

Innovazione nell'ambito del finanziamento del turismo

Analisi delle sfide e sviluppo di proposte di
soluzione concrete

Rapporto del Forum Turismo Svizzera 2015

Committente:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,
della formazione e della ricerca DEFR
Segreteria di Stato dell'economia SECO
Direzione promozione della piazza economica

Zurigo, Gennaio 2016

Impressum

Committente	Segreteria di Stato dell'economia SECO
Elaborazione	BHP – Hanser und Partner AG: Sarah Schmid, Dipl. Ing. Agr. ETHZ (Responsabile progetto) Peder Plaz, Master in Public Administration Harvard
Pubblicazione	Gennaio 2016
Indicazione delle fonti	<p>I contenuti, le informazioni e le fonti utilizzate nel presente documento sono state allestite con la massima cura. Le considerazioni si basano in parte su ipotesi che, sulla scorta del materiale disponibile al momento dell'elaborazione, sono state ritenute plausibili.</p> <p>Le fonti e le citazioni letterali sono chiaramente specificate. Quando vengono usati concetti teorici o tecnici che corrispondono allo stato attuale delle conoscenze si rinuncia a menzionare esplicitamente le fonti per facilitare la leggibilità e la comprensibilità del testo.</p> <p>BHP – Hanser und Partner AG declina tuttavia qualsiasi responsabilità per quanto concerne la correttezza delle supposizioni esposte.</p>
Numero di progetto	13005.39

Indice dei contenuti

1	Introduzione	5
1.1	Premessa	5
1.2	Sfide legate al finanziamento del turismo	5
1.3	Metodologia e struttura del rapporto	9
2	Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari	11
2.1	Premessa ed esposizione delle problematiche	11
2.2	Approcci di intervento	12
2.3	Conclusioni della giornata del forum	20
3	Circuiti di finanziamento nelle destinazioni	23
3.1	Premessa ed esposizione delle problematiche	23
3.2	Approcci di intervento	24
3.3	Conclusioni della giornata del forum	32
4	Crowdfunding – Nuove possibilità per i finanziamenti collettivi	35
4.1	Premessa ed esposizione delle problematiche	35
4.2	Il crowdfunding e la sua importanza	36
4.3	Sfide e opportunità per il turismo svizzero	40
4.4	Possibilità di sostegno da parte della pubblica amministrazione	44
4.5	Conclusioni della giornata del forum	46
5	Conclusioni generali	49

1 Introduzione

1.1 Premessa

I modelli di finanziamento tradizionali non funzionano più

Negli ultimi anni le condizioni quadro dell'economia turistica svizzera sono cambiate profondamente, ponendo il settore davanti a grandi sfide. L'approvazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie ha frenato notevolmente la costruzione di questo tipo di abitazioni e la variazione del corso di cambio EUR/CHF ha indebolito sensibilmente la competitività dei prezzi delle imprese turistiche svizzere. Di conseguenza, numerosi progetti turistici non possono più essere finanziati nelle modalità tradizionali.

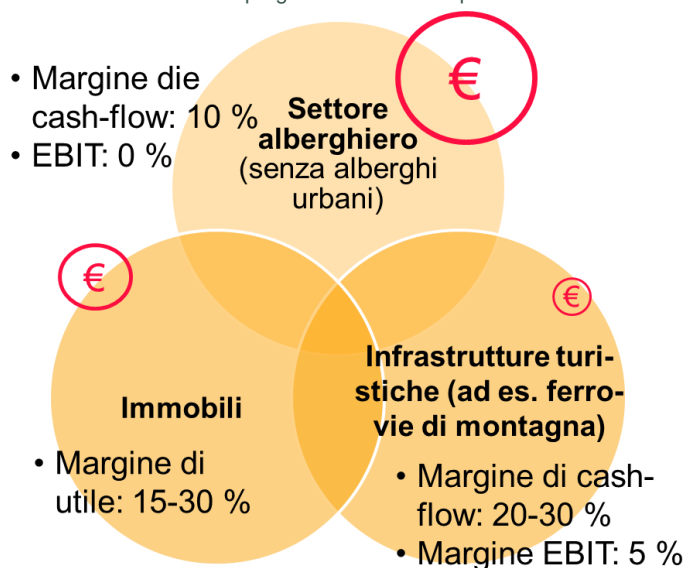
Alla luce di tali premesse, in vista del Forum Turismo Svizzera 2015 la SECO ha approfondito la questione delle sfide legate al finanziamento di progetti turistici ed esplorato soluzioni innovative per poter finanziare anche in futuro progetti in questo ambito.

1.2 Sfide legate al finanziamento del turismo

Sfide diverse a seconda del campo di attività

Come mostra la figura che segue, i vari operatori del settore turistico si trovano ad affrontare diverse sfide per quanto riguarda le possibilità di finanziamento e di attuazione dei progetti.

Fig. 1 Le sfide relative ai finanziamenti di progetti in base ai campi di attività turistici



€ Dimensioni della dipendenza dall'euro

Fonte: BHP – Hanser und Partner AG

Mentre negli ultimi anni la maggioranza degli alberghi nelle regioni di montagna ha raggiunto tutt'al più il break-even, a fronte di un esiguo margine di cash flow a livello EBIT, nel settore immobiliare (costruzione di abitazioni secondarie) si sono registrati margini di utile nell'ordine del 15-30%. Anche le imprese di gestione delle infrastrutture turistiche hanno conseguito margini di cash flow nettamente più alti rispetto al settore alberghiero, tuttavia per molte di loro il cash flow non è stato sufficiente per ammortizzare gli investimenti.

In considerazione dell'impatto derivante dalla variazione del corso di cambio, il settore alberghiero si trova ad affrontare sfide importanti. Poiché anche gli ospiti abituali

finiscono per cambiare la meta delle loro vacanze se le differenze sono troppo accentuate, il settore è continuamente esposto, durante la produzione della maggior parte del fatturato, alla concorrenza internazionale per conquistare ospiti. Si sa per esperienza che le imprese di gestione delle infrastrutture turistiche si trovano in competizione a livello internazionale solo per circa il 20-30% del fatturato. Il resto viene generato solitamente grazie agli ospiti giornalieri svizzeri e ai proprietari di abitazioni secondarie.

L'ambito più redditizio del settore turistico (ovvero la costruzione e vendita di abitazioni secondarie), che negli ultimi anni è stato utilizzato spesso come cash cow per il finanziamento incrociato del restante settore turistico, non ha subito un improvviso calo della redditività, ma è stato limitato per legge in seguito all'approvazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie. Questo sviluppo comporta non solo il venir meno di nuovi ospiti di abitazioni secondarie, ma riduce anche le possibilità di effettuare investimenti incrociati nel turismo principale attraverso la costruzione di abitazioni di questo tipo.

Per comprendere meglio le interdipendenze relative al finanziamento di progetti turistici, nei due capitoli che seguono vengono esaminate separatamente le sfide nell'ambito del settore alberghiero (→ capitolo 1.2.1) e delle infrastrutture turistiche (→ capitolo 1.2.2).

1.2.1 Settore alberghiero

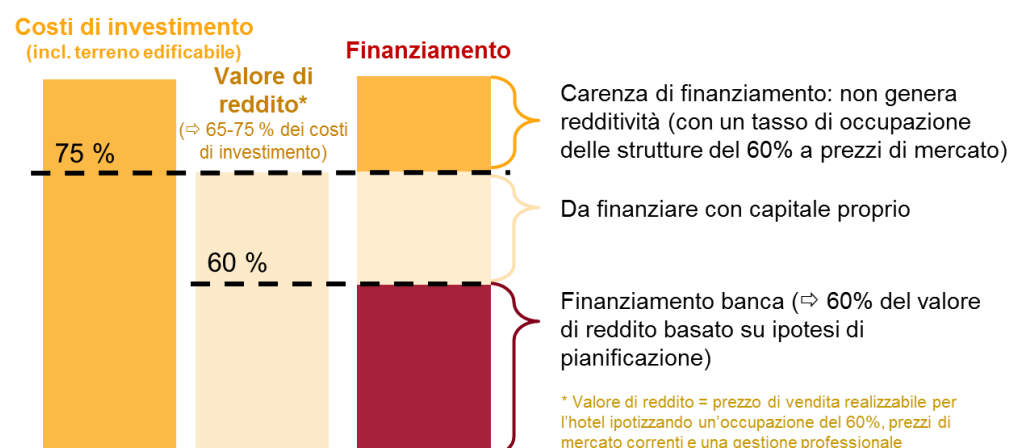
Gli elevati costi di produzione erodono la redditività

I prezzi per vitto e alloggio si basano su un'offerta di prestazioni comparabile (ad es. hotel a quattro stelle al mare o in area sciistica) a un livello di prezzo del mercato mondiale. Come per altri prodotti, molti ospiti stranieri sono disposti a pagare un «sovrapprezzo svizzero» del 10-20% anche per le prestazioni turistiche. In seguito all'adeguamento del corso di cambio, l'indice del livello dei prezzi dei ristoranti e alberghi in Svizzera è tuttavia aumentato, tra il 2008 e il 2015, da 115 a quasi 160 punti percentuali rispetto ai paesi confinanti (D, F, I, AT)¹. Senza adeguamenti dei prezzi, per gli albergatori è quindi diventato di nuovo molto difficile raggiungere lo stesso tasso di occupazione.

La carenza di finanziamento non può più essere colmata con sovvenzioni incrociate derivanti dalla costruzione di abitazioni secondarie

La seguente illustrazione mostra in modo schematico le tipiche sfide riguardanti il finanziamento di progetti alberghieri:

Fig. 2 Carenza di finanziamento di progetti alberghieri



Fonte: BHP – Hanser und Partner AG

I costi di costruzione di un albergo tipico per dimensioni e standard edili nell'arco alpino svizzero sono nettamente superiori al valore di reddito che l'albergo può raggiungere anche con un ottimo management (tasso di occupazione annuale del 60%). Ne deriva

¹ Relazione di Richard Kämpf in occasione del Forum Turismo Svizzera 2015, www.forumturismosvizzera.ch

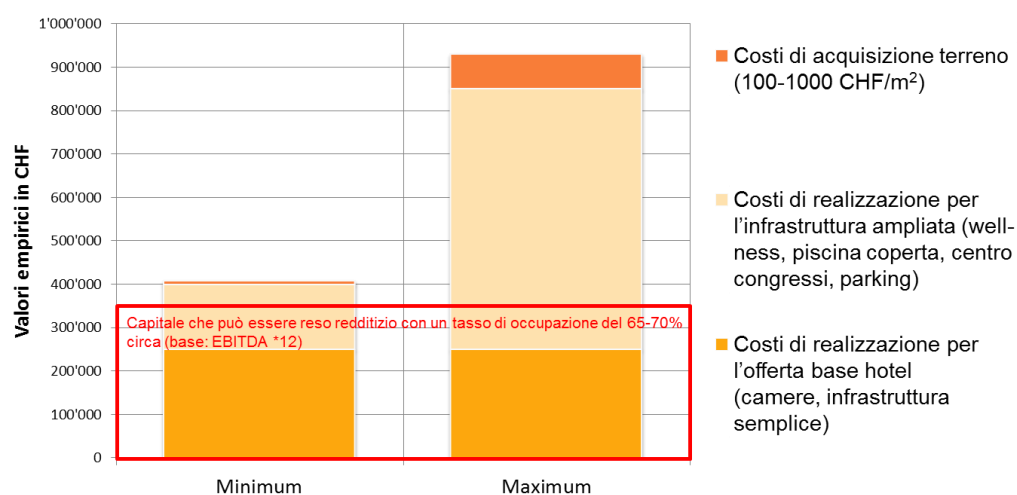
in genere una carenza di finanziamento del 25% dei costi di investimento, ciò vuol dire che un quarto del capitale non può essere reso redditizio.

Questo quadro non è certo nuovo. Già nel 2008 – prima dell'approvazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie e con un tasso di cambio EUR/CHF di 1.60 – molti progetti alberghieri accusavano una carenza di finanziamento. In passato, tuttavia, questa lacuna veniva compensata in genere con sovvenzioni incrociate tramite la costruzione di abitazioni secondarie.

La generosa offerta di infrastrutture a fronte di un numero di camere relativamente basso grava sui conti

Per comprendere meglio i motivi della carenza di finanziamento sono stati esaminati i costi strutturali di diversi progetti alberghieri in Svizzera e in Austria. Da queste analisi emerge che anche molti hotel austriaci evidenziano una carenza di finanziamento, ma che in genere in Austria la sua incidenza per camera è molto più bassa. Come mostra la figura 3, la causa dell'entità della carenza di finanziamento dei progetti alberghieri in Svizzera è dovuta non solo al difficile contesto dei prezzi, ma anche a un'offerta di infrastrutture molto generosa a fronte di un numero di camere relativamente limitato.

Fig. 3 Impatto delle infrastrutture sulla sostenibilità finanziaria dei progetti alberghieri²



Fonte: BHP – Hanser und Partner AG, sulla base delle indicazioni della banca dati di monitoraggio degli alberghi

Considerato che nell'attuale contesto competitivo è praticamente impossibile realizzare degli aumenti degli utili senza prestazioni supplementari e che i singoli esercizi alberghieri hanno verosimilmente già esaurito tutte le possibilità di ridurre i costi di esercizio (costi per personale, per merci e spese generali), il margine di manovra per migliorare le possibilità di finanziamento dei progetti alberghieri si restringe ai costi strutturali. Dato che la riduzione dell'offerta agli ospiti non porta all'obiettivo voluto, occorre limitare la ricerca a soluzioni che permettano di sfruttare in modo mirato le sinergie delle infrastrutture e ridurre le ridondanze grazie alla collaborazione tra le varie imprese.

L'approccio in questo senso è illustrato nel capitolo 2. Oltre a cercare soluzioni finalizzate a ridurre i costi strutturali, ha una certa rilevanza anche la ricerca di nuovi accessi al capitale proprio o a contributi a fondo perduto per il finanziamento degli investimenti che non creano reddito. Nel capitolo 4 si approfondisce pertanto il ruolo che può assumere il crowdfunding in questo ambito.

² Il grafico si basa su una valutazione di oltre 250 progetti alberghieri. Esso mostra in quale fascia rientrano gli esempi concreti. La maggioranza dei progetti alberghieri si situa naturalmente all'interno della fascia media.

La riduzione dell'offerta delle strutture ricettive commerciali comporta una minore affluenza

1.2.2 Infrastrutture turistiche

Le infrastrutture turistiche (in particolare ferrovie di montagna incl. piste, impianti di innevamento, piscine e terme) sono in genere caratterizzate da elevati costi fissi. Una volta esaurito il margine per aumenti di prezzo, il risultato di esercizio dipende pertanto in primo luogo dall'affluenza raggiunta in rapporto alle capacità degli impianti.

Quando sono state costruite le infrastrutture turistiche, la maggioranza delle destinazioni contava su una domanda in crescita e ha pianificato le capacità infrastrutturali di conseguenza. Tuttavia, in seguito alla minore disponibilità, registrata negli ultimi anni, a prendere in affitto appartamenti di vacanza e alla chiusura di diversi esercizi alberghieri (per insufficiente redditività o per le buone prospettive offerte dalla conversione in abitazioni secondarie), l'affluenza nelle destinazioni turistiche è risultata in tendenziale calo. Questa minore affluenza si ripercuote sempre di più sui conti delle infrastrutture turistiche. La figura 4 mostra schematicamente in che modo le imprese di gestione delle infrastrutture turistiche possono reagire a questo sviluppo.

Fig. 4 Approcci volti a risolvere il problema dell'affluenza delle infrastrutture turistiche



Fonte: BHP – Hanser und Partner AG

- **Ricommercializzazione:** per contrastare la riduzione dell'offerta di strutture ricettive commerciali (chiusura di hotel, riduzione del numero di abitazioni di vacanza date in affitto), le stesse imprese di gestione delle infrastrutture turistiche potrebbero accedere all'attività di alloggio mediante l'integrazione verticale lungo la catena di creazione del valore. Il raggiungimento di economie di scopo e la conseguente possibilità di comporre pacchetti di offerte completi contribuiscono in modo determinante alla capacità d'azione delle imprese turistiche, consentendo loro di generare la necessaria occupazione o la desiderata affluenza anche in un contesto di aspra concorrenza internazionale. Per implementare questa strategia è però indispensabile che le imprese di gestione delle infrastrutture turistiche dispongano della necessaria solidità finanziaria per realizzare una strategia di integrazione verticale e che la località turistica presenti aree di costruzione idonee o abbia la possibilità di rilevare appropriate strutture ricettive.
- **Ridefinizione dell'offerta:** se non si riesce ad aumentare l'affluenza come desiderato, l'impresa di gestione dell'infrastruttura turistica dovrà intervenire sul fronte dei costi ricalibrando le capacità, gli orari di apertura o la configurazione dell'offerta. In genere questo approccio si traduce in un ridimensionamento dell'area sciistica o nell'eliminazione di offerte quadro o supplementari. Nel breve termine simili misure dovrebbero sì apportare l'auspicato sgravio per i conti delle imprese di gestione delle infrastrutture turistiche, ma nel medio periodo sussiste il rischio che il ridimensionamento dell'offerta riduca l'attrattiva della destinazione, determinando un ulteriore calo dell'affluenza.
- **Orientamento al modello residenziale:** se la località turistica dispone di numerose abitazioni primarie e secondarie e se i rispettivi proprietari desiderano che l'offerta di infrastrutture turistiche venga mantenuta nella misura attuale (in quanto questo

aspetto è di importanza fondamentale anche per tutelare il valore dei loro immobili), il finanziamento dell'infrastruttura turistica potrebbe essere trasformato da un finanziamento basato sull'affluenza in una copertura dei costi di approntamento non legata all'utilizzo da parte dei privati.

Dato che la «ridefinizione», ovvero il ridimensionamento dell'offerta, comporta il rischio di una spirale negativa inarrestabile e che, nel medio termine, questa situazione verrebbe a crearsi comunque se non si interviene o se gli obiettivi delle altre due strategie non vengono raggiunti, questa idea non è stata approfondita ulteriormente. Le altre due proposte di soluzione vengono illustrate dettagliatamente nel capitolo 3.

Tre proposte di
soluzione in primo
piano

1.3 Metodologia e struttura del rapporto

Per far fronte alle sfide descritte nel capitolo precedente sono state sviluppate tre proposte di soluzione. Dato che le soluzioni semplici sono già state attuate da tempo dagli operatori del settore turistico, questo studio non mira a formulare ricette elementari e facilmente implementabili da chiunque, ma piuttosto a stabilire direttive per trovare soluzioni in un contesto molto difficile dove le soluzioni semplici non bastano più.

Le tematiche sono state trattate in forma di tre documenti di discussione indipendenti, con riferimento al Forum Turismo Svizzera 2015.

- Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari (→ capitolo 2)
- Circuiti di finanziamento nelle destinazioni (→ capitolo 3)
- Crowdfunding – Nuove possibilità per i finanziamenti collettivi (→ capitolo 4)

I tre capitoli che seguono comprendono il contenuto dei tre documenti di discussione e le conclusioni principali delle discussioni in occasione dei workshop che si sono tenuti durante la giornata del forum del 12 novembre 2015.

Il rapporto termina con le conclusioni generali e le raccomandazioni alla SECO.

2 Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari

2.1 Premessa ed esposizione delle problematiche

2.1.1 Premessa

Potenziati sinergie inutilizzate tra infrastrutture turistiche ed esercizi alberghieri

A causa dell'attuale situazione valutaria, l'odierna struttura dei costi impedisce a gran parte dei classici esercizi alberghieri nelle località turistiche svizzere di montagna di competere a livello internazionale. D'altro canto, diversi valori empirici dimostrano che è possibile ottenere sensibili risparmi soltanto tagliando gli investimenti nelle infrastrutture (sale per i seminari, strutture per il wellness, parchi giochi, ecc.). Tuttavia, proprio questa offerta di infrastrutture sembra decisiva per raggiungere un'adeguata occupazione delle strutture alberghiere in estate e nei periodi di bassa stagione.

Per aumentare l'attrattiva per la popolazione locale e i proprietari di abitazioni secondarie, anche molti Comuni improntati sul turismo realizzano e gestiscono infrastrutture simili (piscine, centri congressi, ecc.). Non è raro, però, che a causa dell'elevata fluttuazione stagionale della domanda tali strutture registrino deficit consistenti e/o prevedano chiusure stagionali.

Sulla base di queste premesse si ipotizzano potenziali sinergie e possibili strategie per la riduzione dei costi mediante l'utilizzo collaborativo e mirato delle infrastrutture turistiche.

2.1.2 Domande

Il presente documento illustra proposte di soluzione che consentano di migliorare la situazione relativa al finanziamento delle infrastrutture turistiche sfruttando in maniera mirata le sinergie locali. Intende innanzitutto rispondere alle seguenti domande.

- Come è possibile affrontare le sfide riguardanti il finanziamento di infrastrutture turistiche mediante l'utilizzo mirato di sinergie locali?
- In che modo è possibile sfruttare efficacemente le sinergie in Svizzera?
- In che modo la pubblica amministrazione può supportare al meglio lo sfruttamento delle sinergie nel settore del turismo?

2.2 Approcci di intervento

2.2.1 Possibilità di sfruttamento di sinergie locali

Lo sfruttamento di sinergie locali è un approccio adeguato per ridurre i costi mantenendo invariate le prestazioni e quindi per offrire agli ospiti un valore aggiunto senza aumentare i prezzi. Nella pianificazione di simili progetti occorre prestare particolare attenzione ai due seguenti aspetti:

- sintonia ottimale tra alloggio e infrastruttura,
- strutture proprietarie e di gestione.

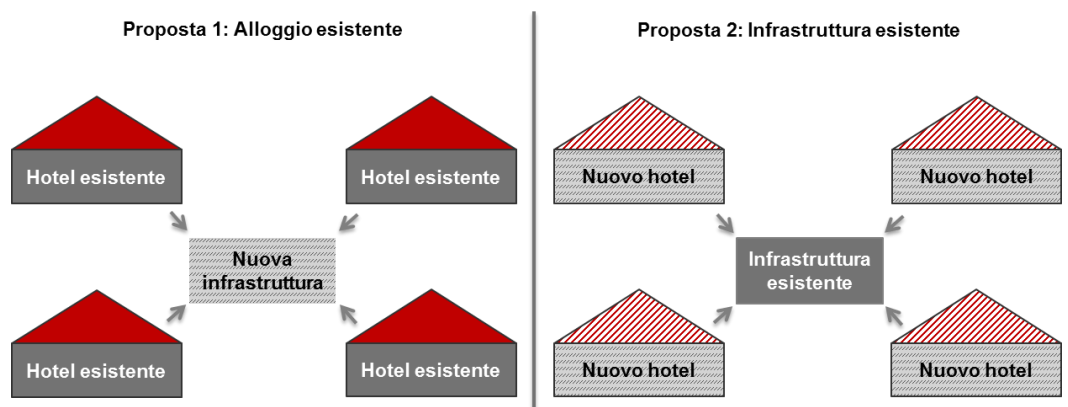
Gli aspetti appena menzionati verranno brevemente descritti in seguito. Al termine del capitolo, due esempi pratici illustrano come è possibile attuare nella pratica il progetto.

Sintonia ottimale tra alloggio e infrastruttura

Innanzitutto: identificazione di aree e partner adeguati

L'analisi sistematica delle possibilità concrete di sfruttamento delle sinergie nelle località turistiche nell'arco alpino svizzero ha mostrato che sussistono possibilità molto promettenti di sfruttamento di sinergie locali in particolare nei due seguenti ambiti:

Fig. 5 Proposte per la realizzazione di sinergie locali



Fonte: Wirtschaftsforum Graubünden

- **Proposta 1** – In un'area relativamente ristretta sono presenti svariati esercizi alberghieri con un'offerta infrastrutturale insufficiente. Poiché la costruzione di un'infrastruttura «grande» anziché di più infrastrutture piccole offre generalmente un miglior rapporto prezzo/prestazione, le strutture alberghiere potrebbero avviare una vantaggiosa cooperazione per la realizzazione di infrastrutture integrative. Per poter tuttavia garantire agli ospiti un'offerta «in-house», le strutture alberghiere possono essere collegate all'infrastruttura «centrale» tramite passerelle.

Proposta 2 – Esiste un'infrastruttura turistica che per carenza di affluenza non può essere gestita in maniera redditizia oppure un'infrastruttura pubblica di interesse turistico. Collegando una o più strutture alberghiere all'infrastruttura esistente aperta al pubblico si aumenterà notevolmente l'affluenza verso quest'ultima. Nasce al contempo una struttura alberghiera con un'interessante offerta di infrastrutture a prezzi relativamente bassi.

Strutture proprietarie e di gestione

Definizione dei ruoli delle diverse parti coinvolte

Oltre ad interrogarsi su quali siano le superfici adatte e quali siano gli interventi architettonici ottimali per la realizzazione di un simile progetto di sfruttamento delle sinergie, si pone la questione di quali siano le strutture organizzative con le quali appoggiare l'investimento e assicurare una gestione sostenibile.

Sulla base delle esperienze è possibile affermare che a seconda della situazione di partenza (esercizi esistenti), dell'impegno della pubblica amministrazione, delle risorse finanziarie e degli interessi di partner privati o di possibili investitori è possibile prevedere diversi modelli gestionali e di finanziamento. Di regola, però, tali modelli sembrano basarsi sui seguenti principi:

- nonostante l'utilizzo da parte di più partner, l'infrastruttura turistica necessita di un gestore ben definito che si assuma la responsabilità dell'attività;
- nella definizione dell'accordo di prestazione e dei contratti d'uso occorre assicurarsi che venga a crearsi una «situazione win-win» per tutti i partner coinvolti;
- a causa della mancanza di un'aspettativa di profitto è spesso difficile per l'infrastruttura turistica trovare un investitore privato. Vale quindi la pena coinvolgere quanto prima la pubblica amministrazione o, in alternativa, un'ampia base di popolazione locale.

Finora, nella pratica, si è instaurato il seguente modello che tiene conto dei principi sopra esposti: la pubblica amministrazione è proprietaria dell'infrastruttura turistica, che viene affidata in gestione a un partner privato. Per gli esercizi alberghieri non subentrano costi di investimento. Questi pagano tuttavia un canone stabilito per poter mettere a disposizione l'offerta ai propri ospiti.

Di seguito si riportano gli esempi di Saas Fee e Scuol che mostrano come sia possibile strutturare praticamente il progetto di sfruttamento di sinergie locali.

Il collegamento di un ostello della gioventù permette l'apertura annuale del centro per il tempo libero

ESEMPIO 1 – OSTELLO DELLA GIOVENTÙ E STRUTTURA PER IL WELLNESS SAAS-FEE

La necessità di rinnovare il centro per il tempo libero «Bielen» e il desiderio di realizzare un esercizio alberghiero nel settore «low cost» hanno permesso la nascita del primo ostello al mondo a essere dotato di un proprio centro wellness e fitness.

Fig. 6 Ostello della gioventù «Hostel4000» e centro sportivo «Aqua Allalin», Saas-Fee



Fonte: Schweizerische Stiftung für Sozialtourismus

Mentre il Comune patriziale di Saas-Fee rinnovava il centro per il tempo libero tramite un progetto di public-private-partnership, Ostelli svizzeri della gioventù realizzava presso il centro wellness una nuova costruzione con 168 letti in 51 camere. L'ostello e l'area wellness sono collegati tramite i locali «bistro4000» e «restaurant4000».

Il costo complessivo del progetto è stato di 16,9 milioni di franchi, di cui 6,8 milioni per la ristrutturazione e la trasformazione del centro per il tempo libero in centro termale e wellness e 10,1 milioni per la costruzione dell'ostello.

L'aver sfruttato le sinergie architettoniche ha portato i seguenti vantaggi a entrambe le parti:

- *l'ostello della gioventù può garantire ai propri ospiti un'offerta wellness e fitness di qualità, senza avere investito in prima persona nella realizzazione degli impianti; l'ostello non avrebbe potuto finanziare la realizzazione di un centro wellness equivalente, poiché questo avrebbe determinato un aumento dei costi di circa il 40%;*
- *il Comune patriziale non solo ha trovato nell'ostello della gioventù un gestore per il centro per il tempo libero, ma si aspetta inoltre che gli ospiti dell'ostello (previsione: 30 000 pernottamenti) contribuiscano in maniera determinante all'incremento delle visite del centro wellness (previsione: 120 000 ospiti all'anno); solo le sinergie aziendali e l'aumento dell'affluenza grazie alle visite da parte degli ospiti dell'ostello hanno permesso l'attuazione di questo progetto, consentendo così di tenere aperta tutto l'anno un'infrastruttura importante per tutti gli operatori turistici di Saas Fee.*

Aumento dell'affluenza grazie a un centro termale pubblico e a quattro hotel collegati da passerelle

ESEMPIO 2 – HOTEL BELVEDERE A SCUOL

Il collegamento di quattro hotel limitrofi al centro Bogn Engiadina di Scuol ha contribuito ad aumentare l'affluenza dei visitatori delle terme e a rendere più invitanti le offerte degli hotel. Gli ospiti degli hotel Astras, Belvédère, Belvair e Guardaval hanno accesso diretto alle terme tramite passerelle sotterranee o esterne. Le passerelle collegano inoltre le sale per i seminari nella Chasa Nova, che appartengono al Belvédère.

Fig. 7 Piantina Bogn Engiadina Scuol



Fonte: Wirtschaftsforum Graubünden

Il centro Bogn Engiadina è stato costruito nel 1993 grazie alla collaborazione di diversi Comuni dell'Engadina inferiore. Le spese per la gestione annuale delle terme, pari a circa 50 milioni di franchi, vengono assunte dai Comuni con una garanzia di deficit.

Sebbene le terme siano aperte al pubblico, analizzando l'affluenza ai bagni termali si osserva che circa un terzo degli ospiti del Bogn Engiadina proviene dagli hotel circostanti. Le passerelle hanno pertanto contribuito a una situazione win-win. Le terme sono più frequentate (i Comuni hanno potuto ridurre il deficit) e gli hotel hanno potuto migliorare notevolmente l'attrattiva della propria offerta senza dover investire in un proprio centro wellness.

2.2.2 Possibilità di sostegno da parte della pubblica amministrazione

Di seguito si illustra come la pubblica amministrazione può sostenere in modo mirato lo sfruttamento delle sinergie locali. Il presupposto chiave affinché gli strumenti descritti in seguito possano produrre l'effetto desiderato consiste nell'agganciare il sostegno fornito dalla pubblica amministrazione a promettenti progetti di sfruttamento delle sinergie.

Pianificazione del territorio

Lo sfruttamento delle sinergie locali non è casuale, ma può essere incentivato mediante una pianificazione mirata del territorio

Poiché in genere l'azzoneamento o il cambiamento di destinazione delle superfici richiede diversi anni, gli investitori e gli sviluppatori di progetti preferiscono realizzare progetti su aree già azionate e disponibili ai sensi del diritto di proprietà. Un cambiamento di destinazione comporta per un potenziale investitore un ritardo di diversi anni nei lavori di edificazione, con la conseguente esclusione dell'area dal progetto dell'investitore nonostante le evidenti potenziali sinergie.

Come emerge dal seguente esempio fittizio di Lenzerheide, spesso le aree che presentano elevate sinergie potenziali non corrispondono alle superfici disponibili nell'area edificabile.

Le superfici più adatte non si trovano sempre nell'area edificabile

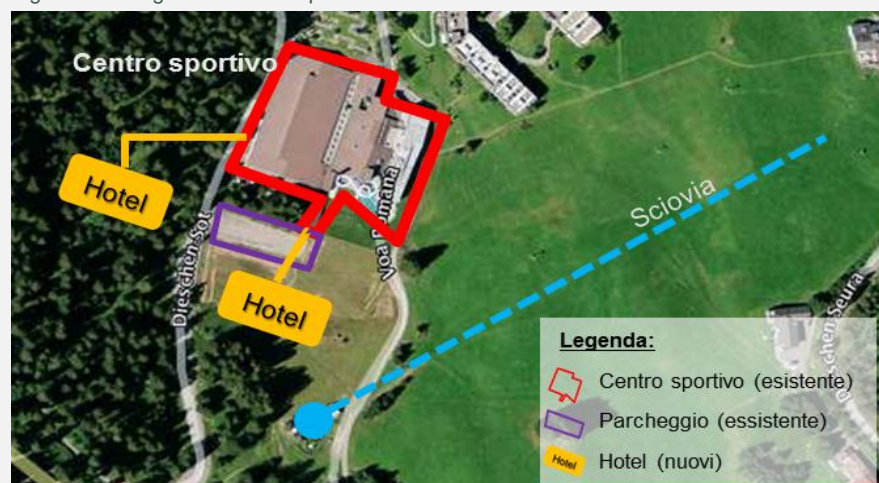
ESEMPIO 3 – IMPIANTO SPORTIVO E PER IL TEMPO LIBERO DI LENZERHEIDE

Il centro sportivo comunale di Lenzerheide, aperto al pubblico, offre innumerevoli attività sportive ed è collegato tramite lo skilift di esercitazione Dieschen anche alla ferrovia Rothorn. Secondo le nostre valutazioni, se si costruisse un hotel a 4 stelle direttamente in corrispondenza di questo centro sportivo, anziché un classico hotel a 4 stelle, si potrebbero risparmiare circa 20 milioni di franchi, pari a circa il 50% dei costi di costruzione, e l'hotel non dovrebbe subire una riduzione dei servizi offerti perché:

- *l'hotel sarebbe dotato al suo interno di un grande centro wellness, un campo del ghiaccio, una piscina, vasche per bambini e una sala fitness senza dover costruire e pagare tali infrastrutture;*
- *il parcheggio e la reception del centro sportivo potrebbe essere utilizzati per l'hotel;*
- *il servizio di ristorazione del centro sportivo potrebbe essere unito all'hotel e le forniture energetiche potrebbero essere condivise.*

Al contempo anche il centro sportivo beneficerebbe della costruzione dell'hotel, perché l'affluenza dei visitatori e di conseguenza le entrate aumenterebbero grazie agli ospiti dell'hotel e la presenza dei visitatori sarebbe distribuita in maniera più equilibrata durante l'anno.

Fig. 8 Immagine del centro sportivo di Lenzerheide



Fonte: Wirtschaftsforum Graubünden

Come mostra l'immagine sopra riportata, un tale progetto non comporterebbe soltanto dei vantaggi, ma anche delle sfide. Il progetto delineato sarebbe possibile soltanto con un cambiamento di destinazione. Inoltre per collocare in maniera ottimale il nuovo hotel da costruire sarebbe addirittura necessario prendere in considerazione l'azzonamento della superficie boschiva.

Se la pubblica amministrazione volesse sostenere lo sfruttamento delle sinergie locali, dovrebbe iniziare a pensare a garantirne la disponibilità molto prima che un investitore bussi alla porta. Concretamente, questo richiede che i Comuni si interrogino per tempo su quali sono le superfici che offrono potenziali sinergie e pertanto si adattano molto bene a progetti di sviluppo in ambito turistico. Dopo aver identificato le superfici idonee, si deve procedere a cambiarne la destinazione in area edificabile e a chiarire le questioni relative al diritto di proprietà del(i) lotto(i) corrispondente(i), poiché sarà possibile offrire a un investitore un'area con potenziali sinergie solo nel caso in cui il proprietario sia disposto a utilizzare il terreno per un progetto di sviluppo in ambito turistico a un prezzo ragionevole.

Contributi finanziari

Sfruttamento di sinergie locali come presupposto per un sostegno finanziario del progetto

Oltre a permettere lo sfruttamento di sinergie locali grazie a una pianificazione lungimirante del territorio, la pubblica amministrazione può promuovere un maggiore sfruttamento delle sinergie anche tramite contributi finanziari. A questo proposito esistono le seguenti possibilità.

- **Prestiti (SCA, NPR, Cantoni) e contributi a fondo perduto (NPR, Cantoni):** al fine di incentivare un maggiore sfruttamento di potenziali sinergie, nella concessione di prestiti e contributi a fondo perduto tramite gli strumenti di promozione esistenti (SCA, NPR, programmi di incentivazione cantonali) si potrebbe in futuro preferire i progetti che sfruttano potenziali sinergie e riservare ad essi condizioni di favore. In questo modo gli sviluppatori di progetti, oltre ai vantaggi offerti dallo sfruttamento delle sinergie, sarebbero stimolati finanziariamente a tenere maggiormente conto di questo aspetto nello sviluppo di progetti.
- **Offerta a condizioni vantaggiose del terreno edificabile (Comune):** se il Comune chiarisse precocemente le questioni riguardanti la pianificazione del territorio e acquisisse l'area al fine di garantirne la disponibilità per progetti turistici, potrebbe mettere a disposizione dell'investitore che elabora un progetto conforme ai piani del Comune il terreno edificabile a un prezzo conveniente o sostenibile per il progetto. In questo modo si avrebbe la certezza che il valore aggiunto derivante dallo sfruttamento delle sinergie locali rimanga nel progetto e non venga sottratto tramite la speculazione edilizia.
- **Partecipazione come (com)proprietario (Comune):** se venisse creata un'infrastruttura turistica accessibile al pubblico e quindi in grado di produrre valore aggiunto anche per i contribuenti, il Comune potrebbe partecipare all'investimento ed eventualmente alla sua gestione in qualità di (com)proprietario.

Il seguente esempio di Meiringen mostra il margine d'azione nell'ambito dei contributi finanziari.

Gli investitori ottimizzano in primo luogo il proprio progetto - Spesso si perde quindi l'opportunità di generare un effetto più ampio

ESEMPIO 4 – VILLAGGIO TURISTICO DI MEIRINGEN

Il fondo dietro l'Hotel Sauvage, nel cuore di Meiringen, si trova in una zona con obbligo di pianificazione. Il terreno è prevalentemente di proprietà comunale (8276 m²). Gli altri proprietari sono il Comune rurale di Meiringen (2119 m²), Haslital Tourismus (1807 m²), privati (92 m²) e KWO (80 m²). La pianificazione svolta dal Comune di Meiringen è stata molto lungimirante. La pianificazione del territorio prevede da 20 anni l'edificazione turistica e, tramite i partner coinvolti, si garantisce la disponibilità ai sensi del diritto di proprietà.

Nel giugno del 2015 il Comune ha autorizzato la costruzione di un villaggio con 90 abitazioni sfruttate a scopi turistici. Ci si aspetta che il progetto da 26 milioni di franchi crei circa 80 000 pernottamenti in più, ovvero un valore aggiunto di oltre 6 milioni di franchi all'anno.

Fig. 9 Panoramica dell'area destinata a villaggio turistico di Meiringen



Fonte: Comune di Meiringen

Presupposto per l'attuazione del progetto di edificazione del villaggio turistico di Meiringen non era soltanto la disponibilità del fondo ai fini del progetto, bensì anche l'intenzione del Comune di cedere il terreno, situato in posizione strategica, agli investitori a soli CHF 70/m². Un prezzo maggiore avrebbe messo in discussione la redditività dell'intero progetto (calcolata sulla base di un livello di affluenza pari al 60% e di un prezzo medio per appartamento di 1400 franchi a settimana).

Per valorizzare in maniera ottimale le opportunità create dalla lungimirante pianificazione del Comune, il progetto ha inoltre verificato le seguenti possibilità di sfruttamento di sinergie locali:

- poiché la piscina coperta di Meiringen necessita di un risanamento, si è verificata insieme al Comune la possibilità di costruire una nuova piscina pubblica con area wellness all'interno del progetto di realizzazione del villaggio turistico. Poiché, nonostante un considerevole canone di gestione a carico del villaggio turistico, il Comune, oltre all'investimento nel centro termale, avrebbe anche dovuto accollarsi i deficit annuali, ha deciso di ritirarsi dal progetto;
- insieme a Migros è stata quindi valutata la possibilità di integrare un centro wellness e fitness Migros Flower Power all'interno del villaggio turistico. Tuttavia il bacino d'utenza intorno a Meiringen è stato valutato troppo ridotto dai responsabili di Migros per permettere un esercizio redditizio;
- insieme all'Hotel du Sauvage sono stati analizzati diversi progetti per la realizzazione e l'utilizzo comune di un centro wellness. Alla luce di una valutazione dei rischi e poiché ai fini dell'integrazione del centro wellness nell'hotel si sarebbero presi in considerazione soltanto i locali della cantina, si è deciso di rinunciare alla realizzazione di un centro wellness all'interno dell'hotel finanziato in comune.

Per sfruttare comunque le eventuali sinergie nel miglior modo possibile, il progetto prevede attualmente la realizzazione da parte degli investitori / proprietari del villaggio turistico di un centro wellness non aperto al pubblico per sole 40 persone circa all'ora. Le trattative con gli hotel limitrofi in merito alla possibilità di rendere accessibile il centro wellness del villaggio turistico anche ai rispettivi ospiti, ad es. dietro pagamento di canone di gestione annuo o di un canone di gestione per pernottamento, non si sono ancora concluse. In linea di principio i responsabili del villaggio turistico sono anche disponibili a un collegamento «inhouse» degli hotel tramite passerelle sotterranee.

Come dimostra l'elenco delle diverse idee verificate e poi scartate, lo sfruttamento di sinergie locali rappresenta una sfida anche in presenza di una chiara volontà degli attori coinvolti. Solo se l'impegno a carico di ogni attore risulta tutto sommato ragionevole ed è finanziariamente sostenibile, si arriva effettivamente anche allo sfruttamento delle potenziali sinergie.

Moderazione e coaching

Affiancamento del dialogo sui futuri sviluppi e nuovi modelli di collaborazione

Lo sfruttamento di sinergie locali richiede la collaborazione di diversi attori e in alcuni casi occorre anche permettere che un concorrente esca rafforzato dal processo. In tali situazioni sussiste un elevato rischio che poco prima degli accordi per la formazione di alleanze sventurate o al momento della presentazione della domanda di costruzione si verifichino azioni ostacolanti che possono ritardare i lavori.

La pubblica amministrazione può sostenere il processo di accordo tra i soggetti coinvolti ed eventuali altri attori (ad es. proprietari terrieri), promuovendo proattivamente il dialogo sui futuri sviluppi ed eventualmente sostenendo con contributi finanziari processi di moderazione e coaching tra gli attori coinvolti.

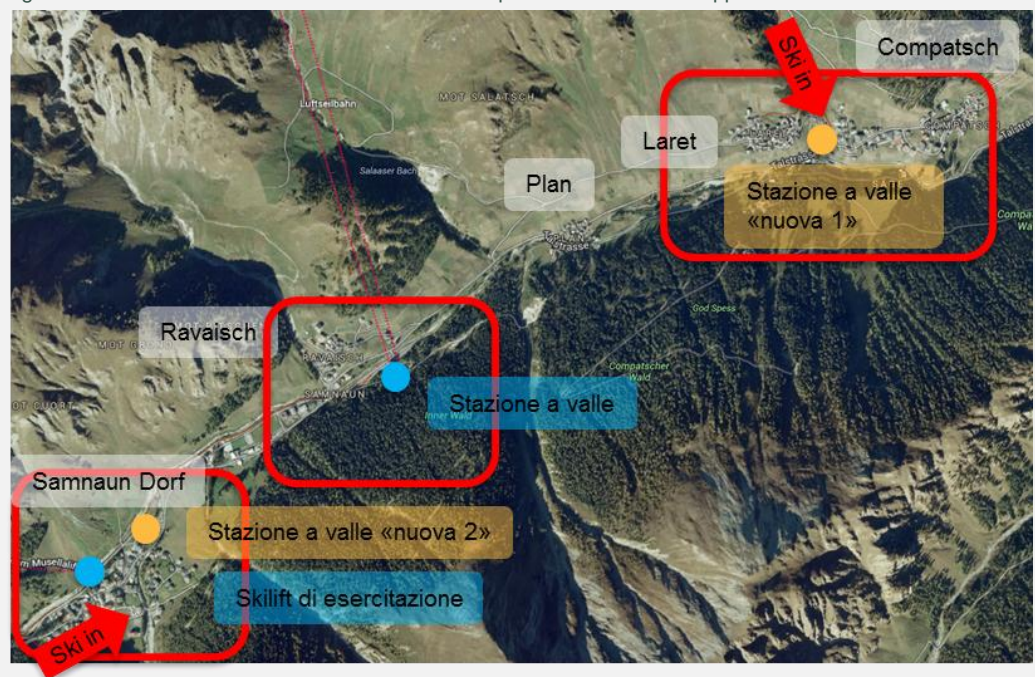
Il seguente esempio di Samnaun mostra come la discussione comune in merito all'individuazione degli approcci per lo sviluppo della destinazione turistica possa portare al lancio di progetti innovativi e direttamente o indirettamente vantaggiosi per gran parte degli attori della valle. Solo grazie a un ampio coinvolgimento degli attori e dei decisori questi ultimi saranno anche disponibili a concedere quanto loro richiesto a favore di obiettivi superiori.

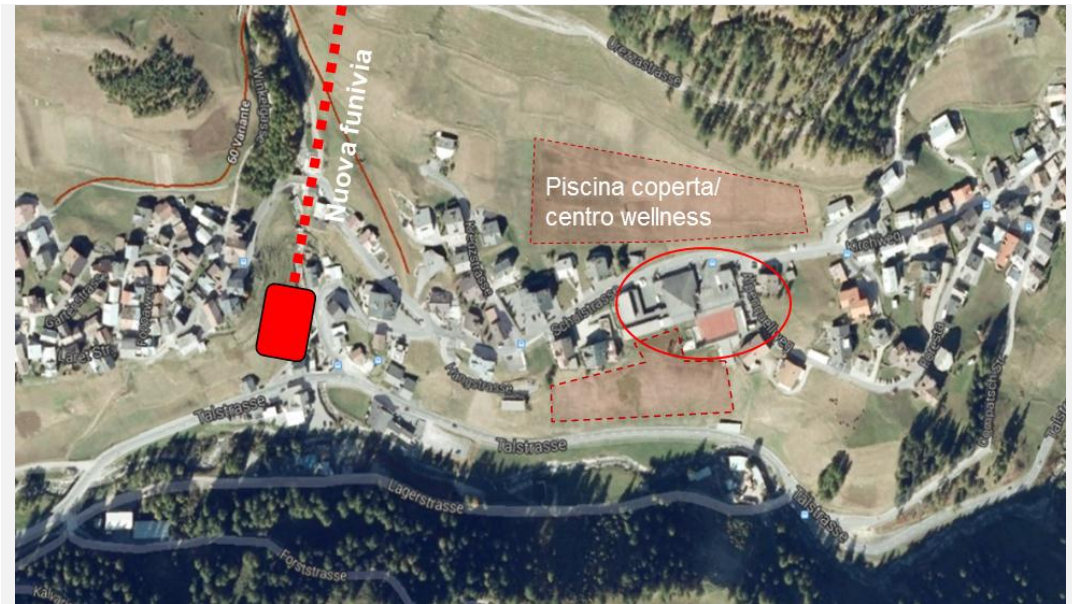
Master Plan alla base dello sviluppo futuro della destinazione turistica

ESEMPIO 5 – SVILUPPO DEL MASTER PLAN DI SAMNAUN

In un processo strategico a più livelli, il Comune e gli operatori turistici di Samnaun si sono confrontati sui principali margini di sviluppo turistico. Dopo la ricerca iniziale di idee per lo sviluppo dell'attività estiva è stato elaborato tra le altre cose un Master Plan territoriale per lo sviluppo turistico nella valle. Nella fase di discussione, da un lato si è riconosciuta la necessità di un collegamento migliore delle località di Samnaun Dorf e Laret / Compatsch alle piste e dall'altro ci si è confrontati approfonditamente con l'adeguatezza delle superfici non ancora edificate per futuri progetti di alloggio. Al termine della discussione sono stati identificati i punti ideali per la costruzione di altre due stazioni a valle per la funivia che collega le piste nonché le superfici con potenziali sinergie per lo sviluppo di futuri progetti di alloggio.

Fig. 10 Estratto dei lavori di identificazione delle superfici idonee allo sviluppo turistico





Fonte: Commissione Turismo Samnaun

Il processo pressoché esemplare di Samnaun mostra che lo sfruttamento di sinergie locali è possibile soltanto se vengono prima vinte le seguenti sfide:

- *i responsabili comunali e gli operatori turistici devono elaborare insieme un Master Plan sostenibile dal punto di vista turistico e territoriale e identificare le superfici di sviluppo più adeguate;*
- *dopo aver identificato le aree, occorre renderle disponibili per gli investitori. Questo richiede di norma l'azionamento delle superfici e l'acquisto o lo svincolamento del diritto di proprietà delle superfici ai fini dell'utilizzo desiderato;*
- *inoltre è necessario acquisire il consenso della popolazione per evitare che i possibili progetti vengano bloccati per anni a causa di ricorsi contro l'edificazione.*

Tali sfide possono essere superate soltanto gestendo con prudenza la discussione e tenendo costantemente sotto controllo le argomentazioni che fanno appello alla sfera emozionale. Il coinvolgimento di un aiuto esterno può contribuire notevolmente a riportare il dialogo su basi oggettive.

2.3 Conclusioni della giornata del forum

In occasione del forum, nei due workshop «Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari» sono state affrontate le seguenti domande (→ capitolo 2.3.1) e tesi (→ capitolo 2.3.2):

Al termine di questa sezione abbiamo riassunto le principali conclusioni emerse dalla discussione (→ capitolo 2.3.3).

2.3.1 Domande

- Quali sono i presupposti che consentono di sfruttare i vantaggi delle sinergie locali e le sfide correlate? A questo riguardo, quali conclusioni trae dagli esempi concreti descritti:
 - Saas Fee (progetto realizzato)
 - Samnaun, Meiringen (progetti attualmente in pianificazione)
 - Lenzerheide (esempio fittizio)
- Quali ostacoli devono essere superati lungo il percorso dello sfruttamento di sinergie locali?
- Quali presupposti devono essere garantiti dalla pubblica amministrazione e dal settore per sfruttare maggiormente le possibili sinergie tra esercizi alberghieri e infrastrutture turistiche in futuro?

2.3.2 Tesi

Pianificazione del territorio

Le località turistiche devono identificare con lungimiranza aree che, con uno sguardo alle future necessità del mercato, presentano elevate sinergie potenziali e renderle disponibili (senza vincoli dettati dalla pianificazione del territorio o dal diritto di proprietà) a eventuali investitori.

Moderazione e coaching

I Comuni devono promuovere attivamente il dialogo sullo sviluppo futuro e assumere un ruolo di guida nei processi di sviluppo, spesso pluriennali, per la messa a disposizione delle aree idonee.

I Cantoni devono sostenere i processi di moderazione e coaching tra gli attori coinvolti mediante contributi finanziari.

Contributi finanziari

I progetti turistici che sfruttano coerentemente le possibili sinergie locali devono essere privilegiati dalla pubblica amministrazione e, se utile, sostenuti tramite condizioni di favore.

2.3.3 Conclusioni emerse dalla discussione

Affinché vengano a crearsi vere sinergie locali non basta ripartire i costi delle infrastrutture non redditizie su più imprese. Si ottengono sinergie solo se le misure di costruzione e di esercizio consentono di realizzare risparmi sui costi del personale (sfruttamento delle sinergie a livello di personale), rendendo così l'offerta complessiva più interessante per gli ospiti. Ciò implica una riflessione più approfondita e mirata sulla ricerca

Sensibilizzare maggiormente gli operatori del settore sulla tematica

delle parcelle edificabili più idonee, ma richiede anche l'individuazione di nuove forme di proprietà e di gestione che offrano incentivi per lo sfruttamento delle sinergie.

La pubblica amministrazione può sostenere il cambiamento strutturale verso un maggiore sfruttamento delle sinergie locali soprattutto attraverso la pianificazione territoriale e di utilizzazione, ambiti in cui sono soprattutto i Comuni a ricoprire un ruolo decisivo. La Confederazione e i Cantoni possono promuovere in primo luogo una maggiore consapevolezza nei Comuni e sostenere i processi di sviluppo in questi ultimi.

Diversi esponenti presenti con esperienza concreta in progetti hanno confermato la necessità di sensibilizzare maggiormente i Comuni e gli operatori locali del settore turistico sull'importanza di sfruttare in maniera coerente le sinergie locali a favore dello sviluppo turistico di una località. Oltre alla sensibilizzazione degli operatori del settore, un altro presupposto per sfruttare maggiormente le sinergie nelle destinazioni è rappresentato in particolare dall'elaborazione tempestiva di un Master Plan³. Un Master Plan consente di abbreviare considerevolmente la fase di pianificazione del progetto di un investitore e di ridurre i rischi di un rifiuto del progetto. Esso permette di prendere in considerazione anche le superfici che, senza la messa a disposizione proattiva di aree idonee, sarebbero caratterizzate da rischi troppo elevati per gli investitori.

Portare avanti
l'elaborazione di
Master Plan ad
ampio consenso

Dalle esperienze dei relatori emerge inoltre che gli obiettivi auspicati si possono raggiungere con una pianificazione Master solo se si tiene conto dei seguenti punti:

- la scelta delle aree di sviluppo del turismo non deve basarsi sulle opportunità di breve termine, ma sulle conoscenze acquisite circa le esigenze degli ospiti;
- tutti gli operatori interessati devono essere coinvolti tempestivamente nella pianificazione;
- gli aspetti difficili o conflittuali devono essere discussi apertamente.

Le esperienze esposte suggeriscono inoltre che è utile coinvolgere un coach indipendente che possa moderare il processo di ricerca di una soluzione nella località con uno sguardo neutro dall'esterno.

Le tesi formulate nel capitolo precedente sono state confermate indirettamente dai presenti. La messa a punto di una pianificazione Master orientata alle esigenze del turismo è considerato un importante compito locale. A tal fine si considera fondamentale il sostegno dei Comuni, fornito svolgendo tale processo di pianificazione in maniera esemplare e affrontando le questioni concernenti il migliore sviluppo territoriale della destinazione turistica. A livello di strumenti, la politica del turismo regionale o nazionale può promuovere tale approccio sia attraverso il sostegno di prestazioni di coaching esterne, sia attraverso la formulazione di criteri di incentivazione che favoriscano un «modo di pensare secondo sinergie locali».

³ Per elaborazione di un Master Plan si intende una procedura articolata in vari momenti. In una prima fase viene elaborato un piano di sviluppo territoriale e contenutistico nel quale viene stabilito dove e come il turismo di una destinazione può essere sviluppato ulteriormente in modo appropriato, ad esempio dove si dovrebbero realizzare nuove infrastrutture e capacità ricettive supplementari e a quale livello qualitativo. In una seconda fase le idee formulate nel piano di sviluppo confluiscono nella pianificazione della zona. A seconda della prassi locale, delle necessità di modifica e della concretizzazione del progetto ciò può avvenire tramite una revisione parziale della pianificazione della zona, una pianificazione dello sfruttamento locale o attraverso uno strumento vincolante comparabile sotto il profilo della pianificazione del territorio.

3 Circuiti di finanziamento nelle destinazioni

3.1 Premessa ed esposizione delle problematiche

3.1.1 Premessa

È essenziale conservare l'attrattiva delle infrastrutture turistiche

L'analisi di diverse relazioni sulla gestione ha dimostrato quello che già facevano presagire singoli comunicati stampa. La maggior parte delle infrastrutture turistiche private⁴ ha dovuto prima o poi affrontare sfide finanziarie esistenziali di fronte alla necessità di operare investimenti di grande entità nel rinnovamento della struttura. Il problema del finanziamento è dovuto al calo dell'affluenza osservato negli ultimi anni in molte località turistiche. Con la chiusura di strutture alberghiere e il calo delle locazioni di abitazioni di vacanza è diminuito sensibilmente il numero degli ospiti nelle destinazioni e di conseguenza il numero dei biglietti venduti dalle infrastrutture turistiche. Poiché le infrastrutture turistiche devono sostenere in massima parte costi fissi, il calo delle vendite dei biglietti si è ripercosso direttamente sul risultato aziendale.

Poiché l'offerta turistica (infrastrutture turistiche e servizi) è essenziale per l'attrattiva di una località turistica e contribuisce notevolmente a richiamare ospiti nella regione, le strutture alberghiere commerciali, ma anche la popolazione locale e i proprietari di abitazioni secondarie hanno tutto l'interesse a conservarla.

Occorre ora chiedersi quali sono le misure percorribili per garantire a lungo termine il finanziamento delle infrastrutture turistiche. Una cosa è certa: se non si riuscirà a recuperare l'affluenza persa sarà necessario ridimensionare notevolmente le infrastrutture e/o avviare modelli aziendali radicalmente nuovi.

3.1.2 Domande

Il presente documento analizza possibili soluzioni per migliorare la situazione del finanziamento delle infrastrutture turistiche attraverso una regolamentazione alternativa dei circuiti di finanziamento nelle destinazioni e intende innanzitutto rispondere alle seguenti domande.

- Quali sono gli attuali circuiti di finanziamento del turismo in una destinazione?
- Come è possibile ripartire meglio su tutti i beneficiari i costi per l'approntamento di un'offerta turistica?
- Quali requisiti devono avere eventuali modelli aziendali alternativi per essere accettati?
- Come può la pubblica amministrazione migliorare la compensazione dei costi tra i diversi beneficiari?

⁴ Per infrastrutture turistiche intendiamo ferrovie di montagna, piste e impianti di innevamento, piscine e terme, campi da golf, piste per lo sci di fondo, centri congressi, musei, palestre e campi sportivi, palazzetti del ghiaccio e campi di curling, impianti indoor e impianti sportivi per eventi, sentieri e parchi giochi, piattaforme panoramiche, parcheggi, skibus, ecc.

3.2 Approcci di intervento

3.2.1 Attuale modello di finanziamento del turismo

L'attrattiva di una destinazione turistica non dipende esclusivamente dalle imprese propriamente turistiche

Il successo turistico di una destinazione dipende sostanzialmente, oltre che dall'offerta delle imprese propriamente turistiche (strutture ricettive commerciali, infrastrutture turistiche), anche dalle caratteristiche territoriali, dall'urbanizzazione e dall'offerta di servizi integrativi. Negli ultimi anni nelle località turistiche di maggior successo, oltre alle imprese turistiche, sono riusciti a conseguire notevoli profitti anche il settore edile, i proprietari di terreni e di immobili e il commercio al dettaglio.

Per ottenere un quadro completo dell'attuale modello di finanziamento del turismo nelle destinazioni e comprendere le interdipendenze al fine di poter discutere eventuali nuovi percorsi dei canali di finanziamento, i seguenti paragrafi approfondiscono l'impegno dei Comuni nel finanziamento dell'offerta turistica (→ capitolo Impegno dei Comuni) nonché l'interazione tra i diversi attori privati (→ capitolo Collaborazione tra gli operatori turistici).

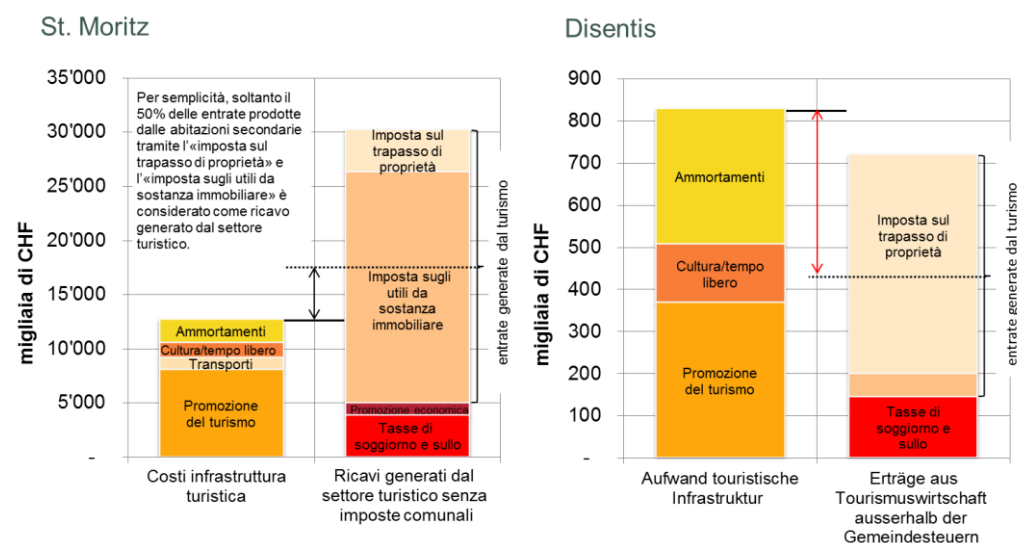
Impegno dei Comuni

I Comuni contribuiscono in maniera decisiva all'attrattiva di una località turistica

Generalmente i Comuni si assumono la responsabilità di mettere a disposizione l'infrastruttura generale (ad es. sicurezza pubblica, assistenza sanitaria ambulatoriale, urbanizzazione, approvvigionamento e smaltimento, amministrazione) nonché le infrastrutture e i servizi per la popolazione locale (istruzione, offerta culturale, offerte per anziani e di assistenza, servizi sociali, sostegno all'economia locale). Inoltre negli ultimi anni molti Comuni nelle località turistiche si sono occupati di accrescere la loro attrattiva in quanto località turistica. Li vediamo pertanto sempre più impegnati nei seguenti ambiti:

- sostegno a eventi culturali e sportivi con elevata attrattiva per il pubblico;
- sostegno all'organizzazione locale del turismo;
- (partecipazione alla) costruzione e gestione di infrastrutture turistiche;
- manutenzione di sentieri, panchine, parchi giochi, piste per lo sci di fondo, ecc.

Fig. 11 Entrate e uscite dei Comuni relative al turismo



Fonte: BHP – Hanser und Partner AG, sulla base dei rendiconti comunali 2010

La figura precedente mostra che ci sono Comuni (ad es. St. Moritz) che possono contare su entrate molto elevate provenienti dal settore turistico e che possono quindi agevolmente permettersi un consistente impegno finanziario nell'ambito del finanziamento del turismo. Sebbene St. Moritz abbia investito più di 10 milioni di franchi all'anno nell'offerta turistica, tali uscite continuano a essere nettamente inferiori alle entrate derivanti dal turismo. In altri Comuni (ad es. Disentis) le uscite per l'offerta turistica superano invece nettamente le entrate. Benché in cifre assolute abbia fornito un contributo finanziario notevolmente inferiore rispetto a St. Moritz per la promozione del turismo, il Comune di Disentis ha dovuto finanziare una parte del proprio impegno volto a migliorare la propria attrattiva turistica utilizzando il gettito fiscale derivante dall'imposizione dei cittadini residenti, con conseguenze negative sulla propria attrattiva fiscale come località di residenza.

Poiché in seguito all'accettazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie sussiste il rischio che nei prossimi anni le entrate dei Comuni derivanti dal turismo subiscano un calo e poiché molti Comuni turistici, come nel caso di Disentis, si sono già impegnati nella promozione del turismo al limite della loro sostenibilità finanziaria, non è lungimirante continuare a scaricare sui Comuni, come è avvenuto negli ultimi anni, i costi per la messa a disposizione dell'offerta turistica.

Collaborazione tra gli operatori turistici

Gli alberghi e/o le infrastrutture turistiche agiscono come motori economici della località turistica

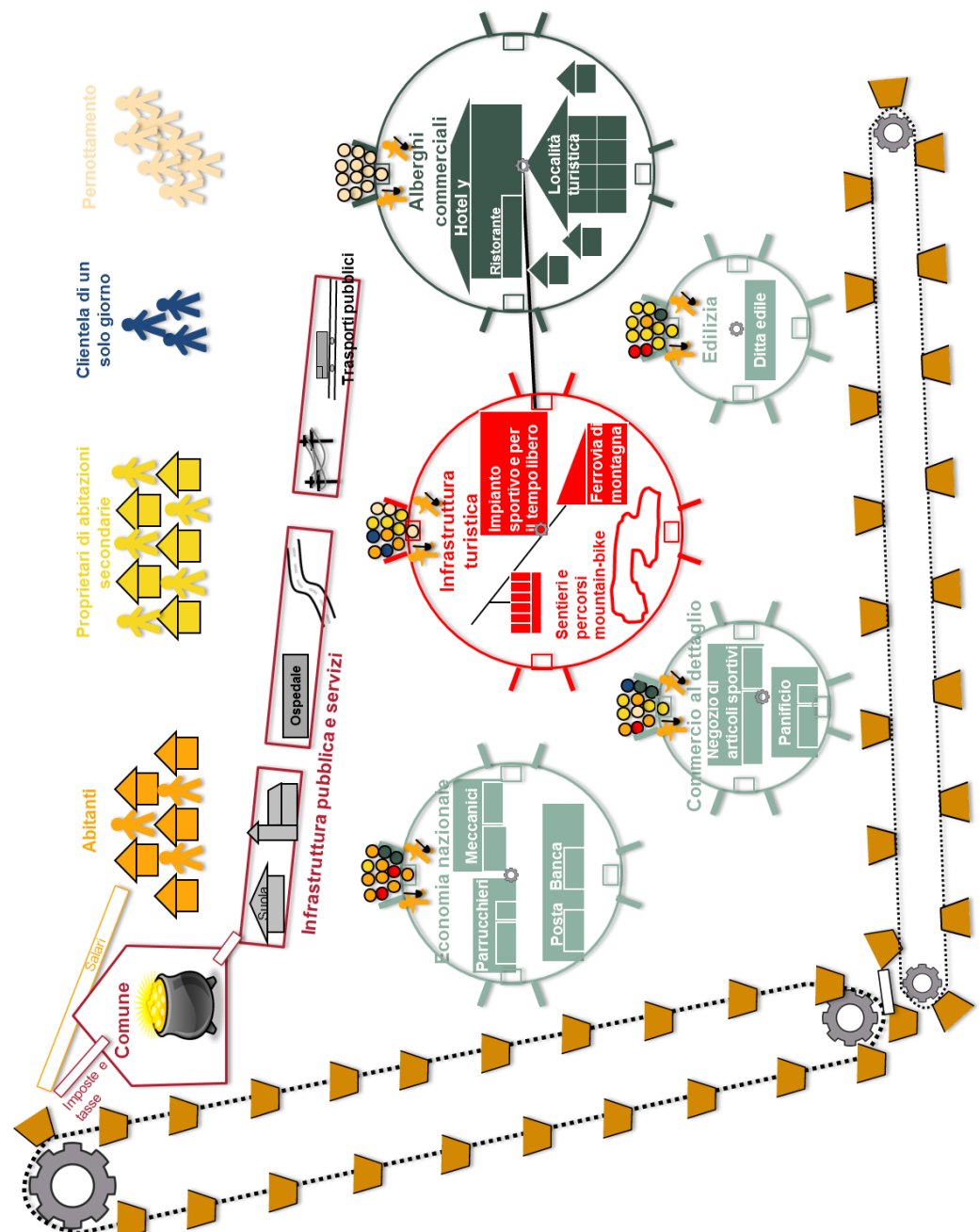
La figura riportata nella pagina successiva illustra schematicamente le interazioni rilevanti dal punto di vista turistico in una destinazione. Emerge chiaramente che la vitalità dell'economia di una località turistica è determinata da quattro gruppi di clienti: gli abitanti, i proprietari di abitazioni secondarie (i loro amici e conoscenti), la clientela di un solo giorno e la clientela che pernotta nelle strutture alberghiere commerciali. Poiché ogni gruppo spende denaro nella località, contribuendo così a mantenere in funzione il sistema economico locale, vale sempre il principio per cui maggiori sono le dimensioni dei singoli gruppi, maggiore sarà il fatturato delle imprese e la creazione di valore nella località. Occorre però tenere in considerazione anche le seguenti interazioni.

- A differenza degli ospiti, gli abitanti hanno una doppia funzione. Da un lato sono consumatori e contribuiscono così al funzionamento dell'economia nazionale. Dall'altro la maggior parte di loro percepisce denaro (in forma di salario) dall'economia locale. Nelle regioni decentrate con scarsi flussi di pendolari il numero degli abitanti è solitamente correlato al numero dei posti di lavoro nelle aziende locali. Un aumento degli abitanti determina certamente una crescita dei consumi e di conseguenza la creazione di nuovi posti di lavoro. Ma ai fini di un rilevante aumento della creazione di valore, la località turistica dipende in primo luogo dall'aumento delle esportazioni. Spesso il turismo (oltre alla produzione di corrente) è l'unico settore rilevante ai fini delle esportazioni e quindi il più importante motore economico della località.
- Negli ultimi anni l'edificazione di abitazioni secondarie ha dato impulso al settore edile in molte località turistiche, facendo entrare quantità considerevoli di denaro nelle casse dei Comuni grazie all'imposta sul trapasso di proprietà e all'imposta sugli utili da sostanza immobiliare. Dopo l'accettazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie il numero delle abitazioni secondarie è cresciuto soltanto in maniera marginale. La frequenza di utilizzo delle singole abitazioni dipende da un lato dalle preferenze dei proprietari e dall'altro dall'attrattiva delle infrastrutture turistiche e del programma delle manifestazioni. Un'occupazione elevata delle abitazioni secondarie porta benefici alle infrastrutture turistiche (biglietti di ingresso), al commercio al dettaglio (consumi) e al settore edile (ristrutturazioni).
- Il numero della clientela di un solo giorno dipende dall'urbanizzazione della regione, dalla vicinanza a centri cittadini e dall'attrattiva dell'infrastruttura turistica. Ad

eccezione dell'acquisto di biglietti di ingresso delle infrastrutture turistiche (prime su tutte le ferrovie di montagna) la clientela di un solo giorno contribuisce però poco alla creazione di valore in una località. Al contempo sussiste il rischio che la domanda della clientela di un solo giorno nei fine settimana di bel tempo determini picchi indesiderati di domanda.

- Il numero dei clienti che pernottano in una località dipende in primo luogo dalla commerciabilità e dalla disponibilità delle strutture alberghiere commerciali, che per l'acquisizione dei clienti dipendono, oltre che dalla propria offerta, anche dall'attrattiva delle infrastrutture turistiche. Poiché anche la redditività delle infrastrutture turistiche dipende notevolmente dagli ospiti degli esercizi alberghieri, esiste una forte interdipendenza tra le infrastrutture turistiche e gli esercizi alberghieri commerciali. Il successo degli esercizi alberghieri è direttamente correlato alla qualità e alla commerciabilità delle infrastrutture turistiche nella località e viceversa.

Fig. 12 Interazioni rilevanti ai fini turistici tra gli attori privati



Fonte: BHP – Hanser und Partner AG

Dalle interazioni presentate sopra si evidenzia che l'**entità dell'affluenza è decisiva per lo sviluppo economico di una località turistica**. Il requisito per un'elevata affluenza è costituito da un'offerta interessante di infrastrutture e servizi turistici.

3.2.2 Modelli di finanziamento alternativi

A seconda dei rapporti di forza sono percorribili diverse strade

Nei paragrafi successivi vengono illustrate due varianti che, con le loro proposte di modifiche organizzative e strutturali, potrebbero garantire in maniera sostenibile il finanziamento di investimenti nelle infrastrutture turistiche e nella loro gestione. Le due varianti rappresentano due modelli che, partendo da due diverse situazioni di partenza, sfruttano sistematicamente il margine d'azione disponibile. Naturalmente si possono ipotizzare diverse forme intermedie tra la prassi attuale e i modelli descritti.

Finanziamento residenziale del turismo

Le economie domestiche garantiscono l'offerta e creano condizioni interessanti per gli offerenti di strutture ricettive commerciali

Il modello di finanziamento residenziale del turismo è ispirato al modello del golf club. La realizzazione e la gestione di un campo da golf sono relativamente costose. Poiché è incerto se la frequentazione dei potenziali giocatori di golf sarà sufficientemente elevata da consentire la gestione del campo, la formula club prevede di scaricare il rischio sui soci. Anziché pagare a ogni partita, i giocatori devono diventare soci del club. L'iscrizione al club e i contributi annui dei soci coprono i costi per la gestione e gli interventi di rinnovo del campo da golf, indipendentemente dalla frequenza con cui i soci si recano effettivamente a giocare a golf.

Trasferendo il modello del golf club alle località turistiche, i proprietari delle abitazioni sono i «soci» e le infrastrutture turistiche il «campo da golf». In futuro quindi i proprietari delle abitazioni (popolazione locale e proprietari di abitazioni secondarie) potrebbero decidere in merito all'offerta delle infrastrutture turistiche e finanziarla con un contributo annuo. A prescindere dai contributi forfettari annui a carico dei proprietari di abitazioni, l'offerta sarebbe a disposizione gratuitamente di tutti gli occupanti degli appartamenti (proprietari, locatari, ospiti).

Il modello residenziale di finanziamento potrebbe essere particolarmente interessante per le località turistiche con elevato numero di abitazioni secondarie e prive di un'impresa turistica forte e concorrenziale. Rispetto allo status quo di queste località turistiche il modello residenziale di finanziamento comporterebbe i seguenti vantaggi:

- le principali infrastrutture turistiche potrebbero essere conservate a lungo termine nella qualità desiderata dai proprietari delle abitazioni;
- il bilancio comunale potrebbe essere esonerato dall'onere di finanziare necessariamente le infrastrutture turistiche. I Comuni potrebbero tornare a concentrarsi sulle proprie attività principali;
- in seguito all'eliminazione dei costi dei biglietti per l'utilizzo delle infrastrutture turistiche le strutture alberghiere commerciali e i proprietari di abitazioni secondarie destinate all'affitto potrebbero offrire pacchetti complessivi concorrenziali a livello internazionale (ad es. pernottamento e skipass), aumentando così l'affluenza. Questo si ripercuoterebbe positivamente in maniera indiretta sulla creazione di valore e sulla situazione dei posti di lavoro della località;
- il modello residenziale non può essere copiato dalle località turistiche austriache (poiché queste ultime non dispongono di un numero sufficiente di abitazioni secondarie). Si presenta quindi alle imprese turistiche svizzere la possibilità di compensare una parte degli svantaggi a livello di costi causati dall'isola dei prezzi elevati.

Integrazione delle tante offerte parziali in una chiara offerta unitaria

Resort integrato

Il modello di resort integrato si ispira al modello organizzativo delle località turistiche diffuso in Nord America. Le capacità delle strutture alberghiere commerciali e l'offerta di infrastrutture turistiche vengono reciprocamente sintonizzate dal punto di vista qualitativo e quantitativo. L'offerta globale viene venduta da un'unica fonte, con l'obiettivo primario di incrementare l'affluenza.

Il passaggio a una soluzione di resort integrato potrebbe essere particolarmente interessante per quelle località turistiche che già oggi contano da una a due imprese turistiche forti e concorrenziali (in genere la ferrovia di montagna o alberghi famosi a 4 / 5 stelle). Tramite un ampliamento graduale o un'integrazione verticale (e orizzontale) queste aziende leader potrebbero potenziare la propria offerta fino ad allestire un prodotto unitario integrato e adattato alle esigenze dei clienti.

Rispetto allo status quo il modello comporterebbe i seguenti vantaggi:

- grazie al coordinamento dell'offerta da un'unica fonte e agli investimenti in infrastrutture commerciabili è possibile migliorare la competitività dell'offerta, aumentando così l'affluenza e le redditività delle infrastrutture turistiche;
- l'integrazione determina la nascita di nuove attività di management e offre margini di specializzazione. Il numero di posti di lavoro interessanti aumenta;
- il bilancio comunale potrebbe essere esonerato dall'onere di finanziare necessariamente le infrastrutture turistiche poiché la redditività delle infrastrutture turistiche dovrebbe migliorare.

L'attuazione di questo modello richiede l'esistenza di imprese e la loro volontà a intraprendere questa strada. La pubblica amministrazione può sostenere questo percorso solo garantendo condizioni quadro adeguate. A differenza del finanziamento residenziale del turismo, con questo modello sussiste il rischio di trascurare le esigenze dei proprietari di abitazioni secondarie e quindi di una minore affluenza di questo gruppo di clienti.

Modello attuato

Nessuno dei due modelli sopra descritti è stato finora attuato con convinzione in Svizzera. Come mostrano i due seguenti esempi, le diverse località turistiche lavorano però in una o anche in entrambe le direzioni.

Accordo strategico e accorpamento operativo dell'offerta

ESEMPIO 1 – TOURISTISCHE UNTERNEHMUNG GRÄCHEN AG

Nel 2010 è stata fondata a Grächen la Touristische Unternehmung Grächen AG (TUG), alla quale appartengono la ferrovia di montagna, l'organizzazione del turismo (promozione turistica) e sei aziende di ristorazione in montagna. L'impresa ha assunto, tramite un mandato di prestazioni, le mansioni di Grächen Tourismus e, tramite un contratto di management, le attività turistiche del Comune patriziale.

Nei primi anni la TUG ha principalmente investito nel rinnovo dell'infrastruttura di montagna e nel posizionamento di Grächen tra le località turistiche per famiglie. Nei prossimi anni si punterà maggiormente ad aumentare i pernottamenti, con la fondazione dell'agenzia per la locazione delle abitazioni di vacanza e la costruzione di un Family Hostel. L'obiettivo della TUG è quello di poter offrire in futuro l'intero portafoglio di prestazioni.

Sono molti i segnali che indicano che la Touristische Unternehmung Grächen stia lavorando all'elaborazione e alla commercializzazione di un'offerta nell'ottica di un resort integrato. Le esperienze della TUG mostrano però già che unendo le forze in un'unica impresa è possibile ridurre i costi e attuare più rapidamente progetti importanti. Grazie all'ampio sostegno dei suoi azionisti (popolazione locale e proprietari di abitazioni secondarie), la TUG ha al contempo introdotto anche alcuni aspetti del modello residenziale di finanziamento.

Riduzione dei rischi e dei costi di capitale grazie al coinvolgimento dei Comuni

ESEMPIO 2 – IL WEISSE ARENA GRUPPE E LA FINANZ INFRA AG DEI COMUNI

Il Weisse Arena Gruppe è una società di servizi integrata. Al gruppo imprenditoriale appartengono un'impresa di ferrovie di montagna, esercizi alberghieri e aziende di ristorazione, imprese per il noleggio e la vendita di attrezzature sportive, una scuola di sci e snowboard e una società di management. Inoltre il Weisse Arena Gruppe è responsabile della commercializzazione della destinazione Flims Laax Falera. Sebbene il Weisse Arena Gruppe possa offrire l'intera gamma di servizi da un'unica fonte, sarebbe comunque troppo impegnativo realizzare con le proprie forze i consistenti investimenti necessari per il costante ammodernamento delle infrastrutture di montagna. Nel febbraio 2005 il Weisse Arena Gruppe ha pertanto fondato la Finanz Infra AG insieme ai Comuni di Flims, Laax e Falera. Tra il 2005 e il 2012 la Finanz Infra AG ha investito circa 27 milioni di franchi negli impianti di innevamento e in nuove piste. Grazie all'impegno dei Comuni il Weisse Arena Gruppe ha potuto investire interamente le proprie risorse finanziarie nel rinnovo degli impianti ferroviari ed è riuscito a realizzare contemporaneamente quattro nuove seggiovie.

A differenza del modello residenziale di finanziamento del turismo, con il quale le infrastrutture turistiche verrebbero finanziate tramite canoni di gestione annui, l'impegno dei Comuni che partecipano alla Finanz Infra AG è limitato alla messa a disposizione del capitale (capitale azionario e garanzie bancarie). Tutti i costi di gestione, gli interessi e gli ammortamenti degli impianti di innevamento o delle nuove piste sono stati finora coperti dal Weissen Arena Gruppe, che ha beneficiato unicamente dell'iniezione di capitale e di tassi di interesse vantaggiosi.

3.2.3 Il ruolo della pubblica amministrazione

La pubblica amministrazione può contribuire con i seguenti strumenti alla realizzazione e alla gestione sostenibile di un'offerta di infrastrutture turistiche adeguata alle esigenze.

Avvio della discussione strategica

Chiarimento tempestivo delle problematiche principali per evitare azioni di salvataggio precipitose

Poiché l'elaborazione di un progetto volto a garantire a medio e a lungo termine il finanziamento delle infrastrutture turistiche e in grado di incontrare il consenso della maggioranza potrebbe richiedere diversi anni, i Comuni e le località turistiche non dovrebbero attendere il prossimo grido d'aiuto di un'importante impresa turistica, ma dovrebbero invece occuparsi per tempo di chiarire le questioni strategiche per la conservazione dell'attrattiva della località turistica.

Per prima cosa bisognerebbe trovare risposta alle seguenti domande:

- Di quali infrastrutture e offerte turistiche necessita assolutamente la località turistica?
- A chi appartengono e come vengono finanziate? Se il finanziamento dovesse essere compromesso a medio termine, quali alternative esistono alle attuali strutture proprietarie e di finanziamento?
- Chi decide in merito alla qualità e al perfezionamento delle offerte?

Mentre l'avvio della discussione e il coinvolgimento di tutti i principali gruppi di interesse spetta in primo luogo ai Comuni o all'organizzazione locale del turismo, si potrebbe pensare a coinvolgere anche i Cantoni nel sostegno di progetti pilota attraverso conoscenze o nel (co)finanziamento di prestazioni di coaching.

Contributi finanziari

Se per carenza di redditività mancano investitori privati, ma l'infrastruttura turistica viene considerata importante per l'economia locale, la pubblica amministrazione può incentivare la conservazione di un'offerta interessante utilizzando i seguenti strumenti:

- **prestiti:** per le infrastrutture turistiche si sono affermati i prestiti concessi tramite la NPR dalla Confederazione e dal Cantone (a fondo perduto o a tasso zero) e nel settore alberghiero i prestiti della SCA (condizioni preferenziali);
- **Comune come (com)proprietario:** con questa formula il Comune si assume in genere una parte rilevante del rischio, garantendo indirettamente anche condizioni nettamente migliori per l'impresa sul mercato di capitali;
- **canoni di gestione:** questa formula prevede sia modelli con canoni di gestione annui nell'ambito di un mandato di prestazioni comunale sia garanzie del deficit da parte del Comune in funzione delle esigenze.

A livello di Confederazione e Cantone esistono già chiari programmi (NPR, SCA, Innoutour) per la promozione delle infrastrutture turistiche o delle cooperazioni. A questo scopo sono stati messi a disposizione i mezzi finanziari necessari. Si può eventualmente pensare di integrare in futuro questi fondi di promozione cantonali o nazionali con incentivi volti a sfruttare prima il potenziale di finanziamento locale.

In molte località l'impegno del Comune finora grava sul bilancio comunale corrente. Poiché in seguito all'accettazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie nei prossimi anni il gettito fiscale sarà destinato a ridursi in molte località turistiche, i Comuni dovranno affrontare più attentamente la questione della necessità e delle possibilità di sfruttare entrate aggiuntive per il finanziamento delle infrastrutture e dei servizi turistici. Spunti per la generazione di entrate comunali supplementari consistono nell'aumento delle tasse di soggiorno, nell'aumento delle imposte generali o nell'introduzione di una tassa specifica sul turismo. Di seguito illustriamo l'esperienza di Anniviers che mostra quanto possa essere impegnativo un processo volto all'aumento mirato delle entrate comunali a fini turistici.

ESEMPIO 3 –ANNIVIERS E IL COINVOLGIMENTO FINANZIARIO DEI PROPRIETARI DI ABITAZIONI SECONDARIE

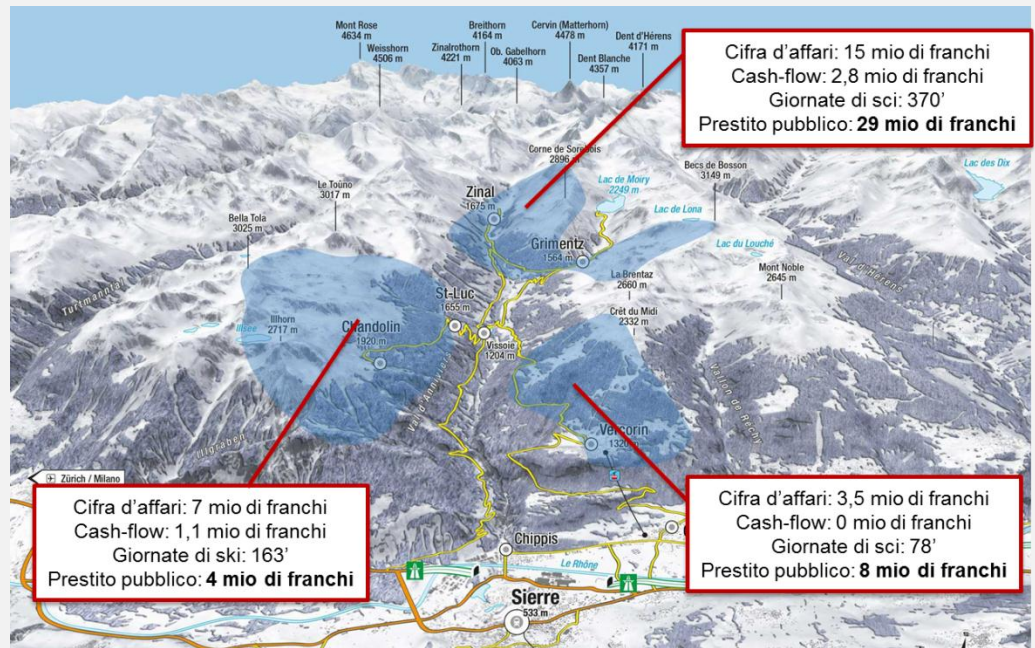
Il Comune di Anniviers conta circa 2'700 abitanti e 30'000 posti letto, la maggior parte dei quali collocati nelle 4'200 abitazioni secondarie. Osservando l'infrastruttura (turistica) il Comune è azionista di maggioranza della ferrovia di montagna e ha inoltre accordato un prestito di 20 milioni di franchi. Il Comune sostiene inoltre i costi annui per lo skibus gratuito, per la messa a disposizione degli impianti sportivi e del tempo libero nonché per la manutenzione delle condutture idriche, di oltre 300 km di vie e 450 km di sentieri.

Attualmente i costi solo per il settore turistico nel Comune di Anniviers ammontano a oltre 9 milioni di franchi all'anno, che vengono pagati per circa il 70% dalla popolazione locale. Per contrastare la perdita di posti di lavoro e l'emigrazione della popolazione locale sono necessari ulteriori investimenti consistenti nel turismo. Negli ultimi anni, però, le entrate dei Comuni (imposte sul reddito, entrate provenienti dall'energia idrica) sono diminuite notevolmente.

Poiché il Comune non è più in grado di sostenere le uscite necessarie per il miglioramento dell'infrastruttura turistica con l'attuale gettito fiscale, da alcuni anni è alla ricerca di soluzioni per coinvolgere maggiormente i proprietari di abitazioni secondarie nell'attività di finanziamento.

Nel 2013 ha emanato un regolamento per l'introduzione di una tassa sulle abitazioni secondarie, che tuttavia a causa delle forti resistenze dei proprietari di abitazioni secondarie non è stata applicata. Nel dicembre 2014 l'assemblea generale ha deciso di tassare le abitazioni secondarie con una tassa di soggiorno unitaria e forfettaria che andrà a sostituire la tassa di soggiorno attualmente calcolata per notte, la tassa di promozione turistica per i locatori o l'attuale forfait per proprietari così come l'imposta sulle abitazioni secondarie introdotta nel 2013.

Fig. 13 Val d'Anniviers con i suoi tre comprensori sciistici

Fonte: www.rma.ch/

Il nuovo regolamento per la tassa di soggiorno forfettaria prevede che in futuro dovrà essere riscossa un'imposta compresa tra 300 franchi per un appartamento di 1/2 locali e 1'500 franchi per un appartamento di 6 locali. Questa imposta può sembrare modesta rispetto alle consuete imposte forfettarie applicate in altre regioni turistiche svizzere. Tuttavia il Comune si aspetta maggiori entrate pari a circa 2,8 milioni di franchi, provenienti sostanzialmente dai proprietari di abitazioni secondarie e destinati al rinnovo delle infrastrutture turistiche.

Migliorare le basi giuridiche

La Confederazione o i Cantoni potrebbero sostenere i Comuni nell'individuare ulteriori fonti di entrata, da destinare al finanziamento delle attività nell'ambito delle infrastrutture turistiche, migliorando in maniera mirata le basi giuridiche nei seguenti ambiti

- **Imposta sulle abitazioni secondarie:** la decisione del Tribunale federale in merito a Silvaplana ha dimostrato che già oggi i Comuni hanno la facoltà giuridica di introdurre un'imposta sulle abitazioni secondarie. Con la creazione di un chiaro quadro cantonale o nazionale si potrebbe però migliorarne notevolmente l'accettazione e sostenere i Comuni nella ricerca di una strada percorribile.
- **Imposta sugli immobili:** in alternativa alla creazione di una base giuridica per la riscossione di un'imposta sulle abitazioni secondarie, si potrebbe anche pensare alla possibilità di introdurre un'imposta sugli immobili scaglionata (abitazione principale / abitazione secondaria).
- **Tasse di soggiorno e regolamenti sulla tassa di promovimento turistico:** anziché finanziare le infrastrutture turistiche con i proventi derivanti dalle imposte, si potrebbe anche utilizzare il denaro riscosso con la tassa di soggiorno e i fondi derivanti dall'imposizione di una tassa di promovimento turistico. In questo caso però sarebbe imprescindibile adeguare di conseguenza i relativi regolamenti e le relative leggi, in particolare l'abolizione diffusa in determinati Cantoni degli importi massimi per pernottamento.

3.3 Conclusioni della giornata del forum

In occasione del forum, nei due workshop «Circuiti di finanziamento nelle destinazioni» sono state affrontate le seguenti domande(→ capitolo 3.3.1) e tesi (→ capitolo 3.3.2):

Al termine di questa sezione abbiamo riassunto le principali conclusioni emerse dalla discussione (→ capitolo 3.3.3).

3.3.1 Domande

- Condividete la valutazione secondo cui molte località turistiche necessitano di nuovi modelli aziendali per mantenere la qualità dell'offerta turistica?
- È giusto il principio che prevede di applicare nuovi modelli aziendali in primo luogo alle infrastrutture turistiche (ferrovie di montagna, terme, centri congressi, ecc.)? Quali alternative esistono?
- Dagli esempi illustrati (Laax, Grächen, Anniviers) quali informazioni si apprendono su sviluppi possibili e appropriati dei modelli aziendali?
- Come possono contribuire i diversi operatori a rimettere in ordine i circuiti di finanziamento nelle destinazioni?
- Quali sono i requisiti necessari affinché nascano modelli aziendali in grado di affrontare le sfide del futuro?

3.3.2 Tesi

Principi giuridici

La politica deve migliorare le basi giuridiche per la riscossione delle imposte comunali o per la tassazione dei proprietari di abitazioni secondarie e vincolare l'impiego dei fondi derivanti al finanziamento delle infrastrutture e dei servizi turistici. Al contempo occorre gettare le basi affinché i proprietari di abitazioni secondarie possano partecipare alla definizione dell'utilizzo dei mezzi finanziari o dell'offerta di infrastrutture turistiche finanziata dal Comune.

Contributi finanziari

I progetti turistici che mirano a sfruttare le opportunità locali per lo sviluppo coordinato dell'offerta e per il finanziamento devono essere classificati come prioritari dalla pubblica amministrazione e, se utile, sostenuti tramite condizioni di favore.

3.3.3 Conclusioni emerse dalla discussione

Approfondire le conoscenze sui ruoli dei vari operatori e della loro collaborazione

Sia a Grächen che a Anniviers il modello presentato è nato per necessità e grazie all'esistente costellazione dei soggetti in campo e non tanto in risposta a chiare preferenze di modello. In entrambi i casi, l'accento era posto sulla salvaguardia del futuro delle ferrovie di montagna, che nel sistema turistico locale svolgono una funzione trainante e sono considerate «too big to fail».

Sebbene i modelli presentati non possano essere applicati 1:1 ad altre località turistiche, forniscono comunque importanti indicazioni su come impostare la ricerca di una soluzione. In questa ottica è importante approfondire maggiormente gli aspetti qui elencati.

- Per trovare modelli di finanziamento sostenibili per il futuro per le infrastrutture turistiche è indispensabile acquisire una maggiore comprensione delle interazioni tra i

vari attori in quanto parte di un sistema globale in cui ogni operatore/partner ha un ruolo specifico.

- I proprietari di abitazioni secondarie e i residenti locali sono importanti stakeholder e come tali devono essere coinvolti nel processo di ricerca di una soluzione. Questo coinvolgimento non significa solo usufruire di contributi finanziari, ma implica anche la possibilità di una partecipazione attiva.
- La ricerca di nuove soluzioni esige una disponibilità a rompere con i vecchi schemi e a discutere esaustivamente temi difficili allo scopo di trovare un nuovo consenso. Per superare questi ostacoli ci vogliono sostenitori convinti della validità del nuovo modello, pronti a impegnarsi al massimo. Al contempo devono avere la capacità di offrire sufficiente spazio agli altri operatori e ai loro interessi, in modo da convincerli della nuova soluzione.

I presenti hanno accolto con scetticismo le tesi illustrate nel capitolo precedente. Al contempo però i feedback verbali hanno dimostrato che l'argomento è considerato molto importante e numerosi partecipanti desiderano che venga sviluppato ulteriormente. In evidenza ci sono in particolare i lavori descritti qui di seguito.

Per quanto riguarda il tema della maggiore verticalizzazione delle strutture allo scopo di «ricommercializzare» le destinazioni, occorre analizzare, basandosi sulle esperienze in Svizzera, i fattori che impediscono il passaggio dalle strutture odierne a quelle maggiormente verticalizzate, in altre parole gli ostacoli che si frappongono al cambiamento.

Relativamente al finanziamento del modello residenziale, occorre innanzitutto abbattere tutti i tabù sull'argomento per consentire un dibattito oggettivo basato sui fatti. Un approccio in tal senso potrebbe essere quello di illustrare dettagliatamente l'attuale prassi di finanziamento (finanziamento delle infrastrutture turistiche attraverso prestiti statali, contributi per deficit da parte dei Comuni e simili), creando in tal modo trasparenza. Il confronto con le interdipendenze reali della situazione finanziaria delle imprese di gestione delle infrastrutture turistiche potrebbe indurre ad abbandonare convinzioni consolidate da tempo e spianare la strada a nuovi spunti di riflessione.

Il settore del turismo accoglierebbero con favore l'assunzione da parte della Confederazione di un ruolo primario nel quadro dell'elaborazione e della diffusione delle necessarie conoscenze.

4 Crowdfunding – Nuove possibilità per i finanziamenti collettivi

4.1 Premessa ed esposizione delle problematiche

4.1.1 Premessa

Il crowdfunding tramite Internet ha aperto nuove possibilità

Gli investimenti nel turismo svizzero comportano in genere rischi elevati e rendimenti piuttosto bassi. Visto l'elevato valore emozionale che suscitano in molte persone, la maggior parte dei progetti può però contare su una solida base per ottenere un ampio finanziamento collettivo.

Negli ultimi anni, con il crowdfunding tramite Internet, è sorto un nuovo e conveniente strumento per cercare potenziali creditori disposti a partecipare ad ampi finanziamenti collettivi. Questo strumento potrebbe rappresentare una possibilità anche per il finanziamento di progetti turistici.

4.1.2 Domande

Sulla base di queste premesse, il presente documento affronta in maniera approfondita le possibilità e le sfide legate all'acquisizione di nuovi investitori tramite Internet e intende innanzitutto rispondere alle seguenti domande.

- Che cos'è il crowdfunding e qual è l'importanza assunta da questo nuovo metodo di finanziamento?
- Quali opportunità e sfide comporta il crowdfunding per il turismo svizzero?
- Come può la pubblica amministrazione incentivare il finanziamento di investimenti turistici tramite il crowdfunding?

4.2 Il crowdfunding e la sua importanza

Poiché il crowdfunding è un fenomeno nuovo in Svizzera, nei seguenti capitoli vengono brevemente illustrati i punti chiave di questo metodo di finanziamento. Si analizzeranno in particolare i seguenti aspetti:

- punti chiave del crowdfunding (→ capitolo **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)
- motivi per le campagne di crowdfunding (→ capitolo **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)
- importanza nazionale e internazionale del crowdfunding come strumento di finanziamento (→ capitolo 0)

4.2.1 I punti chiave del crowdfunding

Intermediazione online tra i piccoli investitori e i soggetti che necessitano di capitali

Il crowdfunding è una modalità di reperimento di fondi (finanziamento) che prevede di raccogliere capitali attraverso la partecipazione di numerose persone (crowd), che di regola contribuiscono con una piccola somma di denaro. Di regola, per il momento il crowdfunding viene utilizzato per la ricerca di capitale tramite Internet, da destinare a progetti ben definiti (campagna). Il ruolo di intermediario per la comunicazione online tra investitore e soggetto alla ricerca di un finanziamento viene svolto da una piattaforma di crowdfunding. Come compenso, la piattaforma riceve una provvigione di intermediazione (in generale una percentuale dell'importo raccolto).

A seconda della controprestazione offerta per il capitale, è possibile distinguere le seguenti sottocategorie.

- **Crowdinvesting:** il crowdinvesting viene generalmente meno utilizzato per il finanziamento di un progetto e maggiormente per l'acquisizione di capitale proprio e mezzanino per aziende da poco avviate (start-up) o che necessitano di un considerevole aumento di capitale. Come controprestazione gli investitori ricevono quote nell'impresa (azioni) oppure partecipano al successo dell'impresa, nel caso di finanziamenti mezzanini.
- **Crowdlending:** il crowdlending è principalmente rivolto alla ricerca di un prestito per un determinato progetto. Come controprestazione i creditori ricevono pagamenti di interessi di diversa entità a seconda del rischio assunto dal beneficiario del credito. Di norma vengono corrisposti gli interessi. In alcuni casi il crowdlending è simile al crowdsupporting, descritto in seguito, in quanto prevede la corresponsione di interessi in natura (ad es. buoni annuali per l'acquisto di servizi).
- **Crowdsupporting:** con il crowdsupporting l'investitore riceve una controprestazione non pecuniaria. Non ci sono limiti alla creatività dei soggetti che cercano un finanziamento. Generalmente le controprestazioni vengono corrisposte sotto forma di prodotti o servizi collegati al progetto (ad es. inviti a manifestazioni, edizioni speciali, trattamento VIP, ecc.).
- **Crowddonating:** i contributi versati con questa modalità sono semplici donazioni che in genere non prevedono una controprestazione. Le campagne di crowddonating vengono generalmente lanciate per progetti sociali, culturali o di beneficenza. Nella pratica è difficile circoscrivere chiaramente questo metodo dalla categoria precedente.

Per i soggetti alla ricerca di un finanziamento e gli investitori non sono importanti solo gli aspetti monetari, ma anche quelli non monetari

4.2.2 I motivi per le campagne di crowdfunding

Dal punto di vista dei soggetti alla ricerca di un finanziamento le campagne di crowdfunding offrono, oltre a vantaggi finanziari (accesso al capitale necessario), anche vantaggi non finanziari. Con il lancio di una campagna di crowdfunding le aziende entrano in dialogo diretto con i loro potenziali clienti. A seconda della controprestazione è possibile testare per tempo il valore di mercato di un nuovo prodotto o servizio o rafforzare la fidelizzazione dei clienti. La pubblicazione di progetti interessanti, soprattutto se innovativi, può contribuire ad aumentare la notorietà o eventualmente anche a migliorare l'immagine dell'azienda. Inoltre, tramite il crowdfunding è possibile trovare il capitale per idee che non si adattano al modello richiesto dai finanziatori tradizionali.

Anche le motivazioni degli investitori possono essere di natura economica e non, e la loro rilevanza dipende sostanzialmente dalla rispettiva categoria di crowdfunding. Nell'ambito del crowdfunding e del crowdlending gli investitori perseguono quasi esclusivamente obiettivi economici. Come controprestazione per il proprio investimento si aspettano un rendimento adeguato al rischio. Nell'ambito del crowdsupporting e del crowddonating prevalgono motivazioni non monetarie, che a seconda della controprestazione possono essere interessi puramente filantropici, la possibilità di acquistare un prodotto a condizioni particolari (prima, con caratteristiche esclusive, a un prezzo migliore) oppure il semplice divertimento.

In Svizzera il crowdfunding è ancora agli albori

4.2.3 Importanza nazionale e internazionale

Sulla base dei dati di Massolution⁵ nel 2014 il volume mondiale di fondi raccolti tramite il crowdfunding è stato di circa 16,2 miliardi di dollari. Più del 50% del volume di mercato, pari a circa 9,5 miliardi di dollari, è ascrivibile al Nord America, a seguire Asia ed Europa rispettivamente con circa 3,2 miliardi di dollari; in Europa l'80% del volume di mercato è stato generato in Gran Bretagna.

In Svizzera l'attività di crowdfunding è ancora in fase embrionale. Nonostante elevati tassi di crescita, nel 2014, le circa 30 piattaforme di crowdfunding presenti in Svizzera hanno negoziato solo 15,8 milioni di franchi.⁶ A differenza di paesi in cui il fenomeno è in fase più avanzata, dove le piattaforme di crowdfunding iniziano a ottimizzare i propri modelli aziendali al fine di offrire nuovi servizi e funzioni in aggiunta al core business (ad es. funzioni di autoinvestimento, copertura assicurativa, ecc.), in Svizzera piattaforme anche di grandi dimensioni continuano a interrogarsi su quale sia il modello aziendale che permetta almeno una copertura dei costi. Questa crescita costante e repentina fa tuttavia presagire che nei prossimi anni il crowdfunding potrà evolvere anche in Svizzera fino a diventare un'importante modalità di raccolta di capitali. In particolare in un contesto di tassi di interesse ridotti è probabile che gli investitori continueranno a cercare, soprattutto in caso di applicazione di tassi di interesse negativi, possibilità alternative di investimento.

La seguente tabella fornisce una panoramica dei valori di riferimento delle più importanti piattaforme di crowdfunding attive in Svizzera.

⁵ Massolution (2015) – The Crowdfunding Industry Report

⁶ HSLU - IFZ (2015) – Crowdfunding Monitoring Schweiz 2015

Tab. 1 Panoramica delle piattaforme di crowdfunding della Svizzera

	Piattaforma	Mercato target di riferimento	Numero di collaboratori (equivalente a tempo pieno)	Commissione sull'importo corrisposto
Crowdinvesting	c-crowd	Svizzera	1	10%
	Companisto	Internazionale (start-up e settore immobiliare)	2 (in Svizzera)	10%
	Investiere	Europa – Hightech e ICT	9	6,5%
	Startnext			4%
	Swiss-Crowd	Real estate in CH, I, USA, Asia, Russia	3	5%
Crowdlending	Cashare (crowdlending e -supporting)	Svizzera	4,3	1,5% - 5
	CreditGate24	Svizzera	20	0,8% - 2,8%
	Direct-lending			1 - 3%
	Veolis	Cleantech	2	Commissione di base + 6,5% SuccessFee
	Wecan.fund	Svizzera	5	4%
Crowdsupporting / Crowddonating	100-days	Svizzera	1,2	5%
	Miteinandererfolgreich (BLKB)	Svizzera tedesca	3	10%
	DonoBo	Privati e organizzazioni di beneficenza	0	5%
	feinfunding			Contributo fisso + commissione 0-3%
	GivenGain	Internazionale (ONG e privati)	5	2% - 5%
	GoHeidi	Svizzera	0	9,5%
	I believe in you	Sport (CH, A)	2,65	9%
	Indiegogo (Life)			4% al raggiungimento dell'obiettivo
	International Create Challenge	Internazionale	0,1	5%
	Kickstarter			8%
	Moboo	Internazionale	1	10%
	Progettiamo	Ticino	1	Finanziata da sponsor

	Piattaforma	Mercato target di riferimento	Numero di collaboratori (equivalente a tempo pieno)	Commissione sull'importo corrisposto
Crowdsupporting / Crowddonating	ProjektStarter	Svizzera / creatività, giovani (<25 anni)	4	8% / 5%
	Sosense	Internazionale	6	10%
	Startnext	DE, A, CH (creatività, sostenibilità)	10	4% + contributo iniziale
	Wemakeit	CH, DE, A, F	6,2	10%

Fonte: BHP – Hanser und Partner AG, sulla base del Crowdfunding Monitor 2015 della HSLU (IFZ)

Priorità a piccoli progetti senza prospettive di rendimento finanziario

Rispetto alle tradizionali forme di finanziamento il volume degli investimenti per progetto e l'investimento per investitore nei progetti di crowdfunding sono relativamente bassi. La somma più alta mai finanziata in Europa tramite crowdfunding è stata raccolta dal resort di lusso Weissen Haus, che tra il mese di luglio 2014 e il mese di marzo 2015 ha ottenuto 7,4 milioni di euro tramite la piattaforma Companisto.

Secondo il Crowdfunding Monitor della HSLU, nel 2014 quasi il 50% (7,7 milioni di franchi) del volume di mercato in Svizzera è stato raccolto nelle 854 campagne finanziate con il metodo del crowdsupporting / crowddonating. Il volume medio del finanziamento per progetto è stato di 9000 franchi, mentre l'importo medio investito per investitore di poco più di 100 franchi.

Nel settore parziale del crowdfunding nel 2014 sono state organizzate in Svizzera soltanto 10 campagne. Il volume degli investimenti per progetto, pari a 460 000 franchi, è risultato però nettamente maggiore rispetto ad altri settori parziali. Il settore parziale del crowdlending, con un volume di 3,5 milioni di franchi e 214 campagne, rappresenta solo un piccolo mercato di nicchia (nel 2014 il mercato del credito al consumo ammontava a 3,9 miliardi di franchi) sebbene nell'ultimo anno sia stata registrata una crescita sopra la media.

4.3 Sfide e opportunità per il turismo svizzero

Partendo dai due progetti turistici di seguito illustrati, finanziati con successo tramite l'attività di crowdfunding, nei due seguenti capitoli parziali verranno descritte le sfide e le opportunità di un'attività di crowdfunding per progetti turistici in Svizzera.

Finanziamento del centro wellness da parte dei futuri ospiti

ESEMPIO 1 – MAYA BOUTIQUE HÔTEL A NAX E LA PIATTAFORMA DI CROWDSUPPORTING 100-DAYS

Il Maya Boutique Hotel, all'entrata della Val d'Hérens, è il primo hotel in Europa interamente costruito con balle di fieno. Per poter offrire agli ospiti anche un'esperienza benessere, gli albergatori dell'hotel, che offre 8 camere, hanno pubblicato sulla piattaforma di crowdsupporting 100-Days il progetto per la costruzione di una sauna a botte, che verrà successivamente integrata con una zona relax e sarà alimentata autonomamente da un impianto fotovoltaico.

Per la costruzione di una sauna a botte è necessario un importo di 9500 franchi. Per l'installazione dell'intero centro wellness con impianto fotovoltaico si prevede un importo di 45 000 franchi.

Fig. 14 Un'immagine del centro benessere finanziato tramite crowdfunding



Fonte: <http://de.maya-boutique-hotel.ch/>

In appena 100 giorni sulla piattaforma di crowdsupporting sono stati raccolti poco più di 23 000 franchi da 64 persone. In questo modo è stato possibile allestire la sauna e il centro benessere. Come controprestazione i partecipanti hanno ricevuto un buono regalo del valore dell'importo versato oppure, a partire da versamenti di 250 franchi, pacchetti di pernottamento di diversa durata e offerta.

Fig. 15 Immagine della panoramica delle controprestazioni offerte

Fonte: <http://www.100-days.net/de/projekt/strohballehotel/goodies>

Finanziamento del flowtrail da parte di imprese commerciali locali e biker interessati

ESEMPIO 2 – COSTRUZIONE DEL NUOVO FLOWTRAIL DI LEUKERBAD E LA PIATTAFORMA DI CROWDSUPPORTING CASHARE

Con la costruzione del flowtrail di Leukerbad le ferrovie Torrent volevano migliorare la propria offerta estiva per rientrare in zona profitti anche in estate. I costi preventivati per la costruzione ammontavano a 160 000 franchi, mentre i costi annui di esercizio a 25 000 franchi. Per non gravare sui conti delle ferrovie, la costruzione del trail dovrà essere finanziata tramite partnership e pubblicità, mentre i costi di esercizio tramite messaggi pubblicitari.

Fig. 16 Descrizione del progetto sulla piattaforma Cashare

Projektdetails Galerie 10 Updates 9 Kommentare 2 Supporter 162

Neubau Flowtrail Leukerbad

Texte en français

Projektdetails | Projekt #840 | Modeste

Die Schweiz ist ein Paradies für Mountainbiker. Es gibt jedoch kaum Flowtrails. Ein Flowtrail kann von jederman befahren werden, auch wenn er kein Könnner ist. Die Geschwindigkeit ist tiefer und das Gefälle ist im Bereich von 10%.

Konzept FLOWTRAIL Leukerbad

Kontaktadresse: Torrent-Bahnen Leukerbad-Albinen AG
Postfach 128
3954 Leukerbad

Kontaktperson: Modeste Jossen

CHF 91'255.-
114.0 %
von gesuchten CHF 80'000.- erreicht

162
Supporter
Finanzierung beendet

Jetzt Supporten
(ab mindestens CHF 10.-)

Ihr Support

CHF 30.-
Dankeschreiben & Infos
Biken finde ich gut. Ich unterstütze das Projekt in Leukerbad, weil ich gerne mit dem Bike unterwegs bin und hier auch einen kleinen Beitrag leisten möchte. Ich erhalte ein Dankeschreiben und regelmässige Informationen zum Projekt. Auf weitere Gegenleistungen verzichte ich.

Geschätzte Auslieferung: Juli 2015
9 Supporter

CHF 60.-
Mitgliedschaft Torrentfreunde
Ich bin ein Fan vom Flowtrail Leukerbad.

Fonte: https://www.cashare.ch/de/creative_project/funding/840

Per il finanziamento del loro progetto, i promotori hanno cercato un ampio sostegno. Parallelamente alla ricerca di capitali tramite la piattaforma Cashare, i promotori del progetto hanno richiesto l'appoggio della pubblica amministrazione, di aziende partner e di partner pubblicitari. I primi successi sulla piattaforma di crowdfunding sono stati essenziali per convincere la pubblica amministrazione ad assumersi il 50% dei costi di costruzione. Il restante 50% dei costi di costruzione è stato raccolto tra il 24 marzo e il 16 giugno 2015 su Cashare grazie ai contributi di 162 sostenitori, che con 91 225 franchi complessivi hanno contribuito all'avvio della costruzione del trail alla fine di giugno.

Ai sostenitori non è stata versata una controprestazione monetaria, ma a seconda dell'importo versato è stata inviata una lettera di ringraziamento personale, un invito all'inaugurazione o una menzione sulla targa commemorativa.

Come mostra l'elenco dei sostenitori, hanno dato il loro contributo sia privati con piccoli importi (generalmente 100-200 franchi) sia imprese artigianali locali, Comuni limitrofi e negozi dedicati al ciclismo con importi maggiori (che danno diritto a un messaggio pubblicitario o alla menzione sulla targa commemorativa).

Come mostrano gli opuscoli pubblicitari e gli articoli sulla famosa rivista di ciclismo «Ride» o le pubblicazioni sul sito web di flowzone o traildevils, l'iniziativa non è stata sfruttata soltanto ai fini del finanziamento, ma anche per far conoscere il flowtrail e l'offerta ciclistica di Leukerbad.

4.3.1 Opportunità

Accesso a nuovi
gruppi di investitori

In passato, per il reperimento di capitali da investire in progetti turistici venivano coinvolti in primo luogo, oltre alle banche e alle loro reti di investitori, anche la popolazione locale, le imprese artigianali locali, i proprietari di abitazioni secondarie o i clienti abituali degli alberghi. Il crowdfunding offre le seguenti ulteriori possibilità per entrare in contatto con potenziali investitori:

- **rete delle piattaforme:** molte piattaforme sono dotate di una propria «rete di investitori», attraverso la quale è possibile contattare anche investitori che finora non hanno avuto alcun legame con la regione.
- **social media:** Internet consente di divulgare con semplicità e convenienza le informazioni relative ai progetti. La documentazione dei progetti può essere maggiormente divulgata, allo stesso prezzo, tramite Internet, anziché attraverso canali offline. L'utilizzo dei diversi social media può inoltre produrre effetti a cascata che permettono di far conoscere l'idea o l'iniziativa al di fuori delle reti dei promotori del progetto.

Ampio effetto
comunicativo

Compatibilmente con le possibilità sopra descritte per una facile e conveniente divulgazione delle informazioni relative al progetto, è possibile ricorrere a progetti di crowdfunding innovativi e di prestigio anche per aumentare la notorietà di un'impresa turistica o di una destinazione.

Inoltre l'interesse o la partecipazione degli investitori può, già prima dell'attuazione del progetto, fornire informazioni sull'interesse dei clienti o sul grado di accettazione del prodotto / servizio da parte del mercato.

Acquisizione di
clienti abituali tra-
mite dividendi in
natura

Grazie agli ottimi servizi offerti dalle piattaforme per l'amministrazione delle transazioni, il crowdfunding permette inoltre di attirare piccoli investitori. Se dal punto di vista del reperimento di capitali potrebbe sembrare uno svantaggio, dal punto di vista generale del progetto questo metodo presenta molti vantaggi. Specialmente nei progetti di crowdsupporting e crowddonating, è possibile offrire al donatore come controprestazione un «dividendo in natura» che crea un legame emozionale con l'impresa turistica. Il reperimento di capitali diventa quindi contemporaneamente un progetto di fidelizzazione della clientela e di acquisizione di clienti abituali.

4.3.2 Sfide

Il volume delle cam-
pagne è al di sotto
del normale fab-
bisogno di capitale

In Svizzera, il volume medio delle campagne dei progetti di crowdfunding, pari a 10-500 000 franchi (a seconda della categoria di crowdfunding), è al momento nettamente al di sotto del fabbisogno di capitale di un classico progetto turistico (ristrutturazione di una ferrovia di montagna, ampliamento di un hotel, ecc.), che solitamente richiede diversi milioni.

Come dimostra l'esperienza del resort di lusso Weissen Haus in Germania, generalmente in Europa è possibile raccogliere contributi milionari anche tramite il crowdfinancing. Osservando più attentamente le condizioni offerte (remunerazione minima del 4%, interessi bonus in funzione del fatturato e dell'occupazione, partecipazione all'aumento di valore dell'immobile, garanzia del prestito tramite il patrimonio privato del proprietario) si nota tuttavia che in questi casi si deve offrire agli investitori un adeguato rendimento monetario. Per la maggior parte dei progetti turistici realizzati in Svizzera l'ammontare del rendimento monetario è limitato, esiste un margine d'azione unicamente nell'attribuzione di dividendi in natura, che non erodono il risultato aziendale.

Nel settore turistico, pertanto, il crowdfunding non dovrebbe sostituire le classiche forme di finanziamento, ma dovrebbe piuttosto rappresentare uno strumento di finanziamento integrativo da utilizzare in modo mirato per porzioni selezionate di un progetto più grande o per il finanziamento di eventi e offerte collaterali.

Riconoscibilità insufficiente delle iniziative a favore dei progetti

Sono molti gli aspetti che indicano che anche online i promotori del progetto devono contare principalmente sulla propria rete (clienti abituali, conoscenti, imprese commerciali locali, ecc.). I motivi sono i seguenti:

- la maggior parte delle piattaforme svizzere di crowdfunding si trova ancora in fase di realizzazione e dispone quindi soltanto di una propria «rete di investitori» limitata;
- a differenza della Gran Bretagna o degli Stati Uniti, finora in Svizzera non si è sviluppata una vera «cultura di crowdfunding»;
- sulla maggior parte delle piattaforme mancano strumenti che contribuirebbero a generare fiducia in potenziali investitori, come ad esempio un «sigillo di qualità» a indicare «approved by...»;
- i progetti turistici vengono lanciati sulle piattaforme più svariate. Gli investitori interessati vengono pertanto informati dei progetti tramite altri canali.

Come mostra il seguente esempio per il finanziamento della ristrutturazione dell'hotel Doldenhorn a Kandersteg, si può presumere che la popolazione svizzera benestante sia in generale interessata a partecipare a progetti a favore del turismo svizzero che prevedano come controprestazione un dividendo in natura. Al contempo la relazione con il progetto e la fiducia nel direttore dell'azienda sembrano tuttavia giocare un ruolo decisivo in fase di decisione in merito all'investimento. Per i progetti di crowdfunding ci si chiede quindi quali siano gli strumenti (integrativi) di comunicazione in grado di creare la fiducia necessaria e come sia possibile entrare in contatto con i potenziali investitori al di fuori della propria rete.

Finanziamento dell'ampliamento tramite prestiti concessi dagli ospiti, remunerati attraverso buoni da spendere in hotel

ESEMPIO 3 – WALDHOTEL DOLDENHORN KANDERSTEG

Il Waldhotel Doldenhorn a Kandersteg è stato acquistato nel 1976 da René Maeder come hotel a due stelle senza capitale proprio (con un finanziamento al 100% concesso dalla banca e con una fidejussione della SCA). Durante l'attività si resero però presto necessari i primi investimenti per i quali le banche non vollero più concedere crediti. Grazie a una buona rete di relazioni fu possibile finanziare gli investimenti necessari a rendere concorrenziale l'azienda tramite prestiti infruttiferi concessi dagli artigiani impegnati nell'esecuzione dei lavori.

Fig. 17 Hotel Doldenhorn Kandersteg ieri e oggi



Fonte: <http://www.doldenhorn-ruedihus.ch>

Oggi l'albergo è un hotel a 4 stelle Superior e la cucina vanta 15 punti (Gault&Millau). Il grande ampliamento dell'hotel è avvenuto nel 2007, quando i Maeder decisero di realizzare una piscina coperta, la Smoker Lounge, appartamenti e suite. Per finanziare i lavori, il signor Maeder pubblicò un annuncio sulla rivista dell'albergo nel quale si ricercavano «prestiti VIP» di almeno 10 000 franchi in cambio dei quali si offriva una remunerazione del 5% sotto forma di buoni da spendere in hotel più uno sconto del 10% su tutte le normali offerte. Sebbene non potesse offrire alcuna sicurezza ai creditori, in pochi mesi raccolse oltre 2 milioni di franchi da 50 clienti. I prestiti sarebbero stati riscattabili dopo 5 anni. Le esperienze degli ultimi anni mostrano però che ogni anno vengono riscattati soltanto crediti per circa 50 000 franchi e questo generalmente solo se i creditori non sono più in grado di viaggiare o muoiono. Al contempo è stato possibile acquisire nuovi ospiti VIP per il finanziamento di altri investimenti. In questo modo lo strumento originario di finanziamento è evoluto in un importante programma di fidelizzazione della clientela grazie al trattamento privilegiato riservato ai creditori.

4.4 Possibilità di sostegno da parte della pubblica amministrazione

Diverse infrastrutture turistiche (ferrovie di montagna, campi da golf) e anche singole strutture ricettive (apparthotel, villaggi turistici con formula club) vantano una pluriennale esperienza nella generazione di mezzi finanziari tramite il finanziamento collettivo. Sono però poche le aziende turistiche che hanno già avuto esperienze con il crowdfunding. Di seguito si illustra e si valuta in che modo la pubblica amministrazione può promuovere in modo mirato il ricorso al crowdfunding per il finanziamento di progetti turistici.

4.4.1 Linee guida per l'attuazione di progetti di crowdfunding

Abbattere gli ostacoli e migliorare le prospettive di successo mediante il trasferimento di conoscenze

Mettendo a disposizione linee guida pratiche che analizzano i principali fattori di successo, la pubblica amministrazione potrebbe da un lato contribuire a sensibilizzare le imprese turistiche nei confronti di questo nuovo metodo di finanziamento e dall'altro aumentare le probabilità di successo dei progetti lanciati.

Per quanto riguarda il contenuto, le linee guida dovrebbero rispondere alle seguenti domande:

- Quale tipo di progetti si addice al crowdfunding?
- Quale tipo di controprestazione è particolarmente apprezzata dagli investitori? A quanto ammonta la controprestazione / il rendimento atteso o considerato adeguato?
- Quali servizi offrono le diverse piattaforme di crowdfunding e quali costi devono affrontare?
- Come deve essere preparata la documentazione del progetto e tramite quali canali andrebbe comunicato/a il progetto o l'azione collettiva?

4.4.2 Creazione di una piattaforma turistica

Semplificare la comunicazione mediante la concentrazione su una piattaforma e la promozione nella rete di investitori delle banche

L'idea alla base del crowdfunding consiste semplicemente nel mettere in contatto i promotori di un progetto con i potenziali finanziatori. A differenza dei canali tradizionali di finanziamento pubblico il crowdfunding si pone l'obiettivo di permettere ai promotori di un progetto di accedere a nuovi circuiti di investitori al di fuori della propria rete. Il requisito imprescindibile è che i potenziali investitori siano a conoscenza dei progetti.

Una strada percorribile sarebbe quella di incoraggiare il settore delle banche svizzere a realizzare insieme una piattaforma di crowdfunding per progetti turistici e a promuoverla presso i propri clienti. Dal punto di vista delle banche, si potrebbero conseguire i seguenti vantaggi:

- una piattaforma di crowdfunding gestita dalle banche svizzere godrebbe di una buona credibilità tra gli investitori;
- le banche avrebbero interesse a far conoscere i progetti ai propri clienti (poiché parteciperebbero con un margine al volume finanziato tramite la piattaforma di crowdfunding) e si aprirebbe così agli operatori turistici una nuova rete di investitori;
- le banche potrebbero aiutare i promotori di progetti turistici che non possono essere finanziati tramite i canali convenzionali ad avviare un finanziamento tramite crowdfunding. In questo modo si potrebbero coltivare le relazioni esistenti anche nel difficile contesto attuale.

4.4.3 Creazione di una rete di contatti comune

Sfruttare insieme le reti di contatti esistenti

Complessivamente il settore dispone di un'enorme rete di contatti con innumerevoli potenziali investitori. Se si riuscisse a diffondere il lancio di progetti turistici di crowdfunding al di fuori della rete del promotore del progetto nell'intera rete del settore (Svizzera Turismo, organizzazioni turistiche, associazioni professionali, event. aziende singole), si potrebbe aumentare notevolmente la portata e di conseguenza le possibilità di successo dei singoli progetti.

La pubblica amministrazione potrebbe sostenere il settore nella creazione di tale rete, incentivando con soldi pubblici le organizzazioni (co)finanziate a partecipare all'elaborazione di un accordo corrispondente.

4.4.4 «Sigillo di qualità» che aiuti a creare fiducia

L'assenza di una cultura di crowdfunding rende più difficile il processo di generazione di fiducia

Studi sul comportamento degli investitori sulle piattaforme di crowdfunding dimostrano che la propensione di potenziali finanziatori a investire in un progetto pubblicato su un sito web o su una piattaforma di crowdfunding è relativamente bassa. Per acquisire investitori è necessario che le persone si fidino del (promotore del) progetto o della piattaforma. Poiché in Svizzera non si è ancora consolidata una cultura di crowdfunding, il numero di investitori che si fidano di una piattaforma è probabilmente ancora molto basso.

Un'analisi dei sostenitori di progetti turistici in Svizzera rivela che la maggior parte di essi è costituita da abitanti della regione o da ospiti abituali. La fiducia nel progetto nasce grazie a una relazione diretta preesistente con i promotori del progetto. Solo in una fase successiva, quando sono già stati raccolti contributi elevati, anche altre persone iniziano a fidarsi del progetto (generazione di fiducia dopo la raccolta di somme di investimento).

A questo punto ci si chiede se la pubblica amministrazione potrebbe accrescere sensibilmente la rete di potenziali investitori di progetti turistici, contrassegnando ad es. i progetti degni di fiducia con un «sigillo di qualità» a indicare che il «business plan è stato verificato dalla SCA».

Comunicazione di esempi di successo anziché creazione di un «sigillo di qualità»

Visti i rischi legati all'assegnazione di tale «Sigillo di qualità» per le istituzioni pubbliche e considerato che anche il sigillo di qualità deve essere innanzitutto reso noto ai potenziali investitori, questa strada sembra essere poco promettente.

Il settore turistico dovrebbe piuttosto cercare di fare conoscere attivamente le iniziative di successo al fine di conquistare la fiducia dei potenziali investitori.

4.5 Conclusioni della giornata del forum

In occasione del forum, nei due workshop «Crowdfunding – Nuove possibilità per i finanziamenti collettivi» sono state affrontate le seguenti domande (→ capitolo 4.5.1) e tesi (→ capitolo 4.5.2):

Al termine di questa sezione abbiamo riassunto le principali conclusioni emerse dalla discussione (→ capitolo 4.5.3).

4.5.1 Domande

- Il crowdfunding è effettivamente in grado di offrire le grandi opportunità professate oppure è soltanto un vecchio strumento presentato in una veste nuova?
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi del crowdfunding rispetto ai tradizionali metodi di finanziamento collettivo? A quali conclusioni portano gli esempi illustrati?
- Il crowdfunding si consoliderà automaticamente nel settore turistico come nuovo strumento di finanziamento oppure sarà necessario il sostegno della pubblica amministrazione? In tal caso, da dove dovrebbe iniziare la pubblica amministrazione?

4.5.2 Tesi

Linee guida per l'attuazione di progetti di crowdfunding

La pubblica amministrazione deve trasmettere le conoscenze necessarie a garantire un lancio efficace dei progetti di crowdfunding attraverso la stesura di linee guida per l'attuazione di progetti di crowdfunding.

Ampliare l'accesso agli investitori

Il settore turistico deve cercare un dialogo con le banche svizzere finalizzato alla creazione di una piattaforma comune di crowdfunding per i progetti turistici e alla promozione di tali progetti nella rete dei clienti delle banche.

I diversi attori del settore turistico devono incentivare la creazione di una rete comune di contatti che possa ad esempio essere utilizzata per una più ampia comunicazione dei progetti di crowdfunding. Se necessario la pubblica amministrazione deve sostenere il settore.

4.5.3 Conclusioni emerse dalla discussione

Le esperienze dei relatori dimostrano che il turismo, grazie alle sue storie e alle sue immagini, possiede tutti i requisiti per suscitare emozioni e raccogliere fondi sul mercato del crowdfunding. Ma questo non basta per portare a termine un progetto di crowdfunding di successo. Bisogna infatti tenere conto anche di una serie di aspetti.

- La documentazione del progetto (business plan, documenti di marketing) deve essere preparata in maniera chiara e trasparente prima del lancio della campagna.
- Il progetto e la prospettiva controprestazione devono toccare l'emotività del pubblico. Amici e sostenitori vogliono avere la possibilità di conoscere meglio il progetto o il suo responsabile.
- L'obiettivo di finanziamento deve essere definito con estrema attenzione, in quanto un obiettivo sottostimato darà origine a un finanziamento esiguo. Se l'obiettivo non viene raggiunto, è possibile che vengano revocati tutti i contributi promessi.

Emozioni e impegno personale sono fattori decisivi

- Per trovare degli «sponsor» è inoltre fondamentale il massimo impegno personale da parte della direzione del progetto.
- Dato che gli sponsor devono essere reperiti proattivamente, è necessario disporre di un ampio network e di conoscenze nell'online business e avere familiarità con le piattaforme dei social media. Queste ultime rappresentano anzitutto una piazza di mercato. Le «frequenze naturali» generate dalle piattaforme sono relativamente basse.

Volume di finanziamento tuttora modesto, ma elevato impatto a livello di marketing

Essendo il crowdfunding uno strumento relativamente nuovo, i relativi progetti raggiungono facilmente un'elevata presenza nei media, consentendo di sfruttare tale modello come efficace **strumento di marketing**. Ma questo effetto è verosimilmente destinato a diminuire nel futuro. Ciò che invece rimane è la **fidelizzazione dei clienti ottenuta con il crowdfunding**, sempre che venga curata anche dopo la fase di realizzazione del progetto.

Se si considera il finanziamento di un progetto nel suo insieme, il crowdfunding rappresenta in genere uno dei diversi tasselli. In Svizzera infatti le somme complessive raccolte tramite il crowd superano raramente qualche decina di migliaia di franchi. Qui è tuttora impensabile raggiungere contributi di crowdfunding per diversi milioni, come nel caso dell'Hotel Weissenhaus in Germania.

Con somme di denaro consistenti si farebbe ancora più complicata la situazione giuridica: in questi casi entrerebbero in gioco le regolamentazioni bancarie in quanto finora la FINMA non ha ancora emesso direttive o disposizioni specifiche per il crowdfunding.

Il crowdfunding, pur rappresentando finora uno strumento secondario dal punto di vista puramente finanziario, può contribuire notevolmente al successo di un progetto perché capace di raggiungere un'elevata presenza nei media e di attirare nuovi clienti attraverso l'utilizzo mirato di nuove reti.

In riferimento alle tesi discusse, sembra sussistere un certo fabbisogno soprattutto nell'ambito dell'ulteriore diffusione delle conoscenze. Oltre a idee per l'attuazione dei progetti, gli operatori del settore turistico desiderano anche un aiuto nella scelta della piattaforma più adatta.

Dato che le possibilità, le opportunità e le sfide del crowdfunding sono un argomento trattato già da diverse istituzioni del panorama universitario e turistico svizzero, è dato supporre che gli operatori già affermati si occuperanno insieme a tutto il settore di elaborare e diffondere ulteriormente le informazioni richieste.

5 Conclusioni generali

Le sfide legate allo sviluppo di progetti turistici finanziabili o al finanziamento delle imprese turistiche esistenti sono impegnative e di varia natura. La carenza di finanziamento è una realtà conosciuta da anni nel settore turistico-alberghiero svizzero. La prassi diffusa in passato, che consisteva nel sopperire alla carenza di finanziamento con il finanziamento incrociato delle attività derivanti dalle abitazioni secondarie, è stata fortemente limitata dalla nuova legislazione sulle abitazioni secondarie. Occorre pertanto monitorare costantemente le ripercussioni della nuova legge sulle possibilità di ulteriore sviluppo delle località turistiche.

Le proposte di soluzione elaborate in vista del Forum Turismo Svizzera 2015 e discusse in occasione della giornata del forum mostrano che esistono diversi approcci capaci di contribuire all'ottimizzazione della situazione dei finanziamenti dei progetti turistici. Al riguardo sembra promettente soprattutto il perfezionamento delle proposte di soluzione descritte nei paragrafi «Ricommercializzazione» e «Modelli residenziali» che seguono. Sebbene il crowdfunding sembri offrire al settore turistico un interessante complemento agli strumenti di finanziamento tradizionali, contribuisce solo in minima parte a risolvere il problema dei finanziamenti a causa del volume modesto di finanziamento per progetto.

Ricommercializzazione

Creazione di
imprese capaci di
agire

In seguito all'adeguamento del corso di cambio, negli ultimi anni il rapporto prezzo/prestazione dei servizi nel settore turistico è notevolmente peggiorato per gli ospiti stranieri. Per riconquistare la capacità competitiva occorre canalizzare in maniera coerente tutti gli sforzi verso il soddisfacimento ottimale delle esigenze degli ospiti. Per rispondere al crescente fabbisogno di «pacchetti esperienza» preconfezionati e completi a prezzi accessibili è quindi indispensabile scardinare e migliorare le strutture esistenti. Ma solo la verticalizzazione consente di sfruttare appieno i necessari effetti di sinergia e di scala.

La politica del turismo dovrebbe pertanto sostenere gli sforzi volti ad aumentare la capacità di azione delle imprese sul mercato attraverso la verticalizzazione delle strutture. Essa può intervenire sia a livello di pianificazione territoriale (pianificazione Master proattiva per l'incentivazione delle sinergie locali), sia a livello di strumenti di promozione del turismo esistenti (NPR, SCA, Innotour).

Mentre la pianificazione territoriale compete soprattutto ai Comuni, l'ambito degli strumenti di promozione del turismo vede al primo posto soprattutto la Confederazione. Oltre all'adeguamento dei criteri di promozione registrato negli ultimi anni in risposta alla crescente interconnessione tra strutture alberghiere e infrastrutture, si punta anche alla predisposizione delle necessarie conoscenze di base, all'allestimento di esempi di best practice e al sostegno e coinvolgimento di moderatori indipendenti per gestire i difficili processi di cambiamenti.

Modelli residenziali

Coinvolgimento dei
proprietari di
abitazioni

In molte località le infrastrutture turistiche (in particolare ferrovie di montagna, centri di wellness) costituiscono il principale motore economico. In seguito al calo dell'affluenza e ai crescenti costi di investimento, queste hanno però sempre maggiori difficoltà a finanziare i necessari investimenti attraverso il cash flow.

Vista l'importanza che le imprese di gestione delle infrastrutture turistiche rappresentano per l'economia locale, non si poteva permettere che venissero abbandonate a se stesse: dove necessario, la pubblica amministrazione ha concesso una partecipazione finanziaria per garantirne la continuità. Questo impegno è tuttavia avvenuto in genere per necessità estrema e senza strategia di lungo termine.

In considerazione dei vari interessi in gioco, dal punto di vista oggettivo sembra giusto coinvolgere nel lungo termine i proprietari di abitazioni locali (popolazione locale e proprietari di abitazioni secondarie) nel processo di finanziamento delle infrastrutture turistiche che contribuiscono in maniera determinante a valorizzare i loro immobili. Ma dato che manca la comprensione per le interazioni, finora questa idea incontra molta resistenza.

Per poter condurre un dibattito sostanziale sui modelli di finanziamento residenziali volti a garantire l'offerta delle infrastrutture turistiche nell'arco alpino svizzero occorre pertanto mettere a punto e diffondere attivamente le necessarie conoscenze di base.

Come emerge da quanto esposto, il grosso del lavoro deve essere svolto in loco nelle singole destinazioni o presso i Comuni e gli operatori del settore turistico. La SECO può sostenere l'imminente processo di cambiamento mettendo a punto e diffondendo le conoscenze, sostenendo l'impegnativo processo di cambiamento (ad es. partecipando al finanziamento di prestazioni di moderazione indipendenti) e creando chiari incentivi nella definizione dei criteri di promozione.