turismo saranno rappresentati negli organi e nelle piattaforme di coordinamento interne (tra cui la Conferenza sull'assetto del territorio [CAT]).

La seguente attività è intesa a creare un contesto normativo favorevole al turismo.

#### **Attività 2.1 Intensificare la ricerca di soluzioni atte a snellire la normativa riguardante la politica del turismo**

La SECO verifica costantemente l'efficacia – vale a dire il rapporto costi-benefici – della normativa riguardante il turismo (ossia le basi legislative vigenti e quelle nuove nonché la loro esecuzione). Le proposte di snellimento confluiscono nel rapporto periodico sullo sgravio amministrativo all'attenzione del Consiglio federale. L'obiettivo è contribuire ad aumentare la produttività delle aziende turistiche e a ridurre i costi, in particolare quelli procedurali.

La verifica delle misure di snellimento della normativa viene effettuata attraverso gli strumenti di perfezionamento della regolamentazione di cui dispone la SECO. La maggiore collaborazione interna con la Direzione della politica economica (in particolare con il settore Analisi e politica della regolamentazione) e con il Forum PMI permetterà di cercare più intensamente soluzioni per snellire la normativa. Gli scambi che si avranno sulla prevista piattaforma di dialogo e coordinamento consentiranno inoltre di individuare precocemente eventuali ostacoli legislativi.

---

<sup>17</sup> Consiglio federale (2017b).

## 5.2 Promuovere l'imprenditoria

Lo spirito imprenditoriale è un fattore essenziale per il successo del turismo, ma ad esso sono legate anche alcune delle più grandi sfide. Una di queste è la presenza di tante piccole strutture. Le numerose aziende medio-piccole spesso non hanno le risorse per elaborare e attuare strategie particolari, ad esempio per far fronte al fenomeno della digitalizzazione. A lungo termine questo fatto può compromettere la redditività, il margine di manovra per gli investimenti e, quindi, le capacità di queste aziende di affermarsi sul mercato (cfr. analisi SWOT).

A ciò si aggiunge che gli esigui margini di guadagno e la bassa produttività spingono gli stipendi al ribasso, il che pregiudica l'attrattiva delle aziende turistiche come datori di lavoro e complica la ricerca di collaboratori e dirigenti qualificati. L'attuazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa è un altro fattore aggravante. Per mancanza di prospettive professionali, infine, molti collaboratori qualificati voltano le spalle prematuramente al settore del turismo. Nelle regioni di montagna, inoltre, la «fuga dei cervelli» – ossia l'esodo dei giovani talenti per mancanza di prospettive economiche promettenti in loco – aggrava ulteriormente la situazione. Soprattutto per quanto riguarda le successioni, l'assenza di nuove leve qualificate può essere un vero problema.

Nell'ambito della nuova strategia federale in materia di turismo la promozione dell'imprenditoria – intesa globalmente, includendo anche la qualificazione di collaboratori e quadri dirigenti – è uno dei punti prioritari. In sede di attuazione sono previsti due campi d'azione: da un lato si tratta di contribuire al miglioramento della produttività (cfr. campo d'azione 3) e, dall'altro, di rafforzare il mercato del lavoro turistico (cfr. campo d'azione 4).

### 5.2.1 Campo d'azione 3: Produttività delle aziende turistiche

Per il turismo svizzero gli elevati costi e gli esigui margini di guadagno rappresentano una delle sfide principali (cfr. capitolo 3.3). Il continuo miglioramento della produttività delle aziende turistiche – vale a dire la riduzione dei costi e/o l'aumento dei ricavi – è quindi un fattore essenziale e sarà un'esplicita priorità della nuova politica federale. Le attività vanno predisposte in modo tale da agevolare il cambiamento strutturale indispensabile.

Per migliorare la produttività delle aziende bisogna innanzitutto mettere i soggetti interessati nella condizione di farlo. Sono previste le seguenti attività.

#### **Attività 3.1 Promuovere le start-up e intensificare le attività di coaching**

Nel rapporto «Giovani imprese a forte crescita in Svizzera», il Consiglio federale conclude che in Svizzera la situazione delle start-up è, nel complesso, da buona a ottima<sup>18</sup>.

Lo sviluppo dinamico del contesto economico fa delle start-up un fattore importante anche per il turismo svizzero. Queste giovani aziende favoriscono lo sviluppo dell'offerta turistica e contribuiscono così a migliorare la competitività e a promuovere il cambiamento strutturale dell'intero settore.

A livello federale la promozione delle start-up compete in primo luogo a Innosuisse. Nel concreto, l'Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione sostiene l'imprenditoria basata sulla scienza, compresi la fondazione e lo sviluppo di aziende a sfondo scientifico. Innosuisse promuove tra l'altro le giovani leve mediante appositi programmi di formazione e forgia così gli imprenditori di domani. L'Agenzia promuove inoltre le idee commerciali innovative e offre coaching professionali a giovani fondatori d'impresa. Questi coaching vengono offerti nell'ambito dei sistemi d'innovazione regionali (RIS) e

---

<sup>18</sup> Consiglio federale (2017a).

finanziati attraverso la nuova politica regionale (NPR). Un fatto ancora troppo poco noto è che anche gli operatori turistici possono beneficiare delle offerte di Innosuisse e di quelle dei RIS. Lo stesso dicasi per i progetti di ricerca applicata attualmente sostenuti da Innosuisse e portati avanti congiuntamente da scuole universitarie e aziende.

L'obiettivo è aumentare nel settore del turismo la visibilità di queste misure e di questi strumenti di promozione delle start-up e sollecitare le aziende interessate a sfruttarli maggiormente.

### **Attività 3.2 Rafforzare la capacità e l'orientamento strategici**

La capacità e l'orientamento strategici sono due caratteristiche fondamentali dell'imprenditoria perché consentono alle aziende di operare le scelte giuste per generare valore aggiunto. In futuro la politica del turismo della Confederazione punterà maggiormente sul rafforzamento di questi due elementi sia nelle aziende sia a livello di destinazioni turistiche. Queste ultime svolgono un ruolo importante perché contribuiscono in maniera determinante all'impostazione delle condizioni quadro a livello locale e regionale e, quindi, al successo economico delle aziende turistiche.

Quest'attività servirà anche a garantire che le misure di promozione delle politiche federali possano effettivamente raggiungere gli operatori turistici e che gli impulsi che ne derivano siano effettivamente recepiti e messi a frutto. A questo proposito sarà necessario raccogliere ed elaborare le conoscenze pratiche maturate in passato e renderle accessibili ai protagonisti del settore. A questo proposito sarà esaminata un'eventuale collaborazione con regionsuisse. Con vari strumenti di promozione della Confederazione ed entro i limiti dei fondi stanziati vengono creati già oggi incentivi finanziari per progetti volti a rafforzare la capacità e l'orientamento strategici. Questi incentivi hanno soprattutto il vantaggio di stimolare una partecipazione attiva perché inducono gli operatori stessi a elaborare e attuare progetti. L'effetto di incentivazione, l'efficienza e l'efficacia degli strumenti di promozione vengono verificati periodicamente e, se necessario, ottimizzati.

Sul piano dei contenuti sarà possibile attingere ai risultati emersi dai lavori sulle strategie di sviluppo regionali e sugli aspetti paesaggistici rilevanti che sono stati svolti di recente nell'ambito della politica per le aree rurali e le regioni montane. Questi risultati sono particolarmente importanti perché a livello economico il turismo assume una funzione trainante in molte zone rurali e montane.

Per il turismo di queste regioni i proprietari delle abitazioni secondarie rappresentano un potenziale da cui attingere risorse imprenditoriali<sup>19</sup>. Queste persone, che sono solitamente molto legate al loro domicilio secondario, andrebbero coinvolte maggiormente o come investitori o come proponenti di idee strategiche. Determinati progetti si prefiggono proprio di sfruttare questo potenziale e di contribuire così al rafforzamento della capacità e dell'orientamento strategici degli attori turistici attivi nelle destinazioni e regioni. A questo proposito le questioni di fondo saranno analizzate con la valutazione di Innotour, prevista per il 2018 (cfr. cap. 6.1).

## **5.2.2 Campo d'azione 4: Mercato del lavoro turistico**

La difficoltà di trovare e soprattutto mantenere tra le proprie fila dipendenti qualificati è un dato di fatto indiscusso. Nel contempo le qualifiche, la motivazione e lo spirito innovativo dei collaboratori sono elementi chiave per il successo del turismo. Queste qualità si mostrano in

---

<sup>19</sup> Avenir Suisse (2017).

particolare nell'ospitalità e cordialità del personale e nella qualità dei servizi. La digitalizzazione, inoltre, sta trasformando il turismo radicalmente. I requisiti che i collaboratori dovranno possedere in futuro e le esigenze di formazione e formazione continua che dovranno soddisfare non sono più paragonabili a quelli odierni. In praticamente tutti i campi si registra un crescente fabbisogno di specialisti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e di collaboratori particolarmente abili nell'uso delle tecnologie digitali.

Nel rapporto in adempimento dei postulati Reynard 15.3854 e Derder 17.3222 «Automazione. Rischi e opportunità», il Consiglio federale traccia un bilancio dettagliato<sup>20</sup>. Le sue analisi confermano che la politica svizzera del mercato del lavoro, caratterizzata da un'elevata flessibilità e una protezione sociale mirata, è un modello di successo. Le ottime condizioni quadro che lo distinguono poggiano su un forte partenariato sociale. Per mettere a frutto le opportunità offerte dalla digitalizzazione la Svizzera vanta dunque un contesto del tutto favorevole. L'analisi ha anche portato alla luce una serie di sfide. Per preservare il mercato del lavoro svizzero nel contesto della trasformazione strutturale in corso occorre raggiungere due obiettivi intermedi: bisogna da un lato focalizzare la formazione sull'economia digitale e, dall'altro, perfezionare l'armonizzazione tra politica del mercato del lavoro e protezione sociale. A questo proposito occorre seguire attentamente gli sviluppi rilevanti del mercato del lavoro e colmare le lacune informative esistenti.

Dagli ulteriori lavori svolti dalla SECO e in particolare durante il FTS 2016 è inoltre emerso che esistono in Svizzera le potenzialità per sviluppare il mercato del lavoro turistico. Si tratta di adottare nuovi approcci che, oltre alla digitalizzazione, concernono le cooperazioni nel settore del personale nonché le culture dirigenziali e aziendali. Vanno inoltre intensificate ulteriormente le misure esistenti volte a migliorare le qualifiche e l'integrazione nel mercato del lavoro turistico dei rifugiati riconosciuti e delle persone ammesse provvisoriamente. I risultati confermano l'intenzione della SECO di concentrarsi in via prioritaria sul mercato del lavoro turistico.

Un approccio di cooperazione assai promettente è il progetto di condivisione (o «sharing») dei dipendenti sostenuto dalla NPR «Montagne e lago, lavoro e svago»: sulla piattaforma Internet [www.enjoy-summer-winter.ch](http://www.enjoy-summer-winter.ch) rinomati alberghi e ristoranti di destinazioni turistiche invernali ed estive (soprattutto dei Cantoni Grigioni e Ticino) collaborano e offrono congiuntamente una prospettiva professionale nell'arco di un anno intero. In questo modo le aziende turistiche offrono ai loro collaboratori qualificati un posto di lavoro a tempo indeterminato, fidelizzandoli così a lungo termine. Calano quindi i costi di reclutamento, mentre gli investimenti nella formazione del personale diventano più proficui. Il progetto porta a una situazione «win-win», ossia di soli vincitori: i datori di lavoro, i dipendenti, i turisti, che possono beneficiare di un servizio di qualità ancora maggiore e, non da ultimo, lo Stato, perché si ritrova con meno disoccupati stagionali a suo carico.

#### **Attività 4.1 Individuare potenzialità di rafforzamento del mercato del lavoro turistico**

Ai fini di un rafforzamento del mercato del lavoro turistico, i Cantoni e le associazioni turistiche svolgono un ruolo di primo piano. L'associazione di categoria *hotelleriesuisse*, ad esempio, sta pianificando un'iniziativa di qualificazione nel settore alberghiero. In tale contesto è anche importante intensificare gli sforzi tra i datori di lavoro, le associazioni professionali coinvolte e le autorità cantonali competenti al fine di favorire l'accesso al mercato del lavoro dei lavoratori indigeni, compresi i rifugiati riconosciuti e le persone ammesse provvisoriamente.

Poiché la collaborazione tra gli attori coinvolti è fondamentale, la SECO assumerà una funzione di coordinamento più marcata nell'intento di intensificare, tra l'altro, anche la

<sup>20</sup> Consiglio federale (2017c).

cooperazione con la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI), l'autorità federale competente per le questioni nazionali e internazionali della politica in materia di formazione, ricerca e innovazione.

Per promuovere la collaborazione in questo campo è particolarmente indicata la piattaforma di dialogo e coordinamento descritta precedentemente (cfr. attività 1). Sono ipotizzabili le seguenti tematiche: carenza di personale qualificato, pianificazione delle successioni, creazione di posti di lavoro permanenti o formazione e formazione continua.

### 5.3 Sfruttare le opportunità della digitalizzazione

Sospinti dai player globali (Google, Apple, Facebook, Amazon, ecc.), le catene di creazione del valore e il comportamento dei consumatori stanno cambiando drasticamente. Queste trasformazioni hanno una ricaduta altrettanto radicale sul turismo. Lo sfruttamento efficiente ed efficace delle tecnologie disponibili sta diventando un fattore concorrenziale sempre più importante. Motore della trasformazione ed «enabler» al tempo stesso, la digitalizzazione offre grosse opportunità: nuovi prodotti e servizi turistici e nuovi processi e modelli aziendali. L'elemento fondamentale è che nello spazio virtuale si può ora interagire con qualsiasi altro soggetto in qualsiasi momento. Questo dato di fatto ci costringe ad agire e riflettere in termini completamente diversi e, quindi, a mettere in discussione il nostro «mind set». Anche per l'economia del turismo la trasformazione in corso comporta sfide importanti.

Le piattaforme globali e l'economia della condivisione (la «sharing economy») illustrano in maniera esemplare i cambiamenti in atto sul fronte della digitalizzazione. Il fatto che in pochi anni Booking e Airbnb, per citare due esempi, siano diventati potenti attori di mercato dimostra che le opportunità sono molte, ma che le sfide non sono di meno. Nell'economia digitale delle piattaforme i modelli di business sono spesso spronati da una logica di rete: la combinazione tra costi marginali in calo sul lato dell'offerta e una crescente utilità marginale su quello della domanda si traduce in una concentrazione di pochi attori principali («the winner takes it all»). Di conseguenza le soluzioni locali di nicchia hanno la peggio, a meno che non siano tanto specializzate da risultare difficilmente moltiplicabili a livello globale. La necessità di stringere rapporti di cooperazione regionali e nazionali cresce notevolmente fino a diventare un fattore di successo determinante (cfr. analisi SWOT).

Anche le attività di marketing e le transazioni vengono effettuate sempre di più con l'ausilio di strumenti digitali. Lo si vede in particolare nella tendenza di personalizzare il marketing, ad esempio sui social e nei formati pubblicitari computerizzati (tra cui il cosiddetto «programmatic advertising»). Anche la vendita e, in particolare, la determinazione dei prezzi vengono individualizzate sempre di più. I dati sulle esigenze e i comportamenti dei turisti diventano una materia prima importante.

C'è da aspettarsi che in futuro aumenteranno ulteriormente sia le opportunità sia la complessità della digitalizzazione. Per quanto riguarda la «customer journey» bisogna realizzare progressi in loco, durante il soggiorno (processi di check-in e check-out, supporto IT durante le interazioni personali, ordinazioni nei ristoranti, ecc.). Per quanto concerne i preparativi (presenza online, portali di informazione e prenotazione) la digitalizzazione è già molto più avanti, grazie appunto alle piattaforme globali. Vista la presenza di molte piccole aziende, molti soggetti e molte destinazioni faranno fatica a soddisfare queste esigenze, a stare al passo con la trasformazione tecnologica e a trovare nuovi sbocchi. Per rimanere concorrenziali a livello internazionale ci vogliono non soltanto innovazioni isolate portate avanti da singole aziende, ma soprattutto approcci nuovi e cooperativi a livello regionale e nazionale.

La responsabilità principale di affrontare le trasformazioni digitali ricade sulle aziende turistiche stesse. La nuova strategia federale del turismo pone un accento sul tema della digitalizzazione e contribuisce così a migliorare le condizioni quadro. A livello attuativo sono due i campi d'azione rilevanti: da un lato occorre sostenere maggiormente la trasformazione digitale dei

processi e modelli aziendali (cfr. campo d'azione 5) e, dall'altro, seguire da vicino e supportare la trasformazione digitale del marketing (cfr. campo d'azione 6).

### **5.3.1 Campo d'azione 5: Trasformazione digitale dei processi e modelli aziendali**

Nel 2017 la SECO ha lanciato un'offensiva sulla digitalizzazione nel turismo per sostenere la trasformazione digitale dei processi e modelli commerciali del settore, mettendo l'accento sulla promozione mirata di determinati progetti e sul trasferimento del sapere. Tramite Innotour e la NPR sono stati sostenuti numerosi progetti di digitalizzazione.

A titolo di esempio si può citare il progetto Innotour «Tourist office 3.0», che si interroga su forma, contenuti, funzioni e compiti degli uffici turistici nell'era digitale. Il progetto elabora e documenta le esigenze della clientela e dei fornitori di prestazioni in base a un'analisi nazionale e in collaborazione con partner innovativi e con 19 destinazioni turistiche, sviluppando scenari per l'ufficio del turismo di domani.

Per quanto concerne l'impatto che il fenomeno avrà sul settore occorre ampliare la base conoscitiva esistente. A novembre 2017 la SECO organizza il TFS dedicandolo al tema della digitalizzazione nel turismo. In tale contesto è prevista l'elaborazione di un ampio rapporto sull'industria del turismo digitale, da pubblicare nel primo trimestre del 2018. Oltre all'elaborazione di studi, lo scambio di esperienze svolge un ruolo essenziale. Nell'ottobre del 2017 è stata pubblicata, ad esempio, un'edizione speciale di Insight, la newsletter di Innotour, dedicata alla digitalizzazione nel turismo. Sul sito della SECO, invece, verrà attivata un'apposita piattaforma online per lo scambio di conoscenze al riguardo.

Il sostegno alla trasformazione digitale nel turismo mediante la promozione di progetti e lo sviluppo della base conoscitiva va intensificato. I risultati emersi dai progetti vengono elaborati in modo sistematico e messi a disposizione di un ampio pubblico. A questo proposito l'accento viene posto sulle seguenti attività.

#### **Attività 5.1 Promuovere progetti di digitalizzazione e il trasferimento del sapere**

La digitalizzazione modifica la domanda turistica, ma offre anche numerose possibilità per strutturare i processi aziendali in modo più efficiente, il che può comportare una riduzione dei costi e un aumento della produttività. Per fare affari e avere successo nel mondo digitale, inoltre, sono richiesti nuovi modelli commerciali. Il processo di trasformazione digitale viene attualmente sostenuto in modo mirato attraverso Innotour e la NPR.

Si è tuttavia notato che le esperienze maturate nel corso di progetti e iniziative vengono diffuse troppo poco e quindi non possono essere riprese in modo coerente. La politica del turismo, dunque, deve provvedere affinché le informazioni importanti ricavate dai progetti esemplari siano fatte confluire in modo più attivo nell'economia del turismo. Per promuovere il trasferimento del sapere e lo scambio di esperienze tra i progetti occorre portare avanti le attività già lanciate e organizzare workshop per favorire la diffusione delle conoscenze.

#### **Attività 5.2 Sviluppare dati e statistiche**

Esistono molti dati che potrebbero essere utilizzati in questo ambito. Sono però salvati in sistemi molto diversi e non possono essere congiunti facilmente. La disponibilità e l'elaborazione di dati e statistiche sono un presupposto per poter sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione. I dati possono aiutare a capire meglio i turisti, i loro motivi di viaggio e il loro comportamento effettivo. Grazie a informazioni personalizzate l'offerta turistica può essere adeguata alle esigenze specifiche dei viaggiatori e contribuire così

a un'esperienza di soggiorno ancora migliore. In questo contesto la capacità di strutturare ed elaborare dati, di integrarli, se necessario, e di ricavarne informazioni utili per l'intero settore sta diventando un requisito sempre più importante.

Oltre all'aspetto della tutela dei dati e della personalità, la complessità e la molteplicità delle interfacce dei vari sistemi costituisce un grande ostacolo all'integrazione dei dati. La presenza di piccole strutture e la conseguente varietà dei sistemi utilizzati non permette di beneficiare degli effetti di scala. Sono dunque necessari approcci cooperativi.

I lavori si concentrano sulla verifica dell'ulteriore sviluppo dei dati e delle statistiche esistenti (in particolare HESTA e PASTA). Anche l'ipotesi di raccogliere nuovi dati e di renderli fruibili (p. es. sul comportamento dei turisti) va verificata, ad esempio d'intesa con l'Ufficio federale delle comunicazioni (UFKOM) e in considerazione del rapporto costi-benefici.

Excursus: come strategia «early adopter» nel campo dei megadati, Svizzera Turismo sta elaborando un progetto per l'analisi delle tre fonti di dati attualmente disponibili, ossia: MySwitzerland.com, *Tourismus Monitor Schweiz* e HESTA. Ulteriori fonti di dati, come *Social Media Engagement*, le statistiche sulle newsletter, i rapporti sui media e sulle attività di marketing unitamente ai dati sulle prenotazioni saranno integrati in un secondo momento. I dati vengono raggruppati in un archivio informativo (cosiddetto «data-warehouse»), resi paragonabili, corretti e visualizzati. In questo modo si possono analizzare a fondo le interdipendenze tra le varie fonti di dati su un periodo prestabilito. L'obiettivo è ricavarne risultati plausibili sul successo di determinate campagne e sul comportamento dei potenziali turisti disposti a visitare la Svizzera.

### 5.3.2 Campo d'azione 6: Trasformazione digitale del marketing

La digitalizzazione rappresenta, come già detto, una grande sfida anche per il marketing. Le esigenze dei turisti cambiano rapidamente e i canali di commercializzazione e diffusione aumentano costantemente, il che incrementa sensibilmente anche i requisiti per il marketing.

In Svizzera esistono numerose organizzazioni locali e regionali che si occupano di marketing del turismo. Tra queste e Svizzera Turismo (ST) – l'organizzazione competente a livello federale – la cooperazione funziona bene. Considerati i cambiamenti indotti dalla digitalizzazione, tuttavia, la cooperazione e la ripartizione dei ruoli nel marketing del turismo devono essere ripensate. È ipotizzabile che ST si assuma la leadership come «early adopter», cioè che implementi rapidamente le nuove tecnologie e trasmetta le esperienze e il sapere che ne ricava alle organizzazioni di commercializzazione locali e regionali. Le questioni di fondo a questo riguardo saranno esaminate nella valutazione di ST prevista per il 2018 (cfr. capitolo 6.2).

È decisivo che il marketing del turismo sia orientato in modo coerente alla *customer journey*, cioè ai singoli cicli che un turista attraversa al momento di scegliere una destinazione e durante il soggiorno stesso. Il suo desiderio è di essere seguito durante queste fasi in base alle sue esigenze e sempre di più online. Ciò richiede ulteriori competenze e una maggiore elaborazione dei contenuti. L'ospite cerca la sua esperienza turistica (*experience*) a livello digitale. In questo processo spiccano i risultati in cima alle classifiche di Google (effetto *cash* o effetto *content*). È quindi essenziale assumere la leadership sui contenuti.

ST ha dunque rinnovato completamente la sua strategia di marketing, puntando su un approccio incentrato sui contenuti. È online che il turista trova la sua tanto ambita *experience* (marketing esperienziale). Con un marketing «della sorpresa» e una comunicazione stimolante (*storytelling*), ST intende quindi destare interesse e generare negli utenti l'impulso di visitare la Svizzera. Per l'elaborazione dei contenuti è stato implementato un network di contenuti settoriali. Le regioni turistiche raccolgono e documentano le offerte e le esperienze fatte dai turisti nelle destinazioni e con i prestatori di servizi o organizzatori e le integrano in un sistema

di gestione dei contenuti centrale. La Svizzera come meta turistica diventa così interamente accessibile a livello digitale e in modo innovativo.

Nell'implementazione del marketing esperienziale la digitalizzazione assume un ruolo di centrale importanza perché offre nuove possibilità di diffusione delle informazioni (*content distribution*). Sempre più rilevanti sono anche le svariate possibilità offerte dai social media. Per questo ST ha sviluppato anche una strategia di comunicazione per i social media. Se un ospite utilizza degli «hashtag» prestabiliti come ad esempio #INNAMORATOdellaSVIZZERA, il suo messaggio (post, tweet, ecc.) viene riconosciuto automaticamente, geolocalizzato e indicato nel content corrispondente. L'ospite stesso diventa così un «ambasciatore della Svizzera», aspetto estremamente importante perché i turisti credono di più ad altri turisti che non a esperti o redazioni. La trasformazione digitale del marketing turistico, però, non finisce qui. Per garantire anche in futuro il suo successo, lo sviluppo di MySwitzerland.com riveste un'importanza strategica.

### **Attività 6.1 Riconcepire MySwitzerland**

I cambiamenti nel comportamento dei viaggiatori e le loro esigenze sempre più differenziate richiedono una chiara attenzione per la clientela e un marketing preciso. Ciò implica a sua volta una maggiore concentrazione sul marketing digitale. Per ST ciò significa riconcepire la piattaforma Internet MySwitzerland.

MySwitzerland è la colonna portante della comunicazione di ST con la clientela ed è la piattaforma più completa e informativa sulla Svizzera come meta di viaggi e di congressi. MySwitzerland ha già ricevuto vari riconoscimenti e nel 2017 si è piazzata al primo posto nel Best of Swiss Web Award come miglior sito web per i dispositivi mobili.

La piattaforma MySwitzerland è basata sul sistema di gestione dei contenuti WCMS, operativo dal 2001. Da un'analisi effettuata di recente è emerso che, dopo 16 anni di esercizio, questo sistema è ormai giunto al termine del suo ciclo di vita e dev'essere riconcepito. Entro il 2019 è prevista l'attuazione del nuovo sistema, molto complesso, e dei relativi sistemi periferici. La prima *release* è prevista per giugno 2019.

Lo sviluppo della piattaforma MySwitzerland punta a una completa interazione digitale con i turisti durante la *customer journey*. Una novità importante concerne l'aspetto dell'ispirazione: una realtà virtuale ben integrata nel sito web cerca di trasmettere subito la voglia di partire. Uno degli obiettivi principali è fare in modo che lo sviluppo della banca dati con i contenuti settoriali agevoli la cooperazione con l'industria del turismo e con le organizzazioni regionali e che integri efficientemente i suoi contenuti nel marketing nazionale.

## **5.4 Aumentare l'attrattiva e la visibilità dell'offerta turistica**

La strutturazione dell'offerta e la commercializzazione sono elementi centrali per il turismo. Offerte interessanti e adeguate alle esigenze della clientela sono un presupposto fondamentale per competere con la concorrenza internazionale, motivo per cui l'industria del turismo presta molta attenzione a questi fattori. Lo stesso vale per il marketing: affinché i viaggiatori prendano in considerazione la Svizzera e prenotino un viaggio, le offerte e le prestazioni devono essere raggruppate, impacchettate a regola d'arte e pubblicizzate nel posto giusto.

Tra la strutturazione dell'offerta e il marketing esistono forti interdipendenze. Una buona strutturazione presuppone che si conoscano le esigenze dei potenziali turisti, mentre un marketing efficace presuppone un'ottima conoscenza delle offerte e delle prestazioni. Questi due aspetti vanno necessariamente di pari passo e devono essere coordinati. Spinte dalla digitalizzazione, la strutturazione e la commercializzazione verranno raggruppate in un unico

obiettivo. La politica federale del turismo ne tiene conto e riassume in un unico obiettivo l'aumento dell'attrattiva e della visibilità dell'offerta turistica.

Attualmente questo obiettivo viene perseguito soprattutto attraverso gli strumenti di promozione della politica del turismo (cfr. cap. 6), risultati finora validi. Gran parte dei fondi a disposizione è destinata a questa voce (cfr. cap. 4).

Per aumentare l'attrattiva dell'offerta turistica ci si concentra attualmente sulla promozione di innovazione, collaborazione e scambio di conoscenze (Innotour) e sulla promozione del settore alberghiero (di competenza della SCA). L'aumento della visibilità compete invece a ST. A ciò si aggiunge la NPR, che annovera tra le sue priorità anche la promozione del turismo (infrastrutture turistiche, sviluppo dell'offerta, cooperazioni).

La politica federale del turismo intende sostenere maggiormente la messa a disposizione di offerte interessanti e commercializzabili. A tal fine si prevede di tracciare un bilancio della promozione degli investimenti, di identificare eventuali necessità d'intervento e di perfezionarla ulteriormente (cfr. campo d'azione 7). L'organizzazione di grandi eventi come ad esempio le olimpiadi invernali potrebbe generare forti impulsi per il turismo svizzero. La politica del turismo intende promuovere questo aspetto in via prioritaria e sfruttare i relativi stimoli in modo ottimale (cfr. campo d'azione 8).

#### **5.4.1 Campo d'azione 7: Promozione degli investimenti**

Per garantire la competitività del turismo svizzero è importante preservare e sviluppare la qualità dell'offerta. Quest'ultima è costituita per gran parte da infrastrutture ad alta intensità di capitale, come ad esempio gli impianti di risalita o gli alberghi. Per incrementare l'attrattiva dell'offerta e adeguarla alle nuove esigenze dei turisti sono costantemente necessari investimenti di una certa entità, compito che compete sostanzialmente all'economia. Tuttavia, nell'odierno contesto concorrenziale e alla luce delle basse prospettive di rendimento, gli investimenti infrastrutturali nel turismo rappresentano un grosso problema (cfr. analisi SWOT). Alcune infrastrutture turistiche, inoltre, presentano il carattere di «bene pubblico»: tendenzialmente gli investimenti sono troppo esigui, per cui lo Stato deve spesso intervenire a dare una mano. Secondo le stime, il volume d'investimento annuo in strutture alberghiere e della ristorazione si aggira attorno al miliardo di franchi, un terzo dei quali per finanziare nuove costruzioni e due terzi per ristrutturazioni e lavori di manutenzione<sup>21</sup>.

Attualmente la Confederazione sostiene gli investimenti nel turismo principalmente attraverso la SCA e la NPR. La SCA concede mutui a titolo sussidiario rispetto ai creditori privati per il rinnovo o l'acquisto di aziende alberghiere, per nuove costruzioni e per rilevamenti. Diverse valutazioni hanno mostrato che la SCA contribuisce al rinnovo e alla competitività del settore alberghiero nelle zone turistiche e nelle località termali. La NPR promuove invece lo sviluppo economico nelle regioni montane, rurali e di frontiera, sostenendo ad esempio infrastrutture turistiche come impianti di risalita, impianti sportivi o infrastrutture per congressi. A questo proposito occorre citare lo *Swiss Hospitality Investment Forum* (SHIF), una piattaforma per condividere conoscenze e allacciare contatti utili in materia di vendite, investimenti e finanziamenti nell'industria alberghiera. Lo SHIF è un'offerta di *Messe Schweiz*, sostenuta da SCA, Scuola alberghiera di Losanna (EHL) e *hotelleriesuisse* e patrocinata dalla SECO.

Alla luce delle nuove sfide che il turismo deve affrontare bisogna verificare di continuo se la promozione degli investimenti è ancora efficace o se è necessario adeguarla e se gli strumenti esistenti devono essere eliminati, perfezionati o sviluppati. A questo scopo è prevista la seguente attività.

#### **Attività 7.1 Tracciare un bilancio dell'attuale promozione degli investimenti**

<sup>21</sup> *hotelleriesuisse* e SCA (2017).

I diversi modelli di finanziamento e promozione degli investimenti nel turismo (attuali e futuri) saranno esaminati e valutati da un gruppo di lavoro. Con l'aiuto di raffronti internazionali, quest'ultimo dovrà elaborare una panoramica degli strumenti di promozione esistenti in Svizzera, presentare i potenziali di miglioramento, mostrare come sono armonizzati gli uni agli altri e proporre soluzioni per migliorarne l'efficienza e l'efficacia. Saranno considerati anche gli effetti della digitalizzazione e i punti d'intersezione con le misure di promozione pertinenti di altre politiche settoriali a livello federale.

Il gruppo di lavoro valuterà inoltre gli effetti della legislazione sulle abitazioni secondarie e il suo possibile impatto sul cambiamento strutturale. Secondo l'articolo 19 della legge sulle abitazioni secondarie, l'ARE e la SECO devono analizzare a intervalli regolari gli effetti di tale legge. Una prima analisi di questo tipo è prevista per il 2020. In tale sede saranno analizzate anche le ripercussioni sugli investimenti e sui circuiti di finanziamento nel turismo nonché le eventuali analogie con la Lex Koller. L'analisi potrebbe fungere da base per un'eventuale revisione della legislazione in questione. In vista del suo svolgimento, ARE, SECO e SCA intrattengono scambi regolari.

#### **5.4.2 Campo d'azione 8: Grandi eventi come fattori di impulso**

I grandi eventi possono fungere da fattori d'impulso per lo sviluppo turistico e regionale in Svizzera. La precedenza va data a eventi con forte visibilità internazionale come ad esempio i giochi olimpici invernali, altre manifestazioni sportive oppure alle esposizioni universali o nazionali.

Per sfruttare al meglio l'impatto di questi grandi eventi sul cambiamento strutturale nel turismo la politica del turismo deve seguirli attivamente prima, durante e dopo lo svolgimento. Ciò richiede uno stretto coordinamento tra i servizi federali interessati, ad esempio con l'UFSPD per quanto riguarda i giochi olimpici invernali.

Gli interessi della politica del turismo possono essere fatti valere ad esempio attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro e l'elaborazione di una strategia di comunicazione ben orchestrata.

##### **Attività 8.1 Seguire attivamente la candidatura Sion 2026**

Se svolti a Sion, i giochi olimpici del 2026 potrebbero generare impulsi positivi per il turismo svizzero, e questo soprattutto in termini di effetti infrastrutturali, effetti sulla domanda, qualità, digitalizzazione nonché imprenditoria e nuovi modelli commerciali.

L'organismo responsabile della candidatura di Sion 2026 è Swiss Olympic, l'associazione mantello delle federazioni sportive svizzere. Il 7 marzo 2017 il consiglio esecutivo di Swiss Olympic ha deciso di candidarsi per i giochi olimpici 2026 con il progetto «Sion 2026 – i giochi nel cuore della Svizzera». La decisione è stata confermata all'unanimità dal parlamento dello sport l'11 aprile 2017.

La cosiddetta fase d'invito per le olimpiadi invernali 2026 dura da settembre 2017 a ottobre 2018. In questo mese il Comitato olimpico Internazionale (CIO) deciderà quali candidature prendere in considerazione. La decisione finale del CIO sarà presa nell'ottobre 2018.

La SECO partecipa al gruppo di lavoro interdipartimentale (GLID) costituito dal Consiglio federale. Questo gruppo ha il compito di offrire consulenza a Swiss Olympic e ai responsabili di progetto. Per la SECO sono decisivi gli effetti *legacy*. È essenziale che il progetto mostri come mettere a frutto i giochi olimpici 2026 ai fini dello sviluppo del turismo in tutta la Svizzera, e questo prima, durante e dopo il loro svolgimento. Una premessa importante affinché il turismo svizzero ne possa beneficiare è il coinvolgimento degli attori turistici a livello non soltanto locale e regionale, ma anche nazionale. La

SECO segue attivamente la candidatura di Sion 2026 nell'ambito della politica del turismo della Confederazione.

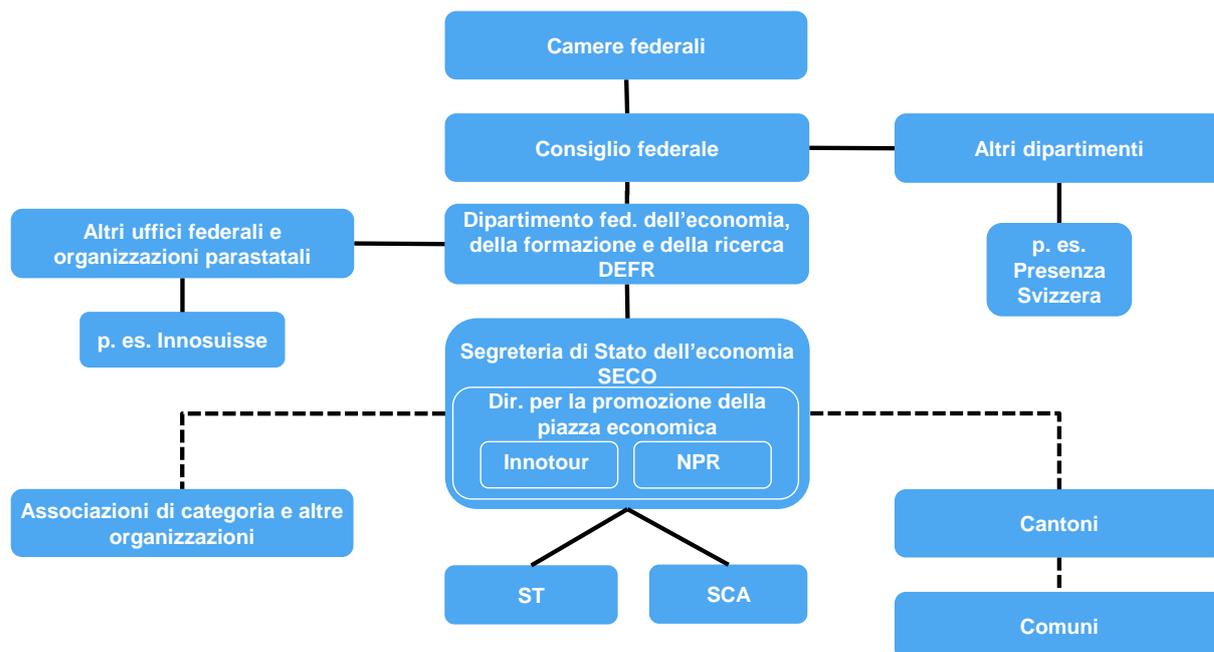
## 5.5 Panoramica dei campi d'azione e delle attività

Campi d'azione	Attività
1. Coordinamento e cooperazione	1.1 Sviluppare all'interno del Forum Turismo Svizzera (FTS) una piattaforma di dialogo e coordinamento
2. Quadro normativo favorevole al turismo	2.1 Intensificare la ricerca di soluzioni atte a snellire la normativa riguardante la politica del turismo
3. Produttività delle aziende turistiche	3.1 Promuovere le start-up e intensificare le attività di coaching 3.2 Rafforzare la capacità e l'orientamento strategici
4. Mercato del lavoro turistico	4.1 Individuare potenzialità di rafforzamento del mercato del lavoro turistico
5. Trasformazione digitale dei processi e modelli aziendali	5.1 Promuovere progetti di digitalizzazione e il trasferimento del sapere 5.2 Sviluppare dati e statistiche
6. Trasformazione digitale nel marketing	6.1 Riconcepire MySwitzerland
7. Promozione degli investimenti	7.1 Tracciare un bilancio dell'attuale promozione degli investimenti
8. Grandi eventi come fattori di impulso	8.1 Seguire attivamente la candidatura Sion 2026

## 6 Organi responsabili, operatori e strumenti di promozione della politica del turismo in Svizzera

La politica turistica della Confederazione è integrata nel sistema turistico svizzero con i suoi organi responsabili, operatori e strumenti di promozione. Questa integrazione sarà mantenuta anche con la nuova strategia per il turismo. In un sistema basato sull'economia di mercato, la politica turistica della Confederazione, di concerto con i Cantoni e i Comuni e con l'economia turistica, continuerà ad assolvere compiti specifici. La figura 8 mostra la struttura dei principali organi responsabili, operatori e strumenti di promozione della politica del turismo in Svizzera.

Figura 8: Organi responsabili, operatori e strumenti della politica del turismo in Svizzera



Fonte: SECO

All'interno della Confederazione spetta alla SECO attuare la politica turistica. Per farlo può ricorrere a quattro strumenti di promozione: promozione dell'innovazione, collaborazione e sviluppo delle conoscenze nel turismo (Innotour), Svizzera Turismo (ST), Società svizzera di credito alberghiero (SCA) e nuova politica regionale (NPR).

La nuova strategia turistica permetterà di ottimizzare il coordinamento degli attuali strumenti di promozione, in particolare migliorando l'attività d'informazione reciproca, organizzando i processi in modo più efficiente e sfruttando meglio le potenziali sinergie nei punti d'intersezione tra i suddetti strumenti (Innotour, ST, SCA, NPR). A questi se ne aggiungono altri, non specifici del turismo, quali Innosuisse, Switzerland Global Enterprise, le cooperative di fidejussione o Presenza Svizzera. Data la loro rilevanza per il turismo, i rispettivi punti d'intersezione vengono gestiti attivamente nell'ambito della politica turistica.

Gli strumenti di promozione contribuiscono principalmente a rendere più attrattiva e visibile l'offerta turistica (obiettivo 4), ma servono anche a promuovere l'imprenditoria (obiettivo 2) e a sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione (obiettivo 3). Questi strumenti sono descritti qui di seguito.

### 6.1 Promuovere innovazione, collaborazione e sviluppo delle conoscenze nel turismo (Innotour)

La Confederazione svolge la sua attività di promozione turistica in base alla legge federale del 30 settembre 2011 che promuove l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo (RS 935.22). Dopo essere stata introdotta nel 1998 come misura

temporanea e più volte prorogata, dal 2012 Innotour viene riconosciuta come parte integrante della politica del turismo della Confederazione. Innotour è uno strumento di promozione moderno, concepito per aiutare il settore turistico nazionale ad affrontare le sfide che si vanno man mano delineando.

Poiché il turismo è un settore economico frammentato, proporre offerte turistiche complete genera costi di transazione elevati. Le offerte innovative integrate non sono semplici da realizzare in quanto i costi e i rendimenti derivanti dall'innovazione sono difficili sia da internalizzare sia da spartire. Questi aspetti creano incertezze e ostacolano la cooperazione. Con Innotour assume pertanto grande importanza lo sviluppo di offerte turistiche interaziendali. Dall'introduzione, nel 2012, della sua terza priorità, consistente nello sviluppo e nella diffusione delle conoscenze, Innotour contribuisce sensibilmente a far evolvere la piazza turistica svizzera. Permette di promuovere progetti di formazione e formazione continua e di elaborare basi conoscitive come le previsioni per il turismo e, non da ultimo, di finanziare il Forum Turismo Svizzera.

Nell'ambito di Innotour le cerchie turistiche si fanno carico di gran parte dei costi (almeno il 50 %). Questo strumento crea incentivi, ma lascia la responsabilità del finanziamento e della gestione ai responsabili dei progetti. Questa responsabilità individuale è sottolineata dal fatto che gli aiuti finanziari di Innotour per i vari progetti vengono concessi solo come aiuti iniziali.

Nel periodo 2012-2015 Innotour disponeva di un budget di oltre 20 milioni di franchi. In relazione al programma d'impulso per la politica del turismo 2016-2019, il Parlamento ha stanziato per il periodo 2016-2019 altri 10 milioni in aggiunta ai 20 milioni concessi finora. Questi fondi supplementari serviranno anche a sostenere progetti finalizzati ad accompagnare e attenuare le conseguenze dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie.

Per promuovere l'imprenditoria e incrementare la produttività è necessario attivare il potenziale imprenditoriale esistente. Si può ad esempio attingere al potenziale imprenditoriale dei proprietari delle abitazioni secondarie.

### **Due progetti Innotour: Suisse Alpine 2020 e SvizzeraMobile 2020**

Nel quadro del progetto Suisse Alpine 2020 del Club Alpino Svizzero (CAS), entro la fine del 2019 verranno pubblicati su una moderna piattaforma online circa 10 000 itinerari per diversi sport di montagna, corredati di informazioni utili. In tal modo si rafforza tra l'altro la posizione della Svizzera come leader mondiale nel campo del turismo sostenibile.

Anche SvizzeraMobile compie due passi importanti. Da un lato la rete nazionale estende le sue offerte estive alla stagione invernale. L'obiettivo è integrare e pubblicizzare offerte invernali attrattive di sentieri escursionistici, percorsi con le racchette, piste per sci di fondo e percorsi per slittini. Un sistema unico per le offerte di entrambe le stagioni aiuterà gli utenti e i turisti di qualsiasi provenienza a orientarsi. L'altra tappa prestabilita è far conoscere un certo numero di mete e itinerari alpini elaborati nel quadro del progetto Suisse Alpine 2020 tramite la piattaforma SvizzeraMobile, secondo standard uniformi.

Promuovere l'offerta turistica richiede l'utilizzo di diversi strumenti federali, che devono essere strettamente coordinati. Nell'ambito della promozione economica della SECO questi strumenti sono, oltre a Innotour, la NPR e la SCA. Quest'ultima fornisce un sostegno individuale sotto forma di investimenti in infrastrutture alberghiere, distinguendosi così chiaramente da Innotour. Innotour e la NPR sono strumenti complementari: mentre il primo sostiene principalmente progetti nazionali, il secondo punta sul livello regionale. Innotour sostiene inoltre in tutta la Svizzera progetti locali e regionali che possono fungere da modello. Per l'esecuzione della legislazione Innotour vengono sistematicamente coinvolti altri uffici federali quali USTRA, UFAM, UFSPPO o UFAG. Le sovrapposizioni tra progetti modello regionali Innotour e progetti NPR verranno esaminate in modo approfondito in sede di valutazione.

L'ultima valutazione di Innotour risale al 2010. La legge federale e la relativa ordinanza sono state sottoposte a una revisione totale basata sui risultati emersi. Le nuove normative Innotour (legge e ordinanza), entrate in vigore nel 2012, si sono dimostrate sostanzialmente efficaci. La promozione Innotour dev'essere verificata in relazione alla nuova strategia turistica. Oltre a misurare l'efficacia dei progetti promossi nel periodo 2012-2017, la valutazione del 2018 dovrà analizzare come promuovere e sostenere in modo mirato l'imprenditoria e la digitalizzazione nel turismo (cfr. attività 3.2 e 5.1). I risultati della valutazione consentiranno di esaminare l'ipotesi di perfezionare le basi legali (legge e ordinanza) e le modalità d'esecuzione. Nei limiti del possibile, le ottimizzazioni saranno intraprese nel quadro del messaggio concernente la promozione della piazza economica 2020-2023.

## 6.2 Svizzera Turismo

Conformemente alla legge federale del 21 dicembre 1955 concernente Svizzera Turismo (RS 935.21, in seguito legge ST), Svizzera Turismo (ST) promuove per conto della Confederazione la domanda di viaggi e vacanze in Svizzera. I suoi compiti, elencati in modo esaustivo nella legge, comprendono il marketing turistico di base, comprese attività come la cura del marchio, la prospezione dei mercati e l'informazione ai clienti. ST ricopre inoltre un incarico di coordinamento e di consulenza. Il coordinamento consiste ad esempio nell'organizzare campagne su vari temi mediante piattaforme di marketing aperte, mentre la consulenza si svolge tra l'altro nel quadro di «Enjoy Switzerland». Insieme a destinazioni e associazioni ST favorisce lo sviluppo dell'offerta e l'innovazione dei prodotti da lanciare sul mercato.

ST partecipa inoltre a Switzerland Travel Centre (STC) e a Swiss Travel System (STS). STC è un portale di prenotazioni online di diritto privato che dà accesso a circa 2000 alberghi svizzeri e ad altre strutture ricettive, nonché all'offerta ferroviaria svizzera, inserendoli direttamente nei canali di vendita internazionali. STS, invece, è una società di marketing che opera nel settore dei trasporti pubblici e delle ferrovie panoramiche. Oltre ai suoi compiti di promozione internazionale, l'organizzazione crea e sviluppa la rete di distribuzione a livello mondiale e gestisce l'ampio assortimento dei titoli di trasporto pubblici per gli ospiti stranieri.

Le prestazioni di ST sono essenzialmente finalizzate a completare l'iniziativa privata. ST si concentra infatti su prestazioni messe a punto nell'interesse del turismo svizzero e altrimenti inesistenti sul mercato perché non offerte in modo paragonabile da fornitori privati con interessi commerciali.

L'ordinanza del 2 dicembre 2016 concernente Svizzera Turismo (RS 935.211, in seguito ordinanza) è stata recentemente sottoposta a una revisione totale che ha introdotto i necessari adeguamenti al diritto federale superiore e ha disciplinato con chiarezza le questioni riguardanti l'organizzazione e la governance. Sono state adeguate anche alcune disposizioni relative all'ufficio di revisione dell'organizzazione e adottate norme per evitare conflitti di interesse e incrementare la trasparenza nella retribuzione dei membri della direzione. Sono inoltre state introdotte disposizioni sulla retribuzione dei quadri di ST.

La Confederazione controlla ST mediante la vigilanza del Consiglio federale e tramite nomine e autorizzazioni. Conformemente all'articolo 2 dell'ordinanza, la vigilanza è affidata alla SECO. Il Consiglio federale nomina metà dei membri del comitato di ST, il presidente, il vicepresidente (scelto all'interno del comitato). Approva inoltre la nomina del direttore. La SECO esegue la vigilanza in base a una convenzione concernente il controlling, il reporting e il monitoring politici («convenzione CRM»), stipulata di volta in volta insieme a ST per quattro anni. La convenzione CRM attuale, valida per il periodo 2016-2019, disciplina in particolare il processo di vigilanza, il reporting da parte di ST e in generale la collaborazione tra le due parti.

ST dispone di un budget annuo di circa 90 milioni di franchi (2015: 96 mio. fr., 2016: 92 mio. fr.). In virtù dell'articolo 6 della legge ST, la Confederazione accorda all'organizzazione aiuti finanziari annui nei limiti dei crediti autorizzati. L'Assemblea federale stabilisce a scadenze quadriennali il limite di spesa mediante decreto federale semplice. Per il periodo 2016-2019 il limite di spesa ammonta a 230 milioni. In secondo luogo ST si finanzia con i contributi dei

membri. L'importo previsto è volutamente esiguo per consentire al maggior numero possibile di operatori di diventare membri e dare così a ST una base d'appoggio per quanto possibile ampia. In terzo luogo la Confederazione si aspetta che ST generi di propria iniziativa un certo volume di fondi di terzi per promuovere la piazza turistica elvetica. ST può offrire ai suoi membri e a terzi prestazioni direttamente computabili rientranti nel suo mandato legale. Per l'acquisizione dei fondi di terzi sono rilevanti anche i partenariati che ST conclude con partner economici.

ST è l'unica organizzazione della Confederazione il cui scopo è rafforzare la domanda turistica. A livello federale esistono importanti convergenze con gli uffici federali competenti in materia di visti, ossia la Segreteria di Stato della migrazione (SEM) e i servizi consolari (SC). Una volta all'anno questi servizi si riuniscono nell'ambito di un incontro istituzionalizzato. ST si impegna attivamente per facilitare il più possibile, nel quadro delle prescrizioni vigenti in materia di visti, l'ottenimento di un visto di entrata per i turisti provenienti da mercati lontani quali Cina, India o Paesi del Golfo. Anche nel settore della promozione culturale esistono punti di convergenza con l'Ufficio federale della cultura (UFC). L'obiettivo della collaborazione con l'UFC è valorizzare l'attrattiva turistica dei siti e dei beni culturali svizzeri tenendo conto degli interessi di protezione specifici. Inoltre, per quanto riguarda la politica paesaggistica, ambientale e climatica, vi sono dei punti d'intersezione con l'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM), con il quale viene intrattenuta una collaborazione incentrata sulle qualità del paesaggio in quanto capitale turistico e sui relativi strumenti di promozione rilevanti per il turismo (in particolare parchi, patrimonio mondiale dell'UNESCO). Altri importanti partner sono Switzerland Global Enterprise S-GE, che aiuta le imprese svizzere a individuare e sfruttare le opportunità d'esportazione e gestisce la promozione della piazza economica svizzera all'estero, nonché Presenza Svizzera, che si occupa di promuovere l'immagine della Svizzera all'estero e di attuare la strategia del Consiglio federale per la comunicazione internazionale della Svizzera. La politica turistica della Confederazione si interseca in particolare con l'attività di Innotour e con la NPR. ST contribuisce a diversi progetti Innotour con l'apporto di know-how specifico nel campo del marketing. Nel quadro di «Enjoy Switzerland», parzialmente finanziato in passato tramite la NPR, ST offre consulenza alle destinazioni e alle associazioni per sviluppare l'offerta e l'innovazione dei prodotti.

### **Esempio di progetto ST: Grand Tour of Switzerland**

Il Grand Tour of Switzerland è un percorso turistico di 1600 chilometri che si snoda attraverso la Svizzera abbinando innumerevoli attrazioni turistiche e possibilità di escursioni lungo le tratte più belle del Paese. L'idea di fondo è proporre un giro turistico che metta in risalto i pregi della Svizzera. Il tragitto è pensato praticamente per tutti i mezzi di trasporto. Dal 2017 è dotato di infrastrutture elettriche che permettono di circolare agevolmente anche con veicoli a energia elettrica. I responsabili del progetto sono l'associazione «Grand Tour of Switzerland», di cui fanno parte tutte le regioni turistiche svizzere, e Svizzera Turismo, ma anche diversi fornitori di prestazioni delle varie regioni e destinazioni svizzere. Il Grand Tour of Switzerland si è rivelato un successo, tanto che nel 2016 ha fatto registrare 290 000 pernottamenti supplementari.

L'attività di promozione di ST viene riesaminata e sviluppata in linea con la nuova strategia turistica. Nel 2018 ST sarà sottoposta in quest'ottica a una valutazione finalizzata a verificare le prestazioni fornite dall'organizzazione, individuare i potenziali di ottimizzazione e formulare raccomandazioni. Dal punto di vista dei contenuti, la valutazione si concentrerà sulla digitalizzazione e sulle profonde trasformazioni che essa determina anche a livello di marketing del turismo, soprattutto per quanto riguarda l'attribuzione dei ruoli e lo sviluppo della piattaforma Internet MySwitzerland (cfr. campo d'azione 6). Saranno inoltre esaminate le possibilità che ha ST di contribuire al raggiungimento dei due nuovi obiettivi della politica turistica della Confederazione, effettuando a tale scopo un confronto internazionale. Nel 2019 la SECO e ST elaboreranno insieme una nuova convenzione CRM per il periodo 2020-2023 attenendosi ai principi di collaborazione vigenti.

### 6.3 Società svizzera di credito alberghiero

La Società svizzera di credito alberghiero (SCA) è incaricata dell'esecuzione della legge federale del 23 giugno 2003 sulla promozione del settore alberghiero (RS 935.12). La SCA è una società cooperativa di diritto pubblico a cui la Confederazione ha accordato un mutuo senza interessi per un importo di circa 136 milioni di franchi. Per il periodo dal 2012 al 2019 la SCA dispone di un mutuo supplementare<sup>22</sup> di 100 milioni. I fondi attinti al mutuo supplementare rimangono alla SCA come incremento a titolo permanente del mutuo federale. Al 31 dicembre 2016 la SCA aveva prelevato 43 milioni da questo mutuo. Inoltre la società possiede un capitale sociale di circa 28 milioni e riserve (incluso il riporto di utile) per circa 16 milioni. Le sono affiliati, oltre alla Confederazione, anche banche, Cantoni, settore alberghiero, economia e associazioni.

Le attività della SCA coprono due settori. Da un lato essa concede mutui a titolo sussidiario (rispetto ai creditori privati) alle aziende alberghiere situate in regioni turistiche e in località termali per il rinnovo o l'acquisto di aziende alberghiere, per nuove costruzioni e per rilevamenti, se questi sono conformi alle esigenze del mercato. Ciò significa che le aziende devono essere in grado di realizzare sufficienti ricavi sul mercato per poter finanziare interessi e ammortamenti sul capitale di credito. La SCA contribuisce così allo sfruttamento del potenziale esistente nel settore alberghiero. Alla fine del 2016 il volume dei mutui concessi ammontava a 177 milioni, ripartiti su 277 aziende. Parallelamente al finanziamento, la SCA offre consulenze in tutta la Svizzera, in particolare valutazioni di imprese, perizie relative alla legislazione sulle abitazioni secondarie, studi di fattibilità e programmi d'impulso che permettono di analizzare approfonditamente e di valutare l'offerta alberghiera di alcune regioni. Per non falsare il mercato delle consulenze, gli introiti generati da queste sue prestazioni devono coprire i costi. La SCA, infine, mette a disposizione del settore alberghiero le conoscenze acquisite nell'ambito delle sue attività nell'ottica di un trasferimento del sapere. Nel complesso la SCA è tenuta ad autofinanziarsi e a coprire eventuali perdite tramite riserve.

Nel 2015 l'ordinanza del 18 febbraio 2015 sulla promozione del settore alberghiero (RS 935.121) è stata sottoposta a una revisione totale, il regolamento interno è stato rinnovato e i suoi statuti adeguati. Con la revisione sono state modernizzate le disposizioni esecutive sulla promozione del settore alberghiero. La nozione di «settore alberghiero» è stata aggiornata e resa più flessibile. Il perimetro di promozione è stato adeguato alle zone d'impatto territoriale della NPR e quindi moderatamente esteso. Il margine di manovra finanziario per la concessione dei mutui è stato ampliato per poter contribuire in modo sostanziale a colmare la lacuna di finanziamento in questo settore, a modernizzare le strutture ricettive e a rafforzare la competitività dell'economia alberghiera.

La SCA sottostà alla vigilanza del Consiglio federale, che approva i suoi statuti e il suo regolamento interno. In base all'articolo 16 capoverso 2 della legge federale sulla promozione del settore alberghiero la vigilanza è trasferita al DEFR, a cui compete anche la nomina del presidente e di quattro membri dell'assemblea generale, l'organo direttivo strategico della SCA. La SECO esegue la vigilanza in base a una Convenzione concernente il controlling, il reporting e il monitoring politici (convenzione CRM) 2016-2019. La convenzione CRM, stipulata dalla SECO e dalla SCA di volta in volta per quattro anni, disciplina in particolare il processo di vigilanza, il reporting da parte della SCA e la collaborazione generale tra la SECO e la SCA.

---

<sup>22</sup> Il mutuo supplementare è stato accordato dal Parlamento nel 2011 come misura per attenuare gli effetti dell'apprezzamento del franco per il periodo 2012-2015. In questo modo si è voluto garantire che la SCA disponesse di un margine di manovra sufficiente per poter intervenire nel caso di un'eventuale stretta creditizia. Affinché la SCA possa aiutare efficacemente il settore alberghiero a superare le sfide strutturali, nel 2015 il Parlamento ha deciso di prolungare il mutuo supplementare per il periodo 2016-2019.

La valutazione della SCA effettuata nel 2013<sup>23</sup> ha evidenziato che la sua attività di promozione ha un influsso positivo sulla competitività delle aziende alberghiere. Gli investimenti cofinanziati dalla SCA dal 2007 al 2012 hanno portato a un aumento di quasi un quarto del numero di letti e collaboratori nei rispettivi alberghi. La SCA contribuisce in modo determinante a colmare la lacuna di finanziamento in questo settore. Stabilisce tassi d'interesse per quanto possibile favorevoli sui suoi mutui e può accordare condizioni vantaggiose anche per quanto riguarda i termini di ammortamento, in entrambi i casi nel rispetto del principio dell'autofinanziamento. Tra il 2007 e il 2012 gli investimenti cofinanziati dalla SCA ammontavano a circa il 28 per cento del totale degli investimenti del settore alberghiero nell'arco alpino svizzero. La SCA esamina inoltre tramite la sua attività di consulenza somme d'investimento considerevoli che possono essere sostenute anche senza i mutui della SCA (investitori, banche, fondi di promozione cantonali). Nel quadro della sua attività di trasferimento del sapere la SCA ha lanciato insieme a GastroSuisse l'iniziativa «Hotel Innovations-Award» per promuovere l'innovazione e l'imprenditoria nel settore alberghiero. Questo riconoscimento premia le migliori idee con un sostegno gratuito nell'attività di sviluppo. Altri esempi in materia di trasferimento di sapere sono rappresentati dall'*Hotel Finance Forum* e dalla pubblicazione «Annuaire de l'hôtellerie suisse», entrambi istituiti in collaborazione con *hotelleriesuisse*, nonché dalla partecipazione allo *Swiss Hospitality Investment Forum*. Queste piattaforme servono anche a dare risalto a nuovi temi e priorità quali la produttività, la determinazione dei prezzi (*pricing*) o l'innovazione. Con i programmi d'impulso la SCA sostiene le regioni nel seguire le trasformazioni strutturali del settore alberghiero. A titolo di esempio si possono citare la consulenza e il coaching volti a definire obiettivi per l'attuazione di misure o i workshop in materia di formazione per l'allestimento di businessplan, abilitazione (*enabling*), piani di successione o relativi alla legislazione sulle abitazioni secondarie.

#### **Esempio di progetto SCA: Die Lötschentaler**

Il progetto di collaborazione «Die Lötschentaler» è nato nel 2011. Nei primi anni l'attenzione si è concentrata su aspetti commerciali e aziendali. Dal 2016 si è passati al rinnovo delle infrastrutture e sono stati effettuati i necessari investimenti. Il finanziamento di piccole attività alberghiere nelle regioni di montagna non è un'impresa facile, ma è comunque possibile seguendo opportune procedure.

La SCA è stata coinvolta in qualità di perito o come concessionaria di mutui. Si è inoltre impegnata proattivamente per impostare il finanziamento in una prospettiva sostenibile. Grazie a una collaborazione esemplare tra i vari partner, fra cui alcune banche, il Cantone del Vallese e l'Aiuto svizzero ai montanari, sono stati realizzati con successo tre progetti d'investimento.

La valutazione intermedia del pacchetto di misure relative alla politica del turismo del 2013 ha mostrato che la modernizzazione delle disposizioni esecutive della promozione alberghiera ha ripercussioni positive. Circa il 45 per cento del volume dei nuovi mutui autorizzati è destinato a progetti che beneficiano direttamente di questo aggiornamento. Il prolungamento del mutuo supplementare ha consentito di espandere ulteriormente il volume dei mutui e di garantire il proseguimento dell'attività di promozione svolta dalla SCA. Coordinare meglio la promozione alberghiera tra SCA e NPR rappresenta un potenziale di sviluppo. Questo sviluppo si svolgerà in linea con la nuova strategia del turismo della Confederazione. Per la vigilanza sulla SCA si procederà a una rielaborazione della convenzione CRM per il periodo 2020-2023.

## **6.4 Nuova politica regionale**

Con la nuova politica regionale (NPR), e in collaborazione con i Cantoni, la Confederazione aiuta le regioni di montagna, le aree rurali e le regioni di frontiera a sviluppare la loro economia. L'obiettivo è migliorare le condizioni della piazza economica per le imprese, aumentare la forza

<sup>23</sup> Helbling Business Advisors AG (2013).

innovativa e creare valore aggiunto per rafforzare la competitività delle regioni. In questo modo la NPR consente alle regioni beneficiarie di creare o mantenere posti di lavoro. La NPR, posta in vigore nel 2008 in base alla legge federale del 6 ottobre 2006 sulla politica regionale (RS 901.0), viene attuata attraverso tre orientamenti.

**Orientamento 1:** la componente principale della NPR consiste nell'accordare un sostegno finanziario diretto a idee, progetti e programmi meritevoli che possono rendere più competitive le regioni e favorirne così il successo. In quest'ambito viene promossa anche la partecipazione della Svizzera a programmi transfrontalieri dell'UE.

**Orientamento 2:** una seconda componente sussidiaria mira a rafforzare il coordinamento e la collaborazione della politica regionale con le altre politiche territoriali della Confederazione. Si possono citare ad esempio le politiche in materia di turismo, innovazione, agricoltura, ambiente, sviluppo del territorio nonché le strategie e politiche di ordine generale come lo sviluppo territoriale coerente (KoRE).

**Orientamento 3:** la terza componente, anch'essa di carattere sussidiario, sostiene i soggetti responsabili dell'attuazione della NPR nei Cantoni e nelle regioni. Attraverso il Centro della rete di sviluppo regionale «regiosuisse» la Confederazione propone ai responsabili offerte di condivisione, scambio di conoscenze e formazione continua. Con questo orientamento vengono inoltre elaborate basi di politica regionale.

A sostegno delle infrastrutture la NPR versa aiuti finanziari sotto forma di contributi a fondo perso e di mutui a tassi di interesse favorevoli o nulli. I fondi servono innanzitutto al finanziamento iniziale dei progetti. Il finanziamento a più lungo termine è limitato alle strutture di gestione regionale e di gestione dei sistemi d'innovazione regionali (RIS). I programmi di promozione sono sostenuti congiuntamente da Confederazione e Cantoni, a condizione che il contributo cantonale sia almeno equivalente a quello federale. I destinatari degli aiuti finanziari devono partecipare ai progetti con una quota adeguata di fondi propri. Per evitare distorsioni della concorrenza la NPR promuove generalmente progetti in fase preconcorsuale e a livello interaziendale. La promozione di singole aziende si limita alle infrastrutture con una componente essenziale di interesse pubblico (in particolare strutture turistiche).

Per il periodo di promozione 2016-2019 sono stati stanziati a favore di programmi cantonali, intercantionali e transfrontalieri 140 milioni di franchi di aiuti a fondo perso e 250 milioni di franchi di mutui per l'attuazione della NPR. È inoltre previsto un tetto di 50 milioni di franchi di aiuti finanziari e di 150 milioni di franchi di mutui nel quadro del programma d'impulso turistico. Per fissare gli obiettivi individuali la Confederazione stipula con i Cantoni convenzioni di programma quadriennali. Compete ai Cantoni decidere quali progetti sostenere con questi fondi.

Le priorità tematiche di promozione sono fissate dal Parlamento nel programma pluriennale relativo alla NPR. Nell'attuale fase di programma 2016-2023 la priorità è data ai settori «industria» e «turismo». Nel settore industriale si intende rafforzare in particolare la capacità delle PMI di sviluppare innovazioni. A questo scopo la NPR promuove in tutta la Svizzera sei o sette sistemi d'innovazione regionali (RIS). Queste reti, generalmente estese a più Cantoni, servono a rafforzare lo scambio regionale tra imprese, istituti di formazione e di ricerca ed enti pubblici. Nel settore turistico vengono sostenuti progetti che aiutano a gestire i cambiamenti strutturali e che rendono più competitive le destinazioni. Il turismo, in quanto settore d'esportazione chiave, svolge un ruolo importante nelle regioni che beneficiano degli aiuti della NPR. Per questo motivo molti progetti turistici sono sostenuti con fondi NPR. Nell'ultimo periodo di programma un quarto dei contributi a fondo perso e tre quarti dei mutui sono confluiti nella promozione di progetti turistici. Con il programma d'impulso per la politica del turismo 2016-2019 la Confederazione può inoltre stabilire per un periodo di quattro anni priorità supplementari, come quelle di sostenere con fondi NPR la modernizzazione del settore alberghiero, sviluppare la qualità e i prodotti, rafforzare la collaborazione e perfezionare le principali infrastrutture delle destinazioni.

La Confederazione e i Cantoni sostengono numerosi progetti turistici contribuendo al consolidamento sostenibile di un pilastro importante per le regioni di montagna e le zone rurali. La promozione è destinata ad esempio allo sviluppo di prodotti e servizi turistici idonei al mercato come pacchetti avventura, attività indoor e outdoor o procedure di sviluppo delle marche. La NPR sostiene anche collaborazioni intersettoriali, piattaforme di coordinamento o di marketing e processi di ristrutturazione di organizzazioni turistiche. È particolarmente importante per l'economia turistica il sostegno a progetti infrastrutturali finalizzati a creare valore aggiunto, fra cui impianti di trasporto turistici, bagni termali, infrastrutture wellness, centri congressuali o impianti sportivi di rilevanza sovregionale.

### **Esempio di progetto NPR: Regione del Parco nazionale – regione della salute**

Il progetto mira a raggruppare e commercializzare offerte innovative del settore turistico e sanitario nella Bassa Engadina per attirare nuovi ospiti con l'espansione del segmento «turismo della salute» e aumentare il valore aggiunto regionale. Un altro effetto positivo è la possibilità di coordinare in modo ottimale le prestazioni sanitarie per la popolazione locale e quelle per i turisti e di garantirle a costi contenuti finanziandole sul lungo termine.

Nell'ambito del progetto diversi gruppi interdisciplinari lavorano allo sviluppo di prodotti innovativi. È stata ad esempio sviluppata un'offerta per ospiti affetti da intolleranze alimentari. Nel frattempo si sono associati otto alberghi/pensioni, nove case di vacanza, sei ristoranti e cinque esercizi commerciali della regione per consentire ai turisti interessati un soggiorno piacevole (privo di glutine e lattosio) nella regione. L'offerta, unica nel suo genere in Svizzera, si basa su effetti di networking regionale.

Altri prodotti innovativi sono concepiti per ospiti che desiderano completare le loro escursioni sulla Via Engiadina con prestazioni sanitarie personalizzate o per villeggianti che intendono sottoporre il proprio animale domestico a cure veterinarie. Completano il programma una serie di presentazioni e di incontri con esperti della salute regionali nonché un nuovo ufficio per l'organizzazione di congressi medici.

Grazie alle sue possibilità di promozione, la NPR è un'importante componente della politica svizzera del turismo, complementare agli altri strumenti di promozione. Il sostegno di offerte turistiche innovative e di progetti nel settore alberghiero richiede una chiara concertazione e un buon coordinamento della NPR con Innotur e la SCA; a tal fine sono previsti opportuni processi decisionali.

## 7 Principi operativi

La politica del turismo della Confederazione segue due principi operativi fondamentali: la sostenibilità e la sussidiarietà.

### 7.1 Sostenibilità

Nell'attuare la politica turistica della Confederazione si fa riferimento in linea di principio alle direttive e agli obiettivi dell'attuale strategia per uno sviluppo sostenibile del Consiglio federale. Un ruolo di primo piano viene attribuito alla dimensione della sostenibilità «efficienza economica», alla necessità di evitare ripercussioni negative per l'ambiente e la società. Si punta pertanto a preservare le risorse naturali e a migliorare l'efficienza delle risorse cercando di sganciare la crescita turistica dal loro consumo.

In relazione al tema della sostenibilità nel turismo svizzero va rilevata l'importanza di mantenere e consolidare il patrimonio paesaggistico e architettonico della piazza turistica svizzera in quanto elemento essenziale dell'attrattiva del nostro Paese come meta turistica. Paesaggi naturali e culturali incontaminati, splendide città e siti caratteristici, luoghi storici e musei straordinari. A ciò si aggiunge la spiccata diversità culturale che si riflette non soltanto in vive tradizioni, ma anche nella produzione artistica contemporanea. Tutto ciò costituisce un importante fondamento e rientra nelle condizioni quadro del turismo svizzero. Preservarle e rafforzarle sul lungo periodo è un compito particolarmente complesso che richiede un coordinamento e una cooperazione perfetti tra la politica del turismo e le altre politiche settoriali. Questo compito è assunto dalla SECO in collaborazione con i servizi competenti del DFI e del DATEC.

Un altro aspetto importante a cui prestare attenzione è il fatto che le misure attuate nel quadro della politica turistica della Confederazione contribuiscono al raggiungimento dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU con i suoi 17 obiettivi (*Sustainable Development Goals*, SDG). L'ONU ha dichiarato il 2017 Anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo. L'evento conclusivo di questo anno tematico si svolgerà il 19 dicembre 2017 a Ginevra e sarà sostenuto attivamente dalla politica turistica della Confederazione.

La sostenibilità quale principio operativo è un tema trasversale di rilievo per tutti gli obiettivi, i campi d'azione e le attività della strategia del turismo della Confederazione. Nell'ambito di questo principio operativo si tratta in particolare di contribuire a incrementare la competitività e l'attrattiva del turismo. Particolarmente degni di nota sono anche il contributo della politica turistica al miglioramento dell'efficienza delle risorse, al mantenimento e al consolidamento del patrimonio paesaggistico e architettonico della piazza turistica svizzera nonché il contributo al rafforzamento del turismo come fonte di posti di lavoro qualificati, soprattutto in regioni periferiche dove l'offerta scarseggia. Occorre infine rilevare che gli aspetti dello sviluppo sostenibile sono sanciti anche nelle basi giuridiche federali dei quattro strumenti di promozione della politica del turismo Innotour, ST, NPR e SCA.

Nel periodo 2018-2019 sarà tracciato un bilancio della situazione per verificare il rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile nella politica del turismo. In tale contesto si terrà conto dei principi concernenti le valutazioni della sostenibilità. Nel contempo si potrà fare riferimento ai risultati del bilancio effettuato nel periodo 2014-2015, da cui era emerso che la dimensione della sostenibilità viene considerata sia dalla politica turistica nel suo complesso sia dai relativi strumenti di promozione e che a livello esecutivo la politica turistica attribuiva grande importanza ai principi dello sviluppo sostenibile.

### 7.2 Sussidiarietà

La politica turistica della Confederazione svolge il proprio mandato in modo sussidiario agli attori privati nonché ai Cantoni e ai Comuni. Ciò significa che sostiene attori privati o pubblici che non possono adempiere da soli compiti di interesse collettivo. Questa politica crea incentivi

per l'attività economica, l'innovazione e l'iniziativa di attori privati e pubblici, a condizione che questi attori partecipino a loro volta in modo adeguato.

Il principio di sussidiarietà è anche una base importante per la promozione del turismo. La SCA e la NPR concedono mutui sussidiariamente ai creditori privati. Ciò significa che i fondi federali sono sempre accordati in collaborazione e a complemento dei crediti privati. Anche il marketing di ST si svolge a titolo sussidiario: ST si limita a fornire prestazioni altrimenti inesistenti perché non offerte in modo paragonabile da altri attori privati con interessi commerciali. Per quanto riguarda Innotour la sussidiarietà si manifesta nel fatto che gli aiuti finanziari si limitano ad aiuti iniziali *una tantum* per progetti. La NPR è un compito congiunto di Confederazione, Cantoni, Comuni, enti per lo sviluppo regionali e privati. Essa si basa sul principio di sussidiarietà per sostenere le strategie che i Cantoni e le regioni definiscono in modo autonomo e gli obiettivi di sviluppo volti a rafforzarne la competitività.

## 8 Bibliografia

Avenir Suisse (2017): Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen, febbraio 2017, Zurigo.

BAKBASEL (2016): TOURISMUS BENCHMARKING – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2014-2015», Basilea.

BAKBASEL (2017): Nachfrageanalyse im Schweizer Alpenraum 2005-2015, Basilea.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2017): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, 18. Legislaturperiode, Berlino.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend BMWFJ (2010): Neue Wege im Tourismus – Die neue österreichische Tourismusstrategie, Vienna.

Consiglio federale (2010): Strategia di crescita per la piazza turistica svizzera, 18 giugno 2010, Berna.

Consiglio federale (2013): Rapporto sulla situazione strutturale del turismo svizzero e sulla strategia del Consiglio federale per il futuro, 26 giugno 2013, Berna.

Consiglio federale (2015): Politica della Confederazione per le aree rurali e le regioni montane. Rapporto in adempimento della mozione 11.3927 Maissen del 29 settembre 2011.

Consiglio federale (2017a): Rasch wachsende Jungunternehmen in der Schweiz. Rapporto del Consiglio federale in adempimento del postulato 13.4237 Derder, marzo 2017, Berna.

Consiglio federale (2017b): Stato di attuazione delle misure di sgravio amministrativo, rapporto intermedio, settembre 2017, Berna.

Consiglio federale (2017c): Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Rapporto del Consiglio federale in adempimento dei postulati Reynard 15.3854 e Derder 17.3222, novembre 2017, Berna.

Ecoplan (2016): Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, ottobre 2016, Berna.

Funivie Svizzere (2016): Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche. Edizione 2016, Berna.

Helbling Business Advisors AG (2013): Evaluation SGH 2013, Definitiver Schlussbericht, Zurigo.

hotelleriesuisse e Società svizzera di credito alberghiero (2017): Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2017, Berna e Zurigo.

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo MiBACT (2017): Piano Strategico del Turismo 2017–2022, Roma.

OCSE (2016): OECD Tourism Trends and Policies 2016, OECD Publishing, Parigi.

République Française (2014): Le point sur...la stratégie tourisme, 20 giugno 2014.

Segreteria di Stato dell'economia (2016): Programma di attuazione per la politica del turismo 2016–2019, 29 gennaio 2016, Berna.

Ufficio federale dello sviluppo territoriale (2016): Das regionale touristische Gesamtkonzept, Empfehlung für die Bundesstellen, luglio 2016, Ittigen.

World Economic Forum (2017): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, Ginevra.

## 9 Allegato

### Elenco delle figure

Figura 1: Provenienza degli ospiti nel settore alberghiero svizzero, arrivi 2016 .....	5
Figura 2: Evoluzione della produttività reale del lavoro .....	6
Figura 3: Competitività sui prezzi del turismo svizzero .....	8
Figura 4: Andamento dei pernottamenti nelle zone turistiche .....	8
Figura 5: Elementi principali della politica del turismo della Confederazione .....	17
Figura 6: Rapporti della SECO con gli uffici federali rilevanti per la politica del turismo .....	20
Figura 7: Piattaforma di dialogo e coordinamento .....	22
Figura 8: Organi responsabili, operatori e strumenti della politica del turismo in Svizzera ....	34

### Elenco delle abbreviazioni

AFF	Amministrazione federale delle finanze
ARE	Ufficio federale dello sviluppo territoriale
BNS	Banca nazionale svizzera
CAS	Club Alpino Svizzero
CAT	Conferenza sull'assetto del territorio
CET	Commissione dell'economia e dei tributi
CIO	Comitato olimpico internazionale
Convenzione CRM	Convenzione concernente il controlling, il reporting e il monitoring politici
CST	Conto satellite del turismo
DATEC	Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni
DC	Direzione consolare
DDPS	Dipartimento della difesa, della protezione della popolazione e dello sport
DEFR	Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca
DFAE	Dipartimento federale degli affari esteri
DFF	Dipartimento federale delle finanze
DFGP	Dipartimento federale di giustizia e polizia
DFI	Dipartimento federale dell'interno
EHL	Scuola alberghiera di Losanna
ETP	Equivalenti a tempo pieno
fr.	Franchi svizzeri
FTS	Forum Turismo Svizzera
HESTA	Statistica della ricettività turistica
KoRE	Sviluppo territoriale coerente
NPR	Nuova politica regionale
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici

ÖHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
OMT	Organizzazione mondiale del turismo dell'ONU
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
OSM	Obiettivi di sviluppo del millennio
PASTA	Statistica del settore paralberghiero
PMI	Piccole e medie imprese
PRS	Presenza Svizzera
RIS	Sistemi d'innovazione regionali
RS	Raccolta sistematica del diritto federale
SCA	Società svizzera di credito alberghiero
SECO	Segreteria di Stato dell'economia
SEFRI	Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione
SEM	Segreteria di Stato della migrazione
SHIF	Swiss Hospitality Investment Forum
ST	Svizzera Turismo
STC	Switzerland Travel Centre
STS	Swiss Travel System
UE	Unione europea
UFAC	Ufficio federale dell'aviazione civile
UFAG	Ufficio federale dell'agricoltura
UFAM	Ufficio federale dell'ambiente
UFC	Ufficio federale della cultura
UFCOM	Ufficio federale delle comunicazioni
UFG	Ufficio federale di giustizia
UFPER	Ufficio federale del personale
UFSP	Ufficio federale dello sport
UFT	Ufficio federale dei trasporti
UST	Ufficio federale di statistica
USTRA	Ufficio federale delle strade
WCMS	Web-Content-Management-System

## **Membri del gruppo di accompagnamento**

<b>Nome</b>	<b>Funzioni</b>
Eugen Arpagaus	Capo dell'Ufficio dell'economia e del turismo del Cantone dei Grigioni
Eric Bianco	Capo del Service du développement économique del Cantone del Vallese
Thomas Bieger	Rettore dell'Università di San Gallo, ordinario di economia aziendale e turismo, presidente del consiglio di amministrazione di Jungfraubahnen, presidente della Società svizzera di credito alberghiero
Heinz Brand	Consigliere nazionale
Dominique de Buman	Consigliere nazionale, presidente del comitato della Federazione svizzera del turismo, presidente di Funivie Svizzere
Fredi Gmür	CEO Ostelli della gioventù della Svizzera, membro del comitato della Federazione svizzera del turismo, presidente della comunità d'interessi Parahotellerie
Reto Gurtner	Presidente della direzione e del consiglio di amministrazione di Weisse Arena AG
Christian Laesser	Direttore dell'Institut für Systemisches Management und Public Governance dell'Università di San Gallo
Philippe Lathion	Presidente di Mountain Resort Real Estate Fund SICAV
Philippe Nantermod	Consigliere nazionale
Marcel Perren	Direttore dell'ente turistico di Lucerna, vice-presidente del comitato della Federazione svizzera del turismo, membro del comitato di Svizzera Turismo, presidente della Conferenza dei direttori degli enti regionali svizzeri del turismo
Casimir Platzer	Presidente di GastroSuisse, membro del comitato della Federazione svizzera del turismo, membro del comitato di Svizzera Turismo, albergatore a Kandersteg
Stefano Rizzi	Direttore della Divisione dell'economia del Cantone Ticino
Matthias Schnyder	Vice segretario generale della Conferenza dei direttori cantonali dell'economia pubblica, rappresentante dei Cantoni
Hans Stöckli	Consigliere agli Stati, membro del comitato della Federazione svizzera del turismo, presidente della Regione dei Tre laghi del Giura
Andreas Züllig	Presidente di hotelleriesuisse, albergatore a Lenzerheide