

Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari

Documento di discussione 1

Documento di discussione all'attenzione 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, Ottobre 2015

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	Ottobre 2015
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 espresse.</p>
Numero di progetto	13005.39

Indice dei contenuti

1	Premessa ed esposizione delle problematiche	4
1.1	Premessa	4
1.2	Domande	4
2	Approcci di intervento	5
2.1	Possibilità di sfruttamento di sinergie locali	5
2.2	Possibilità di sostegno da parte della pubblica amministrazione	8
3	Tematiche della discussione	13
3.1	Domande	13
3.2	Tesi	13

1 Premessa ed esposizione delle problematiche

Potenziali sinergie inutilizzate tra infrastrutture turistiche ed esercizi alberghieri

1.1 Premessa

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.

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 Approcci di intervento

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 (→ capitolo 2.1.1),
- strutture proprietarie e di gestione (→ capitolo 2.1.2).

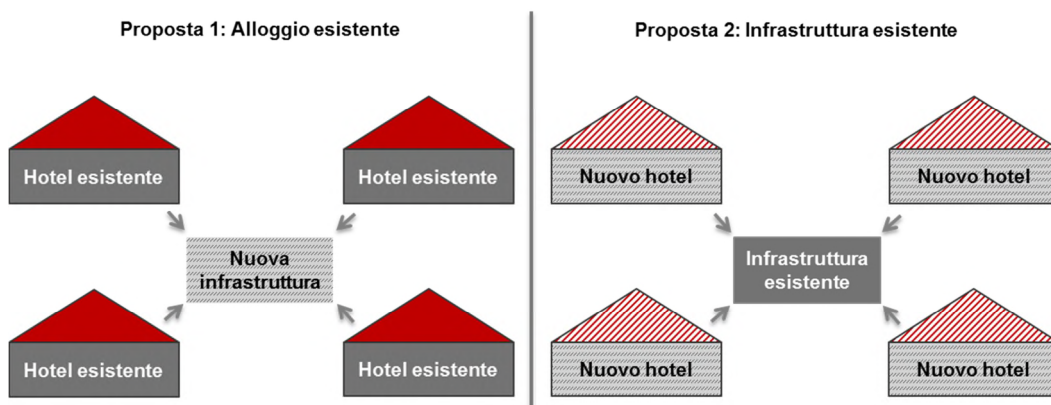
Gli aspetti appena menzionati verranno brevemente descritti in seguito. Al termine del capitolo, due esempi pratici illustrano come è possibile attuare nella pratica il progetto.

2.1.1 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. 1 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.

Definizione dei ruoli delle diverse parti coinvolte

2.1.2 Strutture proprietarie e di gestione

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. 2 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. 3 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 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.

2.2.1 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. 4 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 bussì 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.

2.2.2 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. 5 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.

2.2.3 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.

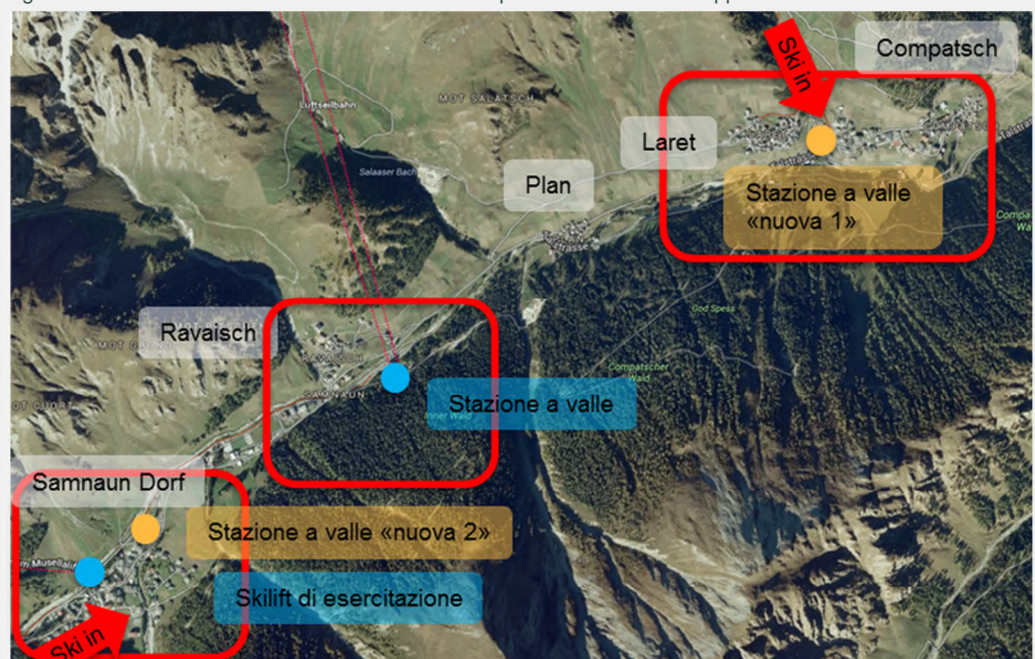
Il seguente esempio di Samnaun mostra come la discussione comune in merito all'individuazione degli approcci per lo sviluppo della destinazione turistica possa portare al lancio di progetti innovativi e direttamente o indirettamente vantaggiosi per gran parte degli attori della valle. Solo grazie a un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

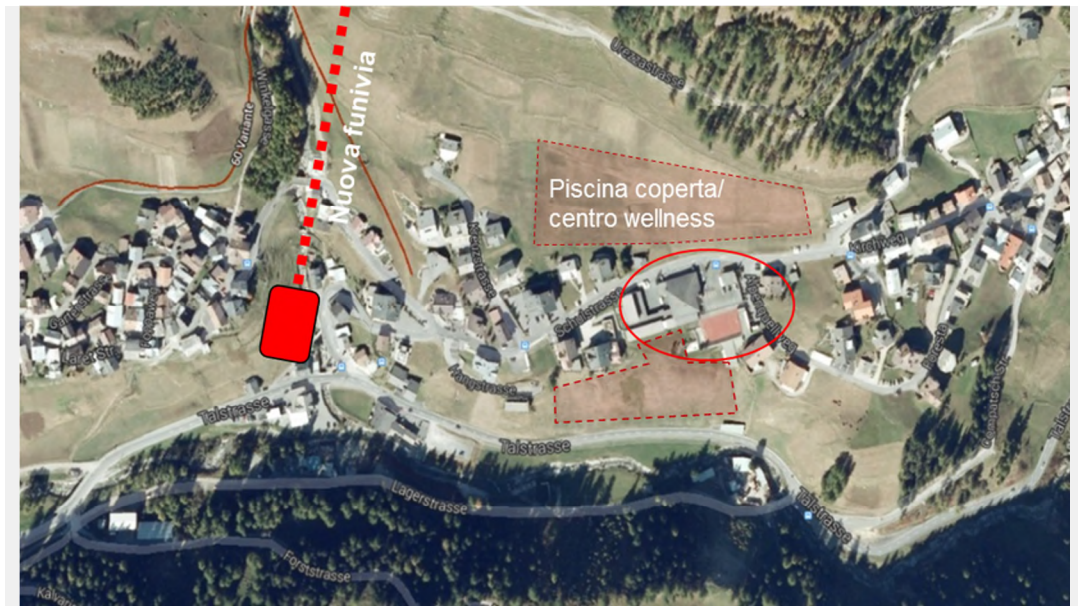
Master Plan alla base dello sviluppo futuro della destinazione turistica

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 idonei 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. 6 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.

3 Tematiche della discussione

Durante il workshop «Sinergie locali – Valore aggiunto senza costi supplementari», in occasione del forum, verranno affrontate le domande e le tesi che riportiamo di seguito.

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 traete 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?

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.