



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

# Strategia turistica dei Grigioni

Quadro orientativo del Governo  
per il sistema turistico dei Grigioni



graubünden



# Indice

	<b>Sintesi</b>	<b>6</b>
	<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
	<b>Resumaziun</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>Situazione di partenza</b>	<b>13</b>
1.1	Introduzione	13
1.2	Modo di procedere	14
<b>2</b>	<b>Analisi della situazione</b>	<b>17</b>
2.1	Tradizione del turismo nei Grigioni	17
2.2	Importanza dell'economia turistica	19
2.3	Il turismo grigionese e la concorrenza	22
2.4	Influenze da sviluppi globali	23
2.5	Opportunità e sfide	24
2.6	Conclusioni per la strategia turistica	29
<b>3</b>	<b>Elaborazione concettuale della strategia turistica</b>	<b>33</b>
3.1	Quadro strategico	33
3.2	Sistema turistico dei Grigioni	34
3.3	Struttura della strategia turistica	40
<b>4</b>	<b>Strategia turistica</b>	<b>43</b>
4.1	Immagine del futuro e obiettivi strategici 2030	43
4.2	Sviluppo sostenibile	44
4.3	Ruolo del Cantone	44
<b>4.4</b>	<b>Campo d'azione 1: rafforzare l'imprenditorialità e l'innovazione nel turismo grigionese</b>	<b>47</b>
4.4.1	Orientamento: sostenere le prestazioni imprenditoriali	47
4.4.2	Orientamento: migliorare le basi per lo sviluppo del turismo nei Grigioni	48
<b>4.5</b>	<b>Campo d'azione 2: aumentare la qualità dell'offerta dei Grigioni come regione turistica</b>	<b>51</b>
4.5.1	Orientamento: promuovere le infrastrutture turistiche concorrenziali	51
4.5.2	Orientamento: promuovere l'interazione tra diverse forme di mobilità	53
<b>4.6</b>	<b>Campo d'azione 3: contribuire alla diversificazione dell'offerta turistica nei Grigioni</b>	<b>55</b>
4.6.1	Orientamento: promuovere offerte turistiche indipendenti dalla neve	55
4.6.2	Orientamento: adeguare l'offerta turistica ai cambiamenti climatici e alle mutate esigenze della società	57
<b>4.7</b>	<b>Campo d'azione 4: aumentare la domanda di offerte dei Grigioni come regione turistica</b>	<b>59</b>
4.7.1	Orientamento: promuovere eventi quali fattori di ubicazione	59
4.7.2	Orientamento: conquistare nuovi ospiti per i Grigioni	60
<b>4.8</b>	<b>Strumenti di finanziamento e di promozione</b>	<b>63</b>
4.8.1	Strumenti cantonali	63
4.8.2	Strumenti federali	64



<b>5</b>	<b>Prospettiva</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>68</b>
	<b>Allegato</b>	<b>70</b>
	<b>Impressum</b>	<b>78</b>

### **Indice delle figure**

Figura 1	Strutture di destinazione nei Grigioni (stato: 2024)	18
Figura 2	Valore aggiunto turistico nei Grigioni (stato: 2022)	20
Figura 3	Occupazione nel settore turistico nei Grigioni (stato: 2022)	21
Figura 4	Paesi / regioni di provenienza degli ospiti che pernottano in albergo nei Grigioni (pernottamenti cumulati 2010 – 2023)	22
Figura 5	Le opportunità e le sfide si riflettono sul turismo grigionese	25
Figura 6	Sistema turistico dei Grigioni	36
Figura 7	Struttura della strategia turistica dei Grigioni	41
Figura 8	Visione d'insieme della strategia turistica dei Grigioni	71







# Prefazione

Cara lettrice, caro lettore,

il Cantone dei Grigioni non è noto solo per il suo paesaggio naturale e culturale unico: i nostri ospiti apprezzano anche la grande varietà di offerte turistiche, manifestazioni e attrazioni di prima classe. Possiamo essere fieri della nostra tradizione turistica iniziata quasi 150 anni fa. A buon diritto possiamo considerarci tra i pionieri che nel corso dei decenni hanno saputo introdurre molte innovazioni turistiche. Questo spirito innovativo dovrà accompagnarci anche in futuro.

Il turismo è importante per tutti i cittadini grigionesi. Stimola l'economia e garantisce dinamicità e infrastrutture. Ogni anno nei Grigioni si contano circa 19 milioni di pernottamenti in albergo, abitazioni di vacanza e abitazioni secondarie oppure presso amici e conoscenti. Il nostro settore turistico fonda su basi solide.

Consapevoli dell'importanza di questo settore, è importante avere un approccio vigile e lungimirante. Cosa ci riserva il futuro? Quali opportunità si presenteranno? Quali sfide ci attendono? Come fare fronte alle sfide con abilità? La strategia turistica dei Grigioni affronta queste domande con l'obiettivo di rafforzare il turismo e di portarlo nel futuro.

La strategia turistica dei Grigioni contiene un'immagine del futuro e obiettivi strategici 2030 con i quali il Governo esprime la sua posizione nei confronti del turismo grigionese. Sono stati elaborati con il coinvolgimento di molti specialisti competenti del settore dell'economia turistica grigionesa. Ringrazio tutti i partecipanti per il loro prezioso contributo.



Tuttavia l'attuazione avrà successo solo se tutti gli operatori del settore turistico lavoreranno assieme e in maniera risoluta per raggiungere gli obiettivi comuni. Affrontiamo insieme il resto del processo. La strategia turistica è la rampa di lancio.

Consigliere di Stato Marcus Caduff  
Dipartimento dell'economia pubblica e socialità



# Sintesi

**Da oltre 150 anni il turismo contribuisce in modo fondamentale al benessere della popolazione grigionese e continuerà a farlo anche in futuro. Per questo motivo il Governo grigionese intende continuare a rafforzare e a promuovere l'economia turistica. Per la prima volta elabora una strategia turistica globale per il Cantone dei Grigioni.**

La strategia turistica del Cantone dei Grigioni riflette la posizione del Governo grigionese e crea un quadro orientativo per tutti coloro che sono attivi nel settore del turismo nel Cantone dei Grigioni. Il destinatario della strategia è il sistema turistico dei Grigioni. Questo sistema comprende tutti i fornitori di prestazioni turistiche nonché le associazioni, i comuni o l'Amministrazione cantonale. Per mezzo della strategia il Governo intende illustrare le proprie intenzioni ed esigenze nonché fornire impulsi senza impartire direttamente istruzioni agli operatori del settore turistico.

## «La strategia turistica crea un quadro orientativo per gli operatori del settore turistico.»

Il turismo è un pilastro importante dell'economia d'esportazione grigionese ed è fondamentale per l'economia dei Grigioni. Le spese degli ospiti danno slancio all'economia e rappresentano la base di una vita economica diversificata. Il turismo crea molti posti di lavoro e contribuisce in modo decisivo al mantenimento e allo sviluppo dell'economia grigionese. In molte regioni contrasta lo spopolamento delle valli di montagna. La valorizzazione del paesaggio naturale e culturale a scopo turistico non è importante solo per gli ospiti e i proprietari di abitazioni secondarie, bensì anche per i residenti e i lavoratori. Crea possibilità per l'organizzazione della vita e del tempo libero e rafforza l'identificazione con il luogo in cui si abita e si lavora. Le offerte turistiche, le manifestazioni o le innovazioni turistiche contribuiscono al rafforzamento e alla rilevanza dell'intera economia grigionese e aumentano l'attrattiva del Cantone.

Nel complesso i Grigioni sono ben posizionati sul mercato. Tuttavia devono anche fare fronte a una forte concorrenza con destinazioni nazionali e internazionali. La concorrenza non si limita ai prodotti e ai clienti, bensì riguarda sempre di più anche i collaboratori. Il turismo grigionese è soggetto a sviluppi ai quali non può sottrarsi. Questi sviluppi porteranno molti cambiamenti e daranno forma alle opportunità e alle sfide future per il turismo grigionese.

Lo sviluppo sostenibile e i mutamenti climatici sono importanti motori di cambiamento. L'orientamento rigido a offerte che presuppongono la presenza di neve diventa sempre più un fattore di rischio. Ma anche lo sviluppo demografico e i cambiamenti sociali e le relative conseguenze per il mercato del lavoro, così come la digitalizzazione richiedono una ristrutturazione dei modelli usuali. Date queste premesse, come può il turismo grigionese adeguare il suo sistema a valore aggiunto e sviluppare nuovi modelli aziendali più sostenibili? Come può fornire un'offerta variegata di qualità disponibile tutto l'anno? Come può promuovere i pernottamenti dei turisti? Come può garantire la competitività sul mercato del lavoro? Come è possibile garantire la creazione di valore aggiunto? Come si possono sfruttare i margini di manovra per creare condizioni quadro ottimali per il turismo?

Queste domande sono correlate a requisiti adeguati posti agli operatori del settore turistico grigionese. Oltre a sbrigare gli affari quotidiani essi devono identificare le nuove sfide ed essere in grado di continuare a sviluppare o addirittura ristrutturare il proprio modello aziendale. Le opportunità in questo senso sono date. Il processo richiede un modo di pensare e di agire interdisciplinare che in futuro andrà molto oltre la

propria azienda od organizzazione e che sfrutterà attivamente interfacce, sinergie e impulsi di nuovi partner o nuove reti.

I punti di partenza più importanti per la strategia turistica sono gli operatori del settore turistico e il modo in cui questi adegueranno i propri prodotti o il proprio marketing ai cambiamenti. La strategia turistica del Governo grigionese crea il quadro e gli stimoli per l'attività, l'innovazione e l'iniziativa personale a livello economico da parte di attori privati e pubblici e presuppone il senso di responsabilità. Il Governo e l'Amministrazione cantonale svolgono i loro compiti in modo sussidiario rispetto agli attori privati, le regioni e i comuni.

L'obiettivo del Governo è quello di adeguare il sistema a valore aggiunto nel settore turistico ai cambiamenti e di svilupparsi in direzione di un turismo sostenibile orientato all'offerta disponibile tutto l'anno e ai pernottamenti. Il turismo grigionese dovrà assumere anche in futuro un ruolo di leader nel turismo alpino. Con questo obiettivo il Governo formula un'immagine del futuro che descrive una situazione auspicabile per un futuro lontano. Questa immagine del futuro sarà concretizzata attraverso gli obiettivi strategici a medio termine 2030. Questi rispecchiano le aspettative del Governo grigionese nei confronti di uno sviluppo turistico sostenibile e mostrano la via per raggiungere l'immagine del futuro.

Il presupposto per raggiungere gli obiettivi è che gli operatori del settore turistico grigionese e il sistema turistico siano in grado di cogliere le opportunità più importanti e di gestire le sfide. Questi obiettivi vengono concretizzati con quattro campi d'azione:

- Imprenditorialità e innovazione
- Qualità dell'offerta
- Diversificazione
- Promozione della domanda

Questi campi d'azione rappresentano il nucleo della strategia. Essi comprendono i diversi settori in cui il Governo grigionese intende sostenere il sistema turistico nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il Cantone dei Grigioni persegue un approccio globale basato sulla sostenibilità. Questo si applica anche alla presente strategia turistica, il che significa che non verrà elaborato un campo d'azione separato per lo «sviluppo sostenibile». Nella strategia turistica la sostenibilità viene intesa soprattutto come opportunità economica, dato che un approccio globale basato sulla sostenibilità fornisce i giusti incentivi per l'attività imprenditoriale futura.

Il Governo vede la strategia come punto di partenza effettivo per l'ulteriore processo, un processo che trasformi i principi della strategia in misure concrete, che formuli i punti centrali dell'offerta futura sulla base del sistema turistico e stabilisca strategie di marketing congiunte. La strategia turistica non si limita quindi a descrivere i futuri temi di promozione, ma intende soprattutto essere anche una fonte di stimoli. Per il processo futuro è importante che gli operatori del settore turistico si attivino e che ci possa essere un dialogo costante con il Governo e l'Amministrazione cantonale.





# Zusammenfassung

**Seit gut 150 Jahren bestimmt der Tourismus das Wohlergehen der Bevölkerung in Graubünden massgeblich mit; und er soll es auch künftig tun. Die Bündner Regierung will deshalb die Tourismuswirtschaft weiter stärken und fördern. Sie formuliert erstmals eine gesamtheitliche Tourismusstrategie für den Kanton Graubünden.**

Die Tourismusstrategie Graubünden bildet die Haltung der Bündner Regierung ab und schafft einen Orientierungsrahmen für alle, die sich im Tourismus im Kanton Graubünden betätigen. Adressat der Strategie ist das Tourismussystem Graubünden. Dieses umfasst alle touristischen Leistungsträger wie auch Verbände, Gemeinden oder die kantonale Verwaltung. Die Regierung will mit der Strategie ihre Absichten und Anforderungen kundtun sowie Impulse setzen, ohne dabei direkte Anweisungen an die Tourismusakteure zu erteilen.

## «Die Tourismusstrategie schafft einen Orientierungsrahmen für Tourismusakteure.»

Der Tourismus ist ein wichtiger Pfeiler der Bündner Exportwirtschaft und für die Bündner Volkswirtschaft sehr bedeutend. Gästebesuche kurbeln die Wirtschaft an und sind Grundlage eines weitverzweigten Wirtschaftslebens im Kanton. Der Tourismus bietet viele Arbeitsplätze und trägt entscheidend zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Bündner Wirtschaft bei. In vielen Regionen wirkt er der Abwanderung aus den Bergtälern entgegen. Die touristische Inwertsetzung der Natur- und Kulturlandschaft ist nicht nur für Gäste und Zweitheimische, sondern auch für Einwohnerinnen und Einwohner sowie Arbeitnehmende wichtig. Sie schafft Möglichkeiten für die Lebens- und Freizeitgestaltung und stärkt die Identifikation mit dem Wohn- und Arbeitsort. Tourismusangebote, Veranstaltungen oder touristische Innovationen tragen zur Stärkung und Aus-

strahlung der gesamten Bündner Volkswirtschaft bei und erhöhen die Wahrnehmung des Kantons.

Insgesamt verfügt Graubünden über eine gute Marktposition. Sie ist aber durch einen harten Wettbewerb mit in- und ausländischen Destinationen gekennzeichnet. Die Konkurrenz bezieht sich nicht nur auf Produkte sowie Kundinnen und Kunden, sondern je länger, je mehr auch auf Mitarbeitende. Der Bündner Tourismus wird durch Entwicklungen beeinflusst, denen er sich nicht entziehen kann. Sie werden viele Veränderungen bringen und die künftigen Chancen und Herausforderungen für den Bündner Tourismus prägen.

Die nachhaltige Entwicklung und der Klimawandel sind wichtige Treiber für die Veränderungen. Die starke Ausrichtung auf schneeorientierte Angebote stellt ein bedeutendes Risiko dar. Aber auch die demografische Entwicklung und gesellschaftliche Veränderungen mit ihren Folgen für den Arbeitsmarkt, wie auch die Digitalisierung fordern die Erneuerung von gängigen Mustern. Wie kann der Bündner Tourismus vor diesem Hintergrund sein Wertschöpfungs-system anpassen und neue, nachhaltigere Geschäftsmodelle entwickeln? Wie gelingt es ihm, ein diversifiziertes Ganzjahresangebot von hoher Qualität bereitzustellen? Wie kann der Aufenthaltstourismus gefördert werden? Wie kann er die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen? Wie lässt sich die Wertschöpfung sichern? Wie können die Spielräume zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für den Tourismus ausgeschöpft werden?

Mit diesen Fragen sind hohe Anforderungen an die Akteure im Bündner Tourismus verbunden. Neben der Bewältigung des Tagesgeschäfts müssen sie die neuen Herausforderungen erkennen und ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln oder sogar neu gestalten können. Die Chancen dazu sind vorhanden. Das Vorgehen erfordert eine interdisziplinäre Denk- und Handlungsweise, die künftig stärker über das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation hinausgreift und Schnittstellen, Synergien und Impulse von neuen Partnern und Netzwerken aktiv nutzt.

Die für die Tourismusstrategie wichtigsten Ansatzpunkte liegen bei den touristischen Akteuren und bei der Art und Weise, wie diese ihre Produkte und deren Vermarktung an die Veränderung anpassen. Die Tourismusstrategie der Bündner Regierung schafft den Rahmen und Anreize für wirtschaftliches Handeln, Innovation und Eigeninitiative privater wie öffentlicher Akteure und setzt dabei Eigenverantwortung voraus. Die Regierung und die kantonale Verwaltung erfüllen ihre Aufgabe subsidiär zu den privaten Akteuren sowie zu Regionen und Gemeinden.

Der Anspruch der Regierung ist es, dass es gelingt, das Wertschöpfungssystem Tourismus an die Veränderungen anzupassen und in Richtung eines nachhaltigen, auf eine Ganzjahresauslastung und Übernachtungen ausgerichteten Tourismus weiterzuentwickeln. Der Bündner Tourismus soll auch zukünftig eine führende Rolle im Alpentourismus einnehmen. Mit Blick darauf formuliert die Regierung ein Zukunftsbild, das einen wünschbaren Zustand in ferner Zukunft beschreibt. Das Zukunftsbild wird durch mittelfristige strategische Ziele 2030 konkretisiert. Sie bilden die Erwartungen der Bündner Regierung an eine nachhaltige touristische Entwicklung ab und weisen den Weg zum Zukunftsbild. Voraussetzung zur Erreichung der Ziele ist, dass es den Akteuren im Bündner Tourismus beziehungsweise dem Tourismussystem gelingt, die wichtigsten Chancen zu nutzen und die Herausforderungen zu meistern. Die Ziele werden durch vier Handlungsfelder weiter detailliert:

- Unternehmertum und Innovation
- Angebotsqualität
- Diversifizierung
- Nachfrageförderung

Diese Handlungsfelder bilden den Kern der Strategie. Sie umfassen die verschiedenen Bereiche, in welchen die Bündner Regierung das Tourismussystem zur Erreichung der strategischen Ziele unterstützen will.

Der Kanton Graubünden verfolgt generell einen integrierten Nachhaltigkeitsansatz. Dieser wird auch für die vorliegende Tourismusstrategie weitergeführt, was bedeutet, dass es kein separates Handlungsfeld für «nachhaltige Entwicklung» gibt. Nachhaltigkeit wird in der Tourismusstrategie vor allem als wirtschaftliche Chance verstanden, denn mit einem integralen Nachhaltigkeitsansatz werden langfristig die richtigen Anreize für unternehmerisches Handeln gesetzt.

Die Regierung versteht die Strategie als eigentlichen Startpunkt für den weiteren Prozess; einen Prozess, der die Grundzüge der Strategie in konkrete Massnahmen ummünzt, der künftige Angebotsschwerpunkte durch das Tourismussystem formulieren lässt und gemeinsame Vermarktungsstrategien festlegt. Die Tourismusstrategie beschreibt deshalb nicht nur künftige Förderthemen, sondern soll vor allem auch anregen. Wichtig für den weiteren Prozess ist, dass die touristischen Akteure aktiv werden und ein kontinuierlicher Dialog mit der Regierung und der kantonalen Verwaltung stattfindet.





# Resumaziun

**Dapi bundant 150 onns destinescha il turissem decisivamain il bainstar da la populaziun en il Grischun; ed el duai far quai er en il futur. La Regenza grischuna vul pia cuntinuar a rinforzar ed a promover ulteriuramain l'economia turistica. Per l'emprima giada formulescha ella ina Strategia turistica cumplexsiva per il chantun Grischun.**

La Strategia turistica dal Grischun reflectescha la tenuta da la Regenza grischuna e stgaffescha in rom d'orientaziun per tut quels ch'èn activs en il turissem dal chantun Grischun. L'adressat da la strategia è il sistem turistic dal Grischun. Quest sistem cumpiglia tut ils furniturs da prestaziuns turisticas sco er federaziuns, vischnancas u l'administraziun chantunala. Cun la strategia vul la Regenza communitgar sias intenziuns e sias pretensiuns sco er dar impuls, senza far prescripziuns directas als acturs dal sector turistic.

## «La Strategia turistica stgaffescha in rom d'orientaziun per ils acturs dal sector turistic.»

Il turissem è ina pitga impurtanta da l'economia d'export dal Grischun ed è fitg impurtant per l'economia publica grischuna. Las expensas dals giasts stimuleschan l'economia e furman la basa d'ina vita economica fitg multifara en il chantun. Il turissem porscha bleras plazzas da lavur e gida decisivamain a mantegnair ed a sviluppar vinavant l'economia grischuna. En bleras regiuns cumbatta el l'emigraziun or da las vals muntagnardas. La valurisaziun turistica da la cuntrada natirala e culturala n'è betg mo impurtanta per ils giasts e per las possessuras ed ils possessurs d'abitaziuns secundaras, mabain er per las abitantas ed ils abitants sco er per las lavurantas ed ils lavurants. Ella stgaffescha pussaivladads per concepir la vita ed il temp liber e rinforza l'identificaziun cun il lieu d'abitar e cun il lieu da lavur. Purschidas turisticas, occurrenzas u innovaziuns turisticas gidan a rinforzar ed a derasar l'entira economia publica dal Grischun ed augmentan la percepziun dal chantun.

Tut en tut ha il Grischun ina buna posiziun sin il martgà. Ma questa posiziun è suttamessa ad ina ferma concorrenza cun destinaziuns svizras ed estras. La concorrenza na sa restrenschia betg mo sin ils products e sin la clientella, mabain adina pli savens er sin las collavuraturas ed ils collavurants. Il turissem grischun vegn influenzà da svilups, dals quals el na po betg sa retrair. Quests svilups vegnan a chaschunar bleras midadas ed a caracterisar las schanzas e las sfidas futuras dal turissem grischun.

Il svilup persistent e la midada dal clima èn ils motors impurtants da las midadas. La ferma orientaziun a purschidas dal sport da naiv è in ristga che daventa pli impurtanta en il futur. Ma er il svilup demografic e las midadas socialas cun lur consequenzas sin il martgà da lavur, sco er la digitalisaziun pretendan da renovar ils models usitads. Co po il turissem grischun sut quest aspect adattar ses sistem da valurisaziun e sviluppar vinavant novs models da fatschenta pli persistents? Co al reussescha quai da metter a disposiziun ina purschida turistica diversifitgada e d'alta qualitat durant l'entir onn? Co po vegnir promovì il turissem da dimora? Co po el garantir la cumpetitivitad sin il martgà da lavur? Co sa lascha segirar la valurisaziun? Co pon vegnir exauridas las libertads d'agir per concepir cundiziuns generalas optimalas a favur dal turissem?

Cun questas dumondas èn colliadas grondas pretensiuns als acturs dal sector turistic dal Grischun. Ultra da dumagnar las fatschentas quotidianas ston els identifitgar las novas sfidas e sviluppar vinavant lur model da fatschenta u schizunt concepir da nov quel. Las schanzas per far quai èn avant maun. Il proceder pretenda ina moda da pensar e d'agir interdisciplinara che surpassa en il futur pli savens ils cunfins da l'atgna interpre-

sa u organisaziun e che tira a niz activamain ils puncts da contact, las sinergias ed ils impuls da novs partenaris u da novas raits.

Ils puncts da partenza ils pli impurtants per la Strategia turistica èn ils acturs dal sector turistic e la moda e maniera, co che quels adattan lur products e la commercialisaziun da tals a las midadas. La Strategia turistica da la Regenza grischuna stgaffescha il rom e dat impuls per in agir economic, per innovaziun e per l'atgna iniziativa d'acturs privats e publics e premetta l'atgna responsabladad persuerter. La Regenza e l'administraziun chantunala adempleschan questa incumbensa en moda subsidiara als acturs privats sco er a las regions ed a las vischnancas.

La Regenza ha la pretensiun, ch'i reusseschia d'adattar il turissem sco sistem da valorisaziun a las midadas e d'al sviluppar vinavant en direcziun d'in turissem persistent, orientà ad ina purschida durant l'entir onn ed a pernottaziuns. Il turissem grischun duai surpigliar er en l'avegnir ina rolla directiva en il turissem alpin. Sut quest aspect formulescha la Regenza in maletg dal futur che descriva il stadi giavischà insacura lunsch en l'avegnir. Il maletg dal futur vegn concretisà tras finamiras strategicas 2030 a vista mesauna. Ellas illustreschan las aspectativas che la Regenza grischuna ha envers in svilup turistic persistent e mussan la via vers il maletg dal futur.

La premissa per cuntanscher las finamiras è quella, ch'i reusseschia als acturs dal sector dal turistic dal Grischun respectivamain al sistem turistic da trair a niz las schanzas las pli impurtantas e da dumagnar las sfidas. Las finamiras vegnan detagliadas ulteriuramain tras quatter champs d'acziun:

- Princip d'interprendider ed innovaziun
- Qualità da las purschidas
- Diversificaziun
- Promoziun da la dumonda

Quests champs d'acziun furman il coc da la strategia. Els cumpiglian ils differents secturs, en ils quals la Regenza grischuna vul sustegnair il sistem turistic per cuntanscher las finamiras strategicas.

Il chantun Grischun ha generalmain in punct da partenza persistent integral. Quest punct da partenza vegn er applitgà per la Strategia turistica qua avant maun; quai vul dir, ch'i n'exista nagin champ d'acziun separà per il «svilup persistent». La persistenza vegn chapida en la Strategia turistica cunzunt sco schanza economica, perquai che cun il punct da partenza persistent integral vegnan dads a lunga vista ils dretgs impuls per in agir d'interprendider.

La Regenza chapescha la strategia sco punct da partenza per propi per l'ulteriur process; in process che transfurma ils tratgs fundamentals da la strategia en mesiras concretas, che lascha formular las prioritads futuras da la purschida tras il sistem turistic e che determinescha strategias da commercialisaziun cuminaivlas. La Strategia turistica na descriva perquai betg mo ils temas da promoziun futurs, mabain duai en emprima lingia er dar impuls. Per l'ulteriur process èsi impurtant, ch'ils acturs dal sector turistic daventian activs e ch'i haja lieu in dialog continuant cun la Regenza e cun l'administraziun chantunala.









# 1 Situazione di partenza

**L'economia turistica caratterizza il Cantone dei Grigioni. Per l'ulteriore sviluppo il Governo grigionese ha elaborato la «strategia turistica dei Grigioni».**

## 1.1 Introduzione

Da secoli, grazie al transito lungo i passi i Grigioni curano scambi con altre regioni e culture. A contribuire all'economia turistica grigionese odierna sono stati soprattutto il miglioramento delle vie di comunicazione, ma anche le nuove evidenze sull'effetto curativo del clima di montagna e delle sorgenti minerali.

Oggi nei Grigioni il turismo è caratterizzato da un'offerta variegata per diversi gruppi di destinatari. Si concentra su determinati punti di forza. Da sempre gli ospiti apprezzano il paesaggio naturale e culturale unico e suggestivo. Contrariamente ai mondi di esperienze artificiali, i Grigioni offrono una cultura stimolante, intatta e diversificata che si riflette nelle lingue, negli edifici e nelle usanze nonché un paesaggio variegato composto da montagne, valli, laghi, fiumi, ghiacciai, boschi e pascoli alpini. I fornitori di prestazioni turistiche valorizzano questi presupposti naturali, rendendoli accessibili agli ospiti attraverso infrastrutture e offerte turistiche.

Da oltre 150 anni il turismo contribuisce in modo fondamentale al benessere della popolazione grigionese e continuerà a farlo anche in futuro. Per questo motivo il Governo grigionese intende continuare a rafforzare e a promuovere l'economia turistica e a contrastare eventuali effetti negativi. Esso si assume la responsabilità e per la prima volta elabora una strategia turistica globale per il Cantone dei Grigioni.

La strategia turistica riflette la posizione del Governo grigionese e crea un quadro orientativo per tutti coloro che sono attivi nel settore del turismo nel Cantone dei Grigioni. Per mezzo della strategia il Governo intende illustrare le proprie intenzioni ed esigenze nonché fornire impulsi senza impartire direttamente istruzioni agli operatori del settore turistico. La strategia si rivolge a tutti i fornitori di prestazioni turistiche nonché ad associazioni, comuni e all'Amministrazione cantonale. La strategia si basa sugli obiettivi politici del programma di Governo 2025 – 2028 e li concretizza per il turismo. Quale sottostrategia cantonale si aggiunge a strategie di altri settori politici e intende sfruttare in modo ottimale i margini di manovra disponibili.

La presente strategia turistica dei Grigioni si orienta alla strategia sul turismo della Confederazione ed è stata rielaborata per il Cantone dei Grigioni. È altrettanto dettagliata ed è formulata in modo flessibile per precisazioni e adeguamenti dinamici. Le misure concrete sono nate dal dialogo tenuto con gli operatori del settore turistico coinvolti.

## 1.2 Modo di procedere

La presente strategia turistica dei Grigioni si rifà all'incarico parlamentare Stiffler concernente la strategia turistica dei Grigioni, il quale è stato accolto in forma modificata durante la sessione di agosto 2021. In seguito il Governo grigionese ha incaricato l'elaborazione di una «strategia turistica dei Grigioni» che può essere adottata e pubblicata dal Governo stesso. La strategia è stata elaborata sotto la direzione dell'Ufficio dell'economia e del turismo in un processo a più fasi e con il coinvolgimento di un gruppo d'accompagnamento (allegato A). Il gruppo d'accompagnamento comprendeva una selezione rappresentativa di esponenti di diversi gruppi di destinatari del settore turistico grigionese. Questo gruppo si è incontrato per tre workshop di mezza giornata (il 29 marzo 2023, il 28 giugno 2023 e il 26 ottobre 2023) per discutere in modo critico ed elaborare ulteriormente le diverse componenti della strategia turistica. Nel quadro di un workshop separato, altri operatori del settore turistico (direttori del turismo, operatori economici regionali, 5 ottobre 2023) sono stati coinvolti nell'elaborazione della strategia.

In una prima fase sono state raccolte e consolidate affermazioni strategiche già disponibili in diversi documenti e sono state identificate le lacune e la necessità di agire strategica. La seconda fase è servita essenzialmente ad approfondire le questioni e le lacune inerenti la strategia. In una fase conclusiva è stata determinata e formulata la strategia, approvata dal Governo nel maggio 2024. Il processo è stato sostenuto da un mandatario esterno (BHP – Brugger und Partner AG, Zurigo).













## 2 Analisi della situazione

**La strategia turistica del Governo grigionese si orienta alle caratteristiche, tiene conto in particolare di sviluppi prevedibili e identifica gli ambiti tematici con le relative opportunità e sfide che influiscono sul turismo grigionese.**

**Ne derivano le principali conclusioni strategiche.**

### 2.1 Tradizione del turismo nei Grigioni

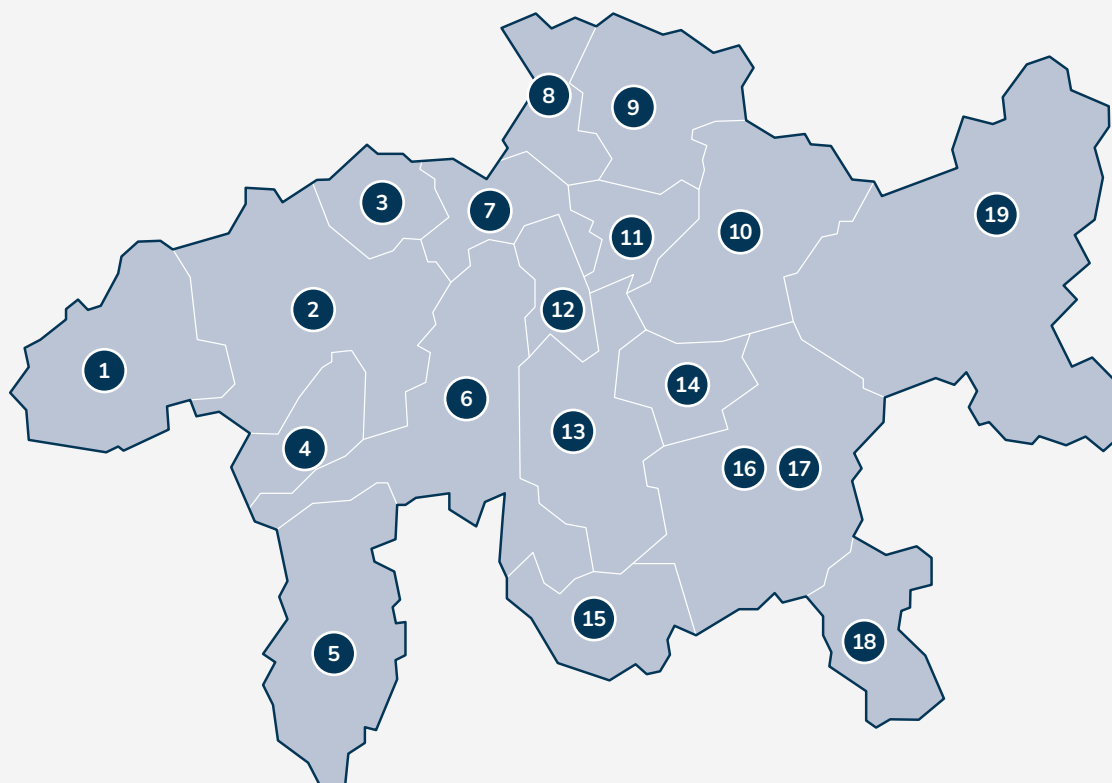
Il turismo ha iniziato a svilupparsi nei Grigioni nella seconda metà del XIX secolo. Inizialmente limitato a pochi mesi estivi, cento anni fa il turismo ha iniziato ad affermarsi molto rapidamente con l'avvento degli sport invernali con St. Moritz, Davos e Arosa in testa. Numerose altre località hanno sfruttato le circostanze favorevoli e si sono ritagliate un posto nel contesto turistico. Dagli inizi del secolo scorso i Grigioni ricoprono un ruolo fondamentale nel turismo alpino.

Già alla fine del XIX secolo le possibilità turistiche hanno portato prosperità nel Cantone, creando stimoli per innovazioni e investimenti. Il Cantone dei Grigioni è un pioniere nel settore turistico, come testimoniano diversi esempi del passato recente. La costruzione della Ferrovia retica (FR), ad esempio, è stata avviata da operatori del settore turistico; a Davos è stata messa in esercizio la prima scivola del mondo e l'albergo Kulm di St. Moritz è stato il primo stabile in Svizzera a godere dei benefici della luce elettrica. Questo spirito pionieristico guidato dal turismo è perdurato, come dimostrano ancora oggi diverse innovazioni nel campo delle offerte.

Nel corso del tempo i Grigioni hanno puntato sulla loro unicità. Tra queste rientra ad esempio la FR con i suoi prodotti turistici Glacier Express e Bernina Express, la cui tratta Albula / Bernina è stata inserita addirittura nel Patrimonio mondiale dell'UNESCO. Anche altre chicche turistiche come l'Arena tettonica Sardona e il Convento benedettino San Giovanni a Müstair godono di riconoscimento mondiale. Il Cantone dei Grigioni ospita inoltre l'unico parco nazionale della Svizzera.

Quale ramo economico il turismo gode di una lunga tradizione nei Grigioni, rimanendo al contempo dinamico. Dal punto di vista strutturale si è sviluppato molto dai suoi esordi. Sono stati fatti grandi passi avanti dalla fondazione del primo ente turistico nel 1864 a St. Moritz («commissione d'ornato») alle strutture odierne. Oggi 19 organizzazioni turistiche grandi e piccole nonché «Grigioni Vacanze» sono importanti pilastri del turismo grigionese (figura 1).

## Strutture di destinazione nei Grigioni



- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1 Sedrun Disentis<br>Tourismus AG                            | 9 Prättigau Marketing<br>(Regione Prättigau / Davos)        | 16 Engadin Tourismus AG                              |
| 2 Surselva Tourismus AG                                      | 10 Davos Destinations-Organisation<br>(società cooperativa) | 17 St. Moritz Tourismus AG                           |
| 3 Flims Laax Falera<br>Management AG                         | 11 Arosa Tourismus<br>(società cooperativa)                 | 18 Associazione Valposchiavo<br>Turismo              |
| 4 Visit Vals AG  | 12 Lenzerheide Marketing<br>und Support AG                  | 19 Tourismus Engadin Scuol<br>Samnaun Val Müstair AG |
| 5 Ente Turistico Regionale<br>del Moesano SA                 | 13 Tourismus Savognin Bivio<br>Albula AG                    |  |
| 6 Associazione Viamala Tourismus                             | 14 Bergün Filisur Tourismus AG                              |  |
| 7 Associazione Chur Tourismus                                | 15 Bregaglia Engadin Turismo<br>(Comune di Bregaglia)       |  |
| 8 Associazione Tourismus<br>Bündner Herrschaft / Fünf Dörfer |   |  |

Figura 1: strutture di destinazione nei Grigioni (stato: 2024), fonte: UET



Queste organizzazioni, insieme ad altri operatori del settore turistico come ad es. impianti di risalita, strutture ricettive o imprese di trasporto nonché comuni, creano un'offerta turistica globale sotto forma di co-creazione. Il turismo è infatti una combinazione di diversi servizi. Gli ospiti nonché i residenti sfruttano le attrazioni turistiche di diversi offerenti nonché le infrastrutture e le combinano secondo le proprie esigenze. I singoli fornitori di prestazioni turistiche dipendono in un certo senso gli uni dagli altri. Questa collaborazione è la chiave del successo che accompagna e mette alla prova il turismo grigionese fin dai suoi inizi, sebbene la complessità dovrebbe aumentare notevolmente in futuro.

L'intera offerta turistica, così come si presenta oggi, è cresciuta nel tempo ed è incentrata sulla stagione invernale. Sebbene l'offerta estiva sia in crescita, a seguito dei cambiamenti climatici il forte orientamento alle offerte che presuppongono la presenza di neve rappresenta un rischio sempre maggiore per l'economia turistica grigionese. Nel quadro della trasformazione dell'offerta turistica occorre fare attenzione a mantenere il valore aggiunto del turismo.

## 2.2 Importanza dell'economia turistica

Secondo lo studio relativo alla creazione di valore aggiunto generato dal settore turistico grigionese, nell'anno di riferimento 2022 gli ospiti e i proprietari di abitazioni secondarie hanno fatto registrare circa 19 milioni di pernottamenti nel Cantone dei Grigioni. Nello stesso anno il solo settore alberghiero grigionese ha registrato oltre 5,5 milioni di pernottamenti nei suoi 46 600 posti letto.

Altri 4 milioni di pernottamenti sono stati registrati in abitazioni di vacanza prese in affitto e nei restanti settori paralberghieri. Si aggiungono inoltre circa 8,3 milioni di pernottamenti in abitazioni secondarie e oltre 1,2 milioni di pernottamenti presso familiari / conoscenti.



## Valore aggiunto turistico nei Grigioni

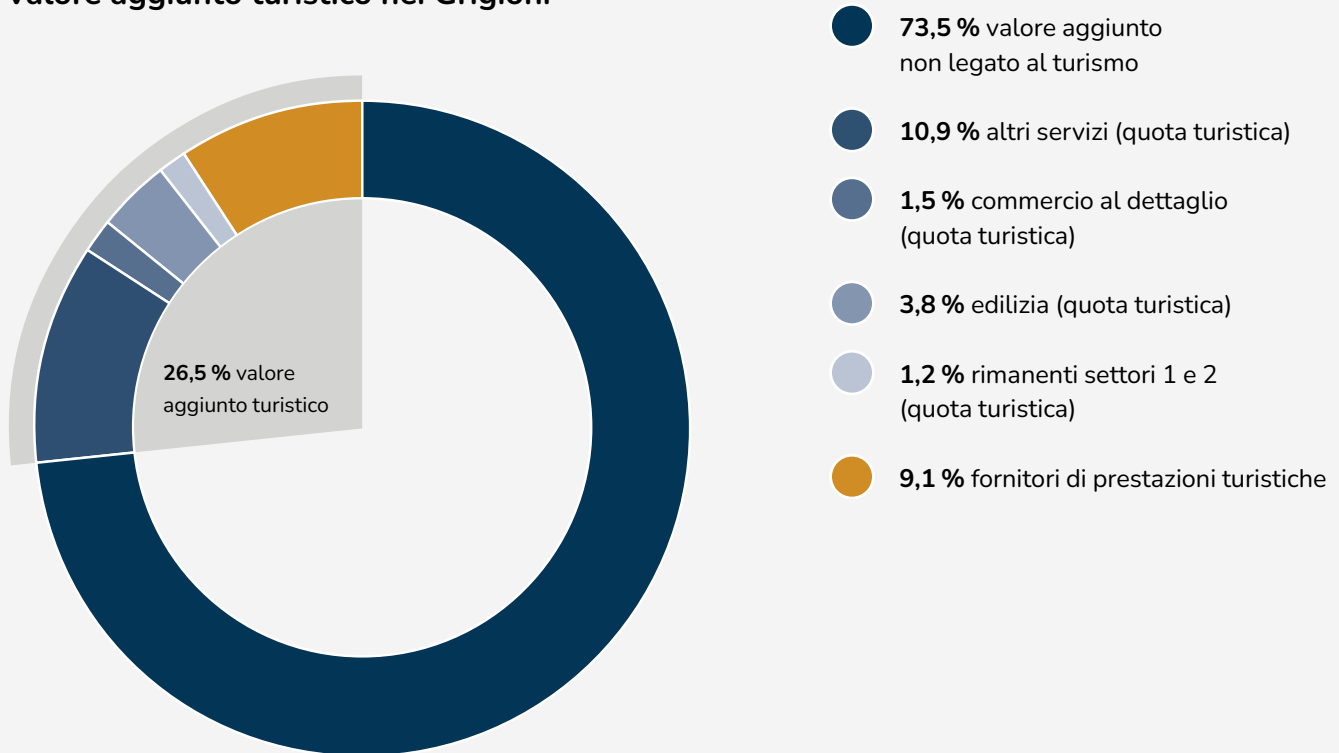


Figura 2: valore aggiunto turistico nei Grigioni (stato: 2022), fonte: UET - studio sul valore aggiunto del turismo nei Grigioni

L'intero valore aggiunto turistico nei Grigioni ammonta a circa 4,05 miliardi di franchi all'anno, circa il 26,5 per cento del valore aggiunto cantonale. Il turismo è un pilastro importante dell'economia d'esportazione grigionese ed è fondamentale per l'economia dei Grigioni (figura 2).

Le spese degli ospiti danno slancio all'economia grigionese e rappresentano la base di una vita economica diversificata. Il turismo crea molti posti di lavoro: già solo i fornitori di prestazioni turistiche hanno generato circa 16 000 equivalenti a tempo pieno (15,3 per cento di tutti gli occupati del Cantone), a cui si aggiungono 8400 equivalenti a tempo pieno (8,1 per cento) presso le imprese di servizi, 5100 equivalenti a tempo pieno (4,9 per cento) nel settore edile e poco più di altri 2000 equivalenti a tempo pieno (2,0 per cento) nel commercio al dettaglio. Vengono tenuti in considerazione i posti di lavoro che hanno un forte legame con il turismo. In termini relativi il settore trasversale del turismo grigionese ha generato direttamente e indirettamente oltre il 30 per cento di tutti gli equivalenti a tempo pieno (figura 3).

## Occupazione nel settore turistico nei Grigioni

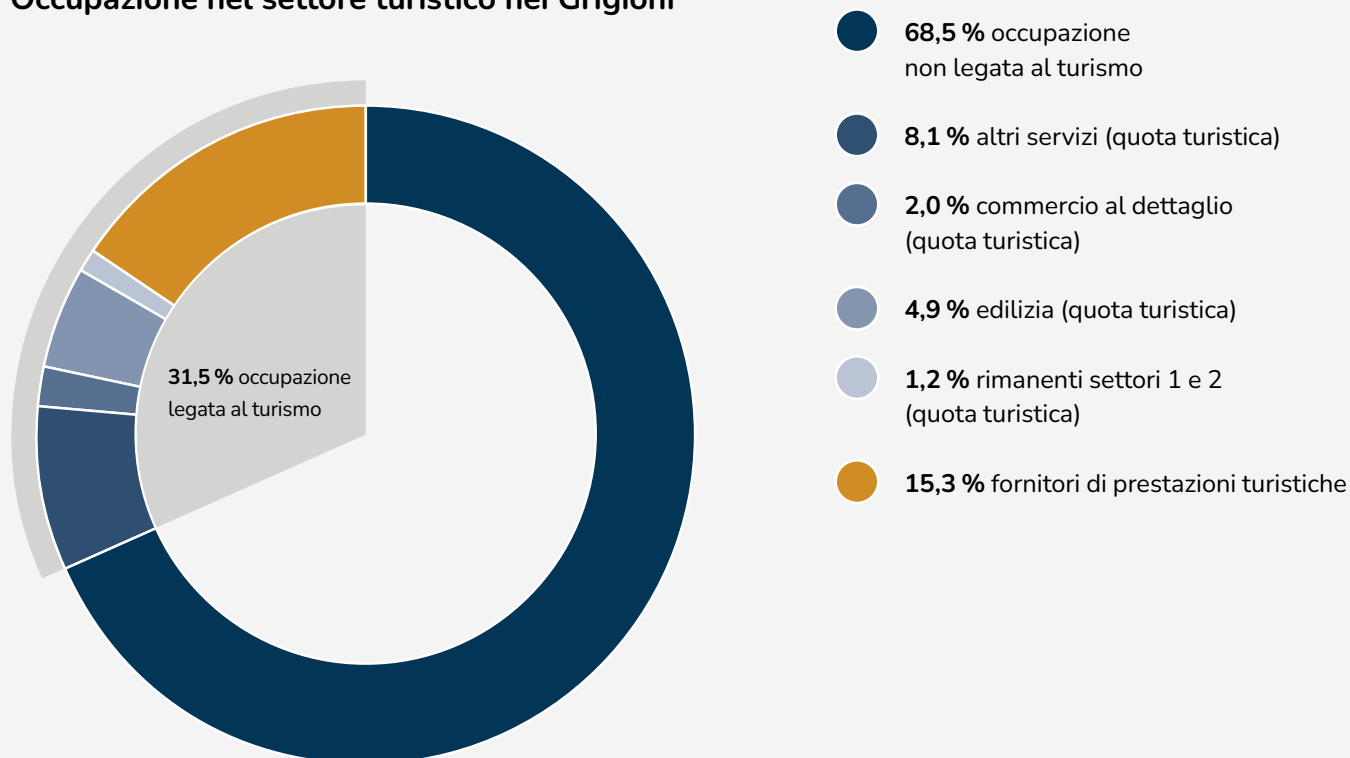


Figura 3: occupazione nel settore turistico nei Grigioni (stato: 2022), fonte: UET - studio sul valore aggiunto del turismo nei Grigioni

Le imprese legate al settore turistico generano un terzo dell'occupazione, da un lato in modo diretto (ad esempio nel settore alberghiero, della ristorazione o presso gli impianti di risalita), d'altro lato anche in modo indiretto, ossia in altri settori che traggono beneficio dal turismo (ad esempio commercio al dettaglio, imprese di servizi o settore edile). Il turismo offre inoltre attività secondarie tradizionalmente gradite all'agricoltura. Contribuisce quindi in modo significativo al mantenimento e allo sviluppo dell'economia locale e contrasta lo spopolamento delle valli di montagna. Proprio nelle zone periferiche l'importanza del turismo e quindi anche la dipendenza dovuta alla mancanza di alternative sono notevolmente superiori rispetto alle zone urbane del Cantone.

Inoltre occorre sottolineare che le offerte turistiche, le manifestazioni o le innovazioni turistiche contribuiscono al rafforzamento e alla rilevanza dell'intera economia grigionese e aumentano

l'attrattiva del Cantone. Il legame con il Cantone da parte di proprietari di abitazioni secondarie e ospiti garantisce inoltre la benevolenza nei confronti delle questioni grigionesi di natura politica, economica e sociale.

Il paesaggio naturale e culturale, con ad esempio vasti boschi, rappresenta la base per il turismo nei Grigioni e viene preservato come prestazione economicamente di interesse generale dell'economia agricola e forestale. Questo paesaggio non ha inoltre valore solo per gli ospiti e i proprietari di abitazioni secondarie, bensì anche per i residenti e i lavoratori. Crea possibilità per l'organizzazione della vita e del tempo libero e aumenta la qualità di vita nonché l'identificazione con il luogo in cui si abita e si lavora. A seguito di queste correlazioni, il turismo deve essere sempre inteso come parte integrante di una politica della piazza economica globale.



### 2.3 Il turismo grigionese e la concorrenza

Oltre la metà degli ospiti che pernottano nei Grigioni proviene dalla Svizzera. Seguono i tradizionali Paesi di provenienza dell'Europa occidentale. Il tasso di ospiti americani e asiatici è invece più basso (figura 4). Ciò è riconducibile al fatto che i Grigioni si trovano lontani dai flussi turistici globali, i quali si trovano solitamente lungo i punti di attrazione turistici. La situazione concorrenziale è complessa e caratterizzata da una forte concorrenza con destinazioni svizzere ed estere. Tuttavia nel complesso i Grigioni sono ben posizionati sul mercato.

I principali concorrenti del turismo grigionese sono da un lato le mete di viaggio internazionali quali alternative alle vacanze sulla neve, d'altro lato le regioni turistiche della Svizzera e dei Paesi confinanti che dispongono di un'offerta paragonabile (ad esempio Austria e Italia).

In particolare in relazione alla concorrenza estera occorre menzionare le tipiche sfide legate alla concorrenza. Spesso i concorrenti internazionali sono in grado di pensare e di agire «in grande stile», in quanto dispongono di strutture più semplici con maggiore efficacia dal punto di vista strategico. Questo si riflette poi in economie di scala, in un posizionamento con un elevato grado di specializzazione, in una forte presenza sul mercato o in una maggiore produttività, più pronunciata tra le strutture ricettive rispetto a quelle di ristorazione.

**Paesi / regioni di provenienza degli ospiti nei Grigioni (pernottamenti cumulati 2010 – 2023)**

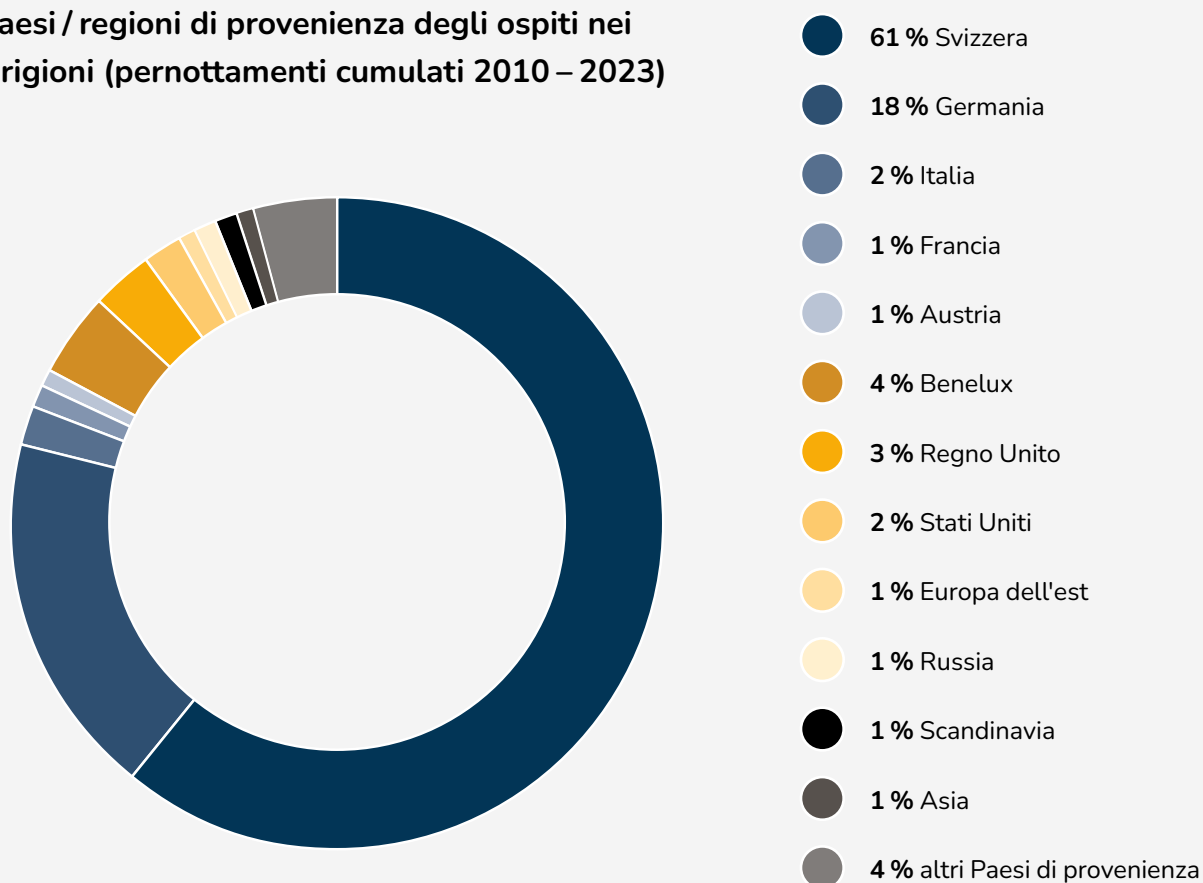


Figura 4: Paesi / regioni di provenienza degli ospiti che pernottano in albergo nei Grigioni (pernottamenti cumulati 2010 – 2023, tenuto conto dell'influsso marginale della pandemia di COVID-19 nel periodo 2020 – 2022), fonte: UST – HESTA

I costi tradizionalmente elevati in Svizzera e il franco forte rendono più costose le prestazioni turistiche rispetto ai vicini Paesi della zona euro. Inoltre l'alta inflazione nei Paesi europei al momento dell'adozione della strategia limita il budget per le vacanze in importanti Paesi di provenienza, per cui la concorrenzialità della Svizzera e dei Grigioni aumenta a seguito del divario in corso di riduzione tra salari e prezzi. A seguito di sviluppi politici (ad esempio il dibattito sulla neutralità, il rapporto irrisolto con l'UE) la Svizzera tende a trovarsi più isolata a livello internazionale, sebbene non sia chiaro in che misura questa situazione influisca sulla concorrenzialità del turismo grigionese.

La digitalizzazione sta portando a una concorrenza più intensa, attraverso soluzioni tecnologiche infatti varie parti della catena di valore aggiunto relativa al marketing e alla distribuzione si spostano verso grandi imprese internazionali come Airbnb, booking.com, ecc. Oltre a sfide questi sviluppi rappresentano però anche delle opportunità per diversi offerenti del settore turistico grigionese.

Quale ramo economico con una grande richiesta di lavoratori, in futuro la concorrenza per assicurarsi un numero sufficiente di collaboratori diventerà ancora più accentuata. La concorrenza spietata con altri settori si verifica a livello regionale, nazionale e persino internazionale. Oltre che dal personale locale, in futuro il turismo grigionese continuerà a dipendere da personale straniero.

## 2.4 Influenze da sviluppi globali

Il turismo grigionese è influenzato dagli sviluppi globali, i quali possono rafforzarsi o indebolirsi a vicenda. Essi portano a cambiamenti dell'ambiente circostante, ai quali il turismo del Cantone dei Grigioni non può sottrarsi. Gli sviluppi più significativi vengono descritti di seguito.

### Globalizzazione e deglobalizzazione

Per vari decenni il mondo ha vissuto una fase di forte globalizzazione. La rimozione di ostacoli al commercio oppure gli sviluppi tecnologici hanno avuto effetti su vasta scala. L'interconnessione globale ha dato un forte slancio alla mobilità, dato che è diventato possibile percorrere di-

stanze maggiori in meno tempo. Di conseguenza ciò ha portato a un forte aumento del turismo internazionale. Da un lato le destinazioni hanno potuto trarre vantaggio da nuovi mercati, d'altro lato però erano confrontate con nuovi attori internazionali più diversificati. La globalizzazione ha avuto un impatto sulle esigenze degli ospiti perché ha portato a un'omogeneizzazione degli standard di offerta, aumentando al contempo il desiderio di varietà culturale degli ospiti. Negli ultimi anni il processo di globalizzazione ha subito un rallentamento e sono visibili tendenze alla deglobalizzazione. Non solo la pandemia, bensì anche i cambiamenti geopolitici con una maggiore polarizzazione riducono le possibilità di viaggiare liberamente. Queste restrizioni a livello mondiale rappresentano però anche dei vantaggi per il turismo dei Grigioni, visto che i cittadini svizzeri trascorrono consapevolmente brevi soggiorni e vacanze tra le montagne elvetiche.

### Individualizzazione

Molte persone basano sempre più l'organizzazione della propria vita e le esigenze in termini di consumo, ad esempio i viaggi o il lavoro, su preferenze e valori individuali. Quale conseguenza della globalizzazione un maggiore numero di persone ha la possibilità di viaggiare e quindi di acquisire sempre più esperienza in questo senso. Ciò porta tendenzialmente a un aumento delle esigenze poste alla qualità. Inoltre cresce la domanda di esperienze di viaggio su misura, adatte ai bisogni individuali i quali possono cambiare in continuazione. A seguito delle possibilità digitali di informazione, prenotazione e pianificazione sempre più diversificate, le decisioni relative ai viaggi vengono prese anche in modo più spontaneo, fatto che porta a una fluttuazione della domanda e rende nettamente più complessa la pianificazione per i fornitori di prestazioni turistiche.

### Digitalizzazione

La digitalizzazione crea nuove tecnologie interconnesse e strumenti di collaborazione che a loro volta portano a un cambiamento di fondo delle strutture. Nel settore turistico questi elementi influenzano il modo in cui gli ospiti si informano sulle offerte, pianificano o prenotano i propri viaggi o il modo in cui i fornitori di prestazioni strutturano il loro lavoro. Il marketing e la distribuzione avvengono ormai principalmente in modo digitale, metodo seguito da note imprese internazionali

come Airbnb o booking.com. La comunicazione con gli ospiti avviene sempre più attraverso diversi canali online, in particolare i social media. La digitalizzazione permette agli ospiti di rendere direttamente accessibili a tutti le loro recensioni e raccomandazioni. Dal canto loro i fornitori di prestazioni ottengono dati personalizzati e riscontri diretti dei clienti. La digitalizzazione continua a celare un grosso potenziale per aumentare l'efficienza di diversi processi nella gestione delle risorse, nelle prenotazioni e nei rapporti con la clientela. È importante riconoscere e sfruttare le possibilità nonché valutare correttamente i rischi.

#### Demografia e mercato del lavoro

In Europa la quota di anziani aumenta fortemente, mentre il tasso di natalità è basso; la stessa situazione si registra in Svizzera. Di conseguenza cambiano le tipologie di ospiti. Sul mercato del lavoro il calo delle persone che esercitano un'attività lavorativa si fa già sentire. L'ex mercato dei datori di lavoro si è trasformato in un mercato dei lavoratori, in cui gli occupati difendono con convinzione la propria posizione. I lavoratori chiedono più che mai la conciliabilità di vita privata e professionale o cercano un impiego che soddisfi il desiderio di svolgere un'attività sensata. A seguito delle nuove possibilità digitali, del cambiamento degli stili di vita e delle forme abitative, e non da ultimo della pandemia, si osserva un mutamento delle forme di lavoro, fatto che porta a una flessibilizzazione dei modelli di lavoro. I lavoratori diventano sempre più flessibili per quanto riguarda lo spazio e gli orari. Da un lato ciò rende possibile nuove offerte turistiche, d'altro lato questo sviluppo indebolisce l'attrattiva del lavoro nel settore turistico. Questo settore infatti non prevede molta flessibilità.

#### Cambiamenti climatici

I cambiamenti climatici hanno effetti diversi sulle varie regioni del mondo, ma tra gli effetti più importanti rientrano l'aumento delle temperature, l'incremento degli eventi estremi (forti precipitazioni, tempeste, inondazioni, siccità), o il calo della diversità delle specie e della garanzia delle funzioni del bosco. In alcuni luoghi l'aumento delle temperature rende necessario adeguare il periodo in cui si fanno le vacanze o le offerte. Gli eventi meteorologici estremi possono rappresentare un pericolo per i residenti, gli ospiti, le infrastrutture e gli impianti turistici. Tuttavia, i cambiamenti

climatici rappresentano al contempo un rischio e un'opportunità per il turismo. I cambiamenti ambientali possono anche aumentare l'attrattiva di una destinazione turistica, soprattutto se si è in grado di creare nuove prestazioni turistiche sulla base dei cambiamenti stessi.

#### Incertezza

Negli ultimi anni si è registrata una varietà di crisi e di episodi che si sono manifestati contemporaneamente. Pertanto molte persone percepiscono gli sviluppi attuali anche come una «policrisi». Si sente parlare di cambiamenti climatici, di pandemie, di cambiamenti geopolitici, di conflitti e guerre, di sviluppi sui mercati energetici o di tendenze all'inflazione mondiali. L'accumulo delle crisi e degli episodi è notevole, così come la maggiore consapevolezza di questi avvenimenti, il che porta a incertezze nel turismo, rendendolo più volatile. Gli ospiti sviluppano i propri programmi di viaggio tenendo conto di questa situazione o hanno meno possibilità di intraprendere un viaggio a seguito del minore potere d'acquisto. I fornitori di prestazioni turistiche sono spinti a prendere le loro decisioni in merito all'adeguamento dell'offerta, ai processi o alle infrastrutture nel quadro di questa incertezza di pianificazione.

## **2.5 Opportunità e sfide**

La strategia turistica dei Grigioni illustra le opportunità e le sfide più importanti per il turismo grigionese. Le opportunità e le sfide si alternano in dieci ambiti tematici nonché nello sviluppo sostenibile quale settore trasversale. Queste verranno descritte di seguito nella figura 5. Le spiegazioni si basano sull'analisi della situazione (capitoli 2.1 – 2.4), sui risultati della discussione con il gruppo d'accompagnamento nonché su diverse pubblicazioni e ricerche.



## Le opportunità e le sfide si riflettono sul turismo grigionese

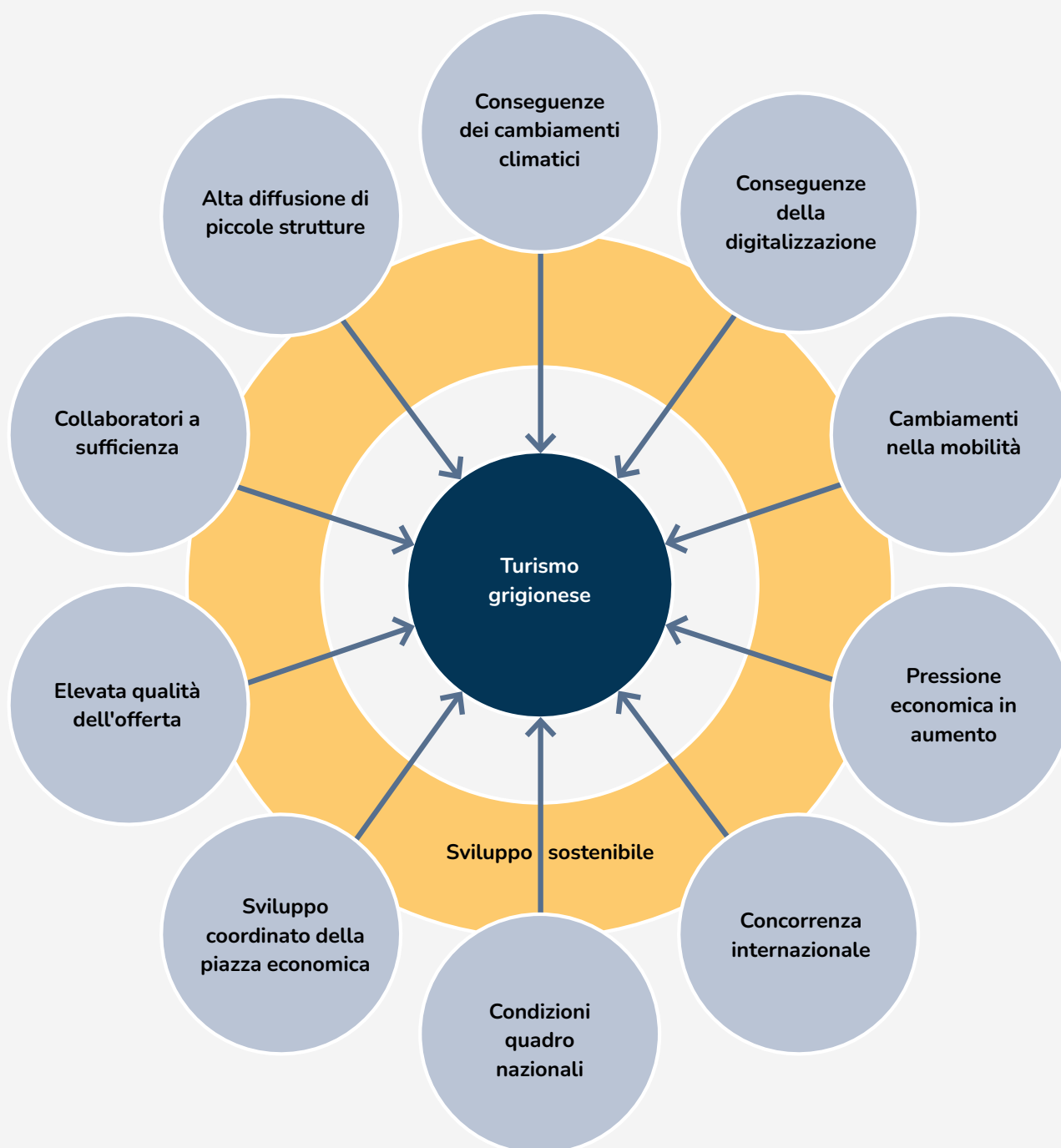


Figura 5: le opportunità e le sfide si riflettono sul turismo grigionese, fonte: interna

### Conseguenze dei cambiamenti climatici

I cambiamenti climatici pongono il turismo grigionese di fronte a sfide particolari, ma gli offrono anche potenziali specifici. Nella media globale i Grigioni sono più colpiti dal surriscaldamento, fatto che complica in primo luogo il mantenimento del turismo invernale nella sua forma odierna. Il turismo grigionese è fortemente caratterizzato dall'attività invernale e deve quindi fare fronte a un rischio dovuto alla stagione. Tuttavia nel corso dei decenni ci saranno altri cambiamenti che rappresenteranno dei rischi durante tutte le stagioni, ad esempio la perdita di biodiversità oppure l'aumento di fenomeni climatici estremi. Questi fattori potranno compromettere il paesaggio naturale e culturale per il turismo. Il bosco ha un'importanza decisiva per il turismo quale elemento del paesaggio nonché a seguito della sua funzione protettiva. Per far sì che il bosco continui a svolgere questa funzione anche in futuro, è necessaria una rinnovazione del bosco. Il campo di tensione tra rinnovazione del bosco – utilizzazione per scopi di svago / turistici diventa sempre più importante. Occorre anche tenere conto degli effetti diretti dei cambiamenti climatici sulle infrastrutture tecniche, in particolare sugli impianti per sport sulla neve nonché sulle vie di comunicazione a seguito dello scioglimento del permafrost. Rispetto a destinazioni concorrenti in Svizzera e all'estero, diverse località turistiche grigionesi sono situate a quote più elevate, fatto che permette loro di contare sulla migliore sicurezza di innevamento. Queste zone possono anche contare sul trasferimento di ospiti da zone a quote più basse. Inoltre anche a bassa quota le regioni di montagna rappresentano un'interessante alternativa per le vacanze rispetto alle torride città. Ci si deve attendere tra le altre cose stagioni estive più lunghe, meno giornate di pioggia e serate più miti. I cambiamenti climatici celano potenziali per la creazione di nuove offerte turistiche. Si deve anche presupporre che i modelli aziendali esistenti non funzioneranno più allo stesso modo in futuro e per questo motivo occorrerà sviluppare modelli nuovi, sostenibili ed effettuare investimenti specifici.

### Alta diffusione di piccole strutture

Come altre regioni turistiche svizzere, l'economia turistica grigionese è caratterizzata dall'alta diffusione di piccole strutture. Vi è un gran numero di fornitori di prestazioni turistiche nonché di altre organizzazioni e imprese. Questo rappresenta

un vantaggio e uno svantaggio allo stesso tempo. Un vantaggio consiste nel fatto che di norma il turismo grigionese può contare su strutture e organizzazioni consolidate, riconosciute e funzionanti. Rispetto alle grandi organizzazioni turistiche queste strutture sono più snelle, hanno maggiore libertà e possono reagire più rapidamente ai cambiamenti, adeguando i prodotti o i processi, soprattutto in tempi di crisi. La sfida consiste nel modo in cui questa agilità può essere trasferita alla produzione dell'offerta turistica globale che si basa sulla co-creazione di vari fornitori di prestazioni. Spesso le unità di piccole dimensioni rendono più difficile raggiungere il consenso, una presenza comune ed efficace sul mercato nonché un approccio congiunto nei confronti di questioni e progetti sovraregionali. I singoli attori dispongono spesso di competenze e di risorse limitate in termini finanziari e di personale e sono fortemente coinvolti nell'attività quotidiana. Quindi, a differenza dei grandi attori globali, possono trarre solo pochi benefici dalle economie di scala. Vista questa situazione di partenza gli attori sono tenuti a pensare e ad agire in modo imprenditoriale e globale e a continuare a sviluppare le proprie capacità (strategiche).

### Conseguenze della digitalizzazione

La digitalizzazione porta a nuove situazioni di concorrenza e a nuove esigenze da parte dei clienti, ma permette anche al turismo grigionese di creare nuovi modelli aziendali, prodotti e processi turistici. Tuttavia il grado di complessità è elevato. Tenendo conto dell'alta diffusione di piccole strutture che caratterizza il turismo grigionese, per molti fornitori di prestazioni turistiche sarà difficile mantenere il passo con lo sviluppo e l'applicazione di strumenti digitali. Le opportunità si celano in innovazioni di aziende individuali e soprattutto in nuovi approcci cooperativi. Dato che la digitalizzazione porta a una diminuzione degli ostacoli per la collaborazione, è probabile che diventi un motore della cooperazione. La digitalizzazione ha anche effetti sulla società. Ad esempio ha influenzato fortemente la generazione Z, ossia le persone nate a partire dal 1995. Questa generazione utilizza lo smartphone e i social media per tutte le forme di comunicazione e con una nuova naturalezza. Per questa generazione la fusione tra mondo digitale e analogico è un'ovvietà. Questa generazione, rispetto a quelle precedenti, pone esigenze diverse e più elevate a organizzazioni,

tecnologie, al proprio ambiente ecc. Il turismo grigionese deve essere in grado di affrontare queste crescenti aspettative, poiché gli ospiti e i lavoratori del futuro lo richiederanno sempre più.

#### Collaboratori a sufficienza

I cambiamenti demografici prevedibili come pure gli sviluppi sul mercato del lavoro influiscono fortemente sul turismo grigionese. I «baby boomer» ancora in grado di lavorare si apprestano ad andare gradualmente in pensione contribuendo a una carenza progressiva della forza lavoro. Ne consegue una diminuzione specifica della disponibilità di lavoratori qualificati. Questa carenza si potrebbe accentuare ulteriormente a seguito del trasferimento verso piazze di lavoro più attrattive o a favore di altri settori. In questo contesto l'offerta ridotta di alloggi a prezzi accessibili per lavoratori e popolazione rappresenta una sfida particolare. Se non ci sono alloggi a sufficienza per i lavoratori, in determinate circostanze non è possibile occupare gli impieghi e tutto ciò ha conseguenze sulla diversità e sulla qualità dell'offerta. Il settore turistico necessita di per sé di molto personale e pertanto dipende più di altri settori dai collaboratori. Pertanto i datori di lavoro sono invitati ad adeguare costantemente l'attrattiva per i collaboratori e a rispondere in modo adeguato alle crescenti aspettative relative a modelli di lavoro individuali, sufficiente riconoscimento e ambienti di lavoro piacevoli o colleghi qualificati. Tuttavia spesso gli svantaggi strutturali possono essere risolti solo grazie alla collaborazione di tutte le parti coinvolte (ad esempio attraverso marketing o condivisione del personale, oppure di pubblicità dei Grigioni verso l'esterno quale mercato del lavoro).

#### Cambiamenti nella mobilità

Il Cantone dei Grigioni è ben collegato su strada e su rotaia. Il traffico viene percepito sempre più come un problema a seguito delle strade sovraccariche o dei treni sovraffollati. Le code nella Valle grigione del Reno e sugli assi di collegamento verso i centri turistici sono una realtà. Gli ospiti di giornata peggiorano ulteriormente la situazione, soprattutto quando il turismo giornaliero del fine settimana si sovrappone al traffico dei vacanzieri. Queste sfide devono essere considerate nello sviluppo dell'offerta turistica e affrontate in vista dei cambiamenti che si stanno delineando. Anche la digitalizzazione e l'interconnessione creano

presupposti per nuove forme di mobilità e per la relativa utilizzazione, portando a una tendenza in aumento dell'utilizzo dell'infrastruttura dei trasporti. Diversi cambiamenti nella (micro)mobilità sono attualmente percepibili soprattutto nelle zone urbane, ma in futuro sono da attendersi anche nel Cantone dei Grigioni. Gli ospiti hanno spesso aspettative elevate in termini di mobilità, che portano con sé sulla base delle esperienze raccolte nel luogo di origine. Presuppongono soprattutto la collaborazione funzionante tra diverse imprese di mobilità.

#### Elevata qualità dell'offerta

Le esigenze degli ospiti continuano a mutare. Sono determinanti ad esempio le tendenze all'individualizzazione, i cambiamenti in termini di mobilità o le maggiori esperienze di viaggio. A seguito dell'evoluzione demografica, nel prossimo futuro viaggeranno sempre più anche gli anziani, fatto che presuppone tra l'altro infrastrutture prive di ostacoli e una buona assistenza sanitaria in loco. Tutto ciò richiede un costante adeguamento e l'ulteriore sviluppo della qualità dell'offerta. Il turismo grigionese dispone di molto potenziale che gli permette di garantire anche in futuro un'offerta di qualità conforme alle richieste del mercato. Con un paesaggio naturale e culturale intatto e unico può contare su una situazione di partenza ottimale. Nell'ottica del turismo non legato alle stagioni questo permette di colmare le lacune ad esempio adeguando le offerte esistenti verso montagne all'insegna dell'avventura, sviluppando offerte in caso di maltempo o nella ricerca di un ritmo meno frenetico. Tuttavia l'offerta fluttuante e l'aumento della spontaneità dei viaggiatori rendono più difficile garantire la qualità dell'offerta. Un altro presupposto è che a favore della qualità dell'offerta vengano fatti gli investimenti necessari. In diversi casi tuttavia al turismo grigionese caratterizzato dall'alta diffusione di piccole strutture mancano i mezzi necessari, il che porta a ritardi negli investimenti nel settore ricettivo, negli impianti di risalita o in altre infrastrutture turistiche.



#### Pressione economica in aumento

Nel confronto internazionale tutte le destinazioni turistiche svizzere subiscono svantaggi dovuti ai costi più elevati. Ai costi per il personale o ai costi d'investimento in proporzione alti si aggiunge una situazione economica con prezzi in aumento nonché il corso di cambio che è soggetto a fluttuazioni. A volte gli operatori del settore turistico grigionese devono far fronte da soli a questa crescente pressione economica, dato che non possono beneficiare di economie di scala come accade nelle grandi organizzazioni. Vi sono opportunità per gestire queste sfide legate ai costi. Ad esempio in un'elevata qualità dell'offerta, nell'aumento dell'efficienza attraverso una maggiore collaborazione e anche nell'utilizzo intelligente di esperienze digitali. Inoltre le opportunità si celano anche nel collegare maggiormente le misure di protezione del clima all'ottimizzazione dei costi di esercizio, ad esempio investendo nella costruzione di impianti di approvvigionamento energetico propri da energie rinnovabili.

#### Sviluppo coordinato della piazza economica

La base del turismo è costituita da una piazza economica locale e regionale molto attrattiva che comprende anche componenti sociali. Le zone turistiche si trovano in costante conflitto tra l'offerta di uno spazio di esperienza da un lato e il mantenimento della natura e il riguardo per lo spazio vitale dei residenti dall'altro. Sempre più spesso «le grandi ondate di ospiti» diventano un fattore di disturbo (ad esempio sotto forma di sovraccarico delle infrastrutture di trasporto), fatto che influisce sulla qualità di vita dei residenti. La consapevolezza dell'importanza del turismo da parte della popolazione rappresenta una sfida che colpisce in modo diverso i comuni e le regioni dei Grigioni, ma che potrebbe diventare ancora più importante in futuro. In alcuni casi nelle regioni e nei comuni si nota una diminuzione della qualità della piazza economica. Lo smantellamento di prestazioni dell'assistenza di base, la scarsa disponibilità di alloggi a prezzi accessibili o la partenza dei lavoratori sono sviluppi che possono rafforzarsi a vicenda e portare a un ambiente sfavorevole per il turismo. A seconda della situazione e della problematica, le destinazioni di punta da un lato e le zone periferiche dall'altro devono far fronte a sfide diverse per garantire la propria qualità. L'opportunità consiste in particolare nel promuovere lo sviluppo della piazza economica con sforzi coordinati.

#### Concorrenza internazionale

Non esiste un solo mercato per il turismo grigionese. Le destinazioni grigionesi hanno peculiarità diverse e a volte hanno mercati finali differenti od ospiti provenienti da vari Paesi. Per questo motivo il turismo grigionese deve confrontarsi con una realtà concorrenziale nazionale e internazionale molto eterogenea, il che rappresenta una sfida per lo sviluppo mirato del mercato. L'emergere di imprese tech internazionali come booking.com oppure Airbnb, le quali definiscono sempre più standard all'interno dell'industria del turismo, ha portato a un aumento della complessità. Dal punto di vista degli ospiti questi nuovi canali di comunicazione e vendita sono molto positivi in quanto aumentano la trasparenza dell'offerta e permettono agli ospiti di avere un comportamento di viaggio più individuale e flessibile. Per gli operatori turistici grigionesi questo significa tra l'altro una maggiore volatilità nelle abitudini di prenotazione di fronte all'intensificarsi della concorrenza. Così come la globalizzazione e la digitalizzazione hanno reso sempre più complesso il contesto concorrenziale, allo stesso tempo offrono nuove opportunità per il turismo grigionese. Gli strumenti digitali rendono più semplice e rapido l'accesso a nuovi mercati internazionali. Ciò richiede un'utilizzazione mirata delle possibilità digitali e, poiché questo spesso supera le capacità di singoli operatori del settore turistico, una maggiore unione delle forze per quanto riguarda la presenza sul mercato. Vi è necessità di recuperare terreno tra l'altro nel raggiungimento dei mercati lontani. Nonostante tutti gli sforzi per rendere più internazionale il turismo grigionese, è fondamentale tenere conto della valutazione e del riconoscimento degli ospiti svizzeri i quali per molti anni hanno rappresentato circa il 60 per cento di tutti i pernottamenti in albergo.

#### Condizioni quadro nazionali

Dal punto di vista degli operatori del settore turistico le condizioni quadro giuridiche vigenti rappresentano una sfida poiché possono ostacolare l'efficienza imprenditoriale, oppure rendono più difficile trasformare rapidamente idee innovative in prodotti turistici, il che porta a una disparità nel contesto della concorrenza internazionale. Requisiti elevati nascono segnatamente quando si tratta di edifici fuori dalle zone edificabili, proprio dove è situata la maggior parte dell'infrastruttura turistica. In vista della necessità di adeguarsi ai

cambiamenti climatici, in queste zone potrebbe aumentare il bisogno di procedere a modifiche edilizie. Le condizioni quadro restrittive con effetti sull'economia turistica vengono determinate in particolare dalla politica nazionale e dall'Amministrazione federale; questo è dovuto tra l'altro a votazioni su questioni in cui le città e l'Altopiano si sono espresse tendenzialmente a sfavore delle regioni di montagna. L'opportunità consiste nel procedere a miglioramenti dove il Governo grigionese e l'Amministrazione cantonale dispongono di margine di manovra. Per gli enti responsabili dei progetti è importante sfruttare la realtà a misura d'uomo e la disponibilità al dialogo e al servizio dell'Amministrazione cantonale, come ad esempio per chiarire tempestivamente eventuali ostacoli, il che aumenta la sicurezza di pianificazione.

#### Sviluppo sostenibile

Le esigenze in materia di sviluppo sostenibile rappresentano una sfida sovraordinata. Oltre a una gestione rispettosa dell'ambiente, sostenibilità significa soprattutto efficienza economica delle risorse, reddito e posti di lavoro per i residenti nonché assunzione della responsabilità sociale. Gli operatori del settore turistico sono chiamati a seguire processi trasformativi, innovativi e collaborativi per il mantenimento e la resilienza a lungo termine. L'argomento acquista sempre più importanza anche tra gli ospiti, anche se non rientra tra i motivi principali della scelta di una destinazione. Anche i collaboratori diventano sempre più attenti all'argomento e probabilmente in futuro la scelta del datore di lavoro dipenderà maggiormente da questi aspetti. Ci si deve attendere che la pressione di gruppi di destinatari a favore del turismo sostenibile continui ad aumentare e che gli operatori del settore turistico saranno soggetti anche a obblighi di presentazione di rapporti più rigidi. Il perseguimento di uno sviluppo sostenibile apre soprattutto anche nuove possibilità per modelli aziendali sostenibili, caratterizzati ad esempio da un impiego efficiente delle risorse e dall'elevata attrattiva per i collaboratori. Il paesaggio naturale e culturale a disposizione offre una situazione di partenza ottimale per sviluppare nuove offerte, ad esempio nel settore dell'agriturismo, del turismo culturale, del turismo della salute o del viaggiare lentamente, consapevolmente in treno, in bicicletta o a piedi.

## **2.6 Conclusioni per la strategia turistica**

Nel capitolo 2.5 sono indicati dieci ambiti tematici con opportunità e sfide nonché lo sviluppo sostenibile quale aspetto sovraordinato. Essi porteranno molti cambiamenti per il turismo grigionese. I cambiamenti climatici sono un importante motore di trasformazione. Ma anche lo sviluppo demografico e i cambiamenti sociali e le relative conseguenze per il mercato del lavoro, così come la digitalizzazione richiedono una ristrutturazione dei modelli usuali. Date queste premesse, come può il turismo grigionese adeguare il suo sistema a valore aggiunto e sviluppare nuovi modelli aziendali più sostenibili? Come può fornire un'offerta variegata di qualità disponibile tutto l'anno? Come può promuovere i pernottamenti dei turisti? Come può garantire la concorrenza sul mercato del lavoro? E come si possono sfruttare i margini di manovra per creare condizioni quadro ottimali per il turismo?

Per gli operatori del settore turistico grigionese ciò significa che i requisiti continueranno ad aumentare. Oltre a sbrigare gli affari quotidiani essi devono identificare le nuove sfide e continuare a sviluppare o addirittura ristrutturare il proprio modello aziendale. Le opportunità in questo senso sono date. Il processo richiede un modo di pensare e di agire interdisciplinare che in futuro andrà molto oltre la propria azienda od organizzazione e che sfrutterà attivamente interfacce, sinergie e impulsi di nuovi partner o nuove reti.

Come indica l'analisi della situazione relativa alle opportunità e alle sfide contenuta nel capitolo 2.5, i punti di partenza più importanti per la strategia turistica si trovano presso gli operatori turistici e il modo in cui questi adegueranno i propri prodotti o il proprio marketing ai cambiamenti.

In sintesi sono quattro i campi d'azione che devono essere affrontati con la strategia turistica dei Grigioni:

- **Imprenditorialità e innovazione:** le imprese e le organizzazioni turistiche sono gli elementi principali per lo sfruttamento delle opportunità e la gestione delle sfide dovute ai cambiamenti. In relazione alla strategia turistica emerge la domanda relativa a come rafforzare gli operatori del settore turistico per quanto riguarda la loro imprenditorialità, la loro capacità innovativa e la collaborazione.
- **Qualità dell'offerta:** garantire e continuare a sviluppare un'offerta turistica di alta qualità è una sfida continua. Ciò è dovuto alle esigenze mutate degli ospiti e alla digitalizzazione da un lato, d'altro lato non vi sono praticamente altre opzioni per compensare gli svantaggi dovuti ai costi più elevati. La strategia turistica deve poter esprimersi in merito a quali contributi può fornire alla qualità dell'offerta.
- **Diversificazione:** i cambiamenti climatici richiedono alternative e un'espansione dell'offerta che presuppone la presenza di neve verso un adeguamento delle prestazioni turistiche e dell'orientamento più intenso a un turismo non legato alle stagioni e focalizzato su soggiorni più lunghi. La strategia turistica deve poter sostenere la diversificazione dell'offerta turistica, mantenendo il valore aggiunto generato dal turismo.
- **Promozione della domanda:** il turismo grigione caratterizzato dall'alta diffusione di piccole strutture richiede di unire le forze per il marketing. E a seguito di diversi cambiamenti muterà anche la struttura degli ospiti. La promozione della domanda deve quindi adeguarsi e la strategia turistica deve fornire impulsi in questo senso.











# 3 Elaborazione concettuale della strategia turistica

**Dopo l'analisi della situazione contenuta nel capitolo 2 con l'identificazione degli ambiti tematici più importanti con le relative opportunità e sfide, in questo capitolo seguono dichiarazioni metodiche relative alla comprensione della strategia turistica. Esse riguardano il quadro strategico, i destinatari e la struttura della strategia turistica.**

## 3.1 Quadro strategico

La strategia turistica dei Grigioni è intesa a sostenere in modo mirato e orientato agli effetti lo sviluppo del turismo sostenibile nel Cantone dei Grigioni e a sfruttare al meglio i margini di manovra disponibili. Indica in che modo secondo il Governo grigionese si dovrebbero gestire le opportunità e le sfide specifiche, senza formulare istruzioni o misure dirette. Le proposte di attuazione concrete dovranno essere elaborate in un successivo dialogo tra e con gli operatori attivi nel settore del turismo. Il Governo vuole elaborare un quadro orientativo, fornire stimoli e soprattutto garantire aiuto per promuovere le capacità strategiche nonché la resilienza degli attori turistici. Non è invece compito del Governo risolvere problemi delle imprese in termini di risorse, strutturare mercati od offerte o formulare direttive rivolte a singole destinazioni turistiche. In relazione all'elaborazione concettuale della strategia turistica, per il Governo sono inoltre importanti le seguenti correlazioni.

La strategia turistica rientra nella politica economica generale del Cantone dei Grigioni. Nell'ambito della politica economica il turismo grigionese assume un ruolo importante. La strategia turistica è una delle tante sottostrategie cantonali. Si basa sulla legge sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni (LSE, legge sullo sviluppo economico; CSC 932.100) in vigore, sull'ordinanza sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni (OSE, ordinanza sullo sviluppo economico; CSC 932.160) e su diverse linee guida di promozione del Dipartimento dell'economia pubblica e socialità. Non da ultimo la strategia turistica si

basa sul programma di Governo 2025 – 2028. Il quarto obiettivo politico di ordine superiore è particolarmente importante: secondo questo obiettivo occorre promuovere l'attrattiva dei Grigioni quale piazza in cui si abita e lavora e favorire l'insediamento di imprese che creano molti posti di lavoro e ad alto valore aggiunto. Vanno sostenuti gli sforzi volti a diversificare l'offerta turistica nonché occorre portare avanti i progetti volti a rafforzare l'agricoltura e la creazione di valore aggiunto regionale attraverso la valorizzazione di prodotti e specialità locali. Il punto centrale di sviluppo 2.1 prevede la promozione di nuove offerte turistiche che mirano a diversificare ulteriormente il turismo grigionese e che contribuiscono quindi a rendere l'economia turistica più sostenibile. Per ottenere un maggiore turismo orientato all'offerta disponibile tutto l'anno, soggiorni più lunghi e una minore dipendenza dalla neve / da condizioni invernali, si intende promuovere in modo mirato offerte e infrastrutture che rispondono alla domanda, di qualità elevata e attrattive nonché manifestazioni.



La strategia turistica è parte della promozione cantonale della piazza economica nel suo complesso. Vi rientrano di norma tutte le misure che il Cantone, così come le regioni e i comuni, impiegano per rafforzare e rendere nota la piazza economica quale area economica e in cui vivere. L'obiettivo consiste nel mantenere e rafforzare i processi di creazione di valore aggiunto nel Cantone a beneficio dei residenti. La promozione della piazza economica e quindi anche la strategia turistica hanno un orientamento interaziendale e si concentrano lì dove le forze di mercato forniscono solo risultati subottimali, poiché non sfruttano appieno il potenziale di reddito e di occupazione.



### 3.2 Sistema turistico dei Grigioni

Il destinatario della strategia turistica è il «sistema turistico dei Grigioni». La strategia turistica infatti si basa sulla comprensione del turismo come un sistema più grande e interdipendente. Non esiste un unico ramo turistico o diversi segmenti. L'«attività principale del turismo» comprende una serie di settori parziali, imprese e organizzazioni funzionalmente connesse.

In questa sede con «sistema turistico» si intende l'insieme di tutte le parti direttamente e indirettamente coinvolte nell'economia turistica grigionese che si impegnano a favore di quest'ultima. Il sistema turistico del Cantone dei Grigioni comprende quindi diversi gruppi di attori e ha contatti a livello nazionale e internazionale.

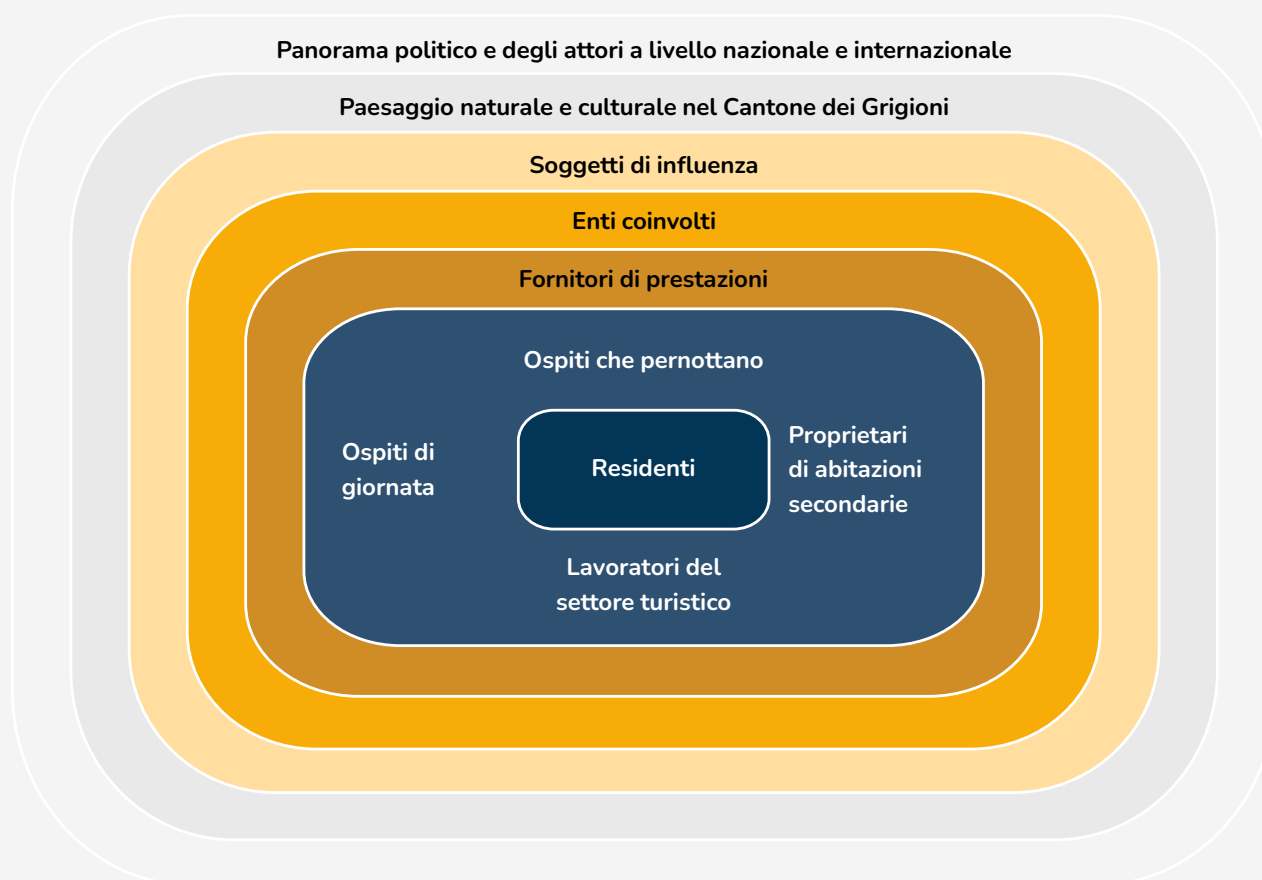
La rappresentazione seguente e le ulteriori spiegazioni descrivono il sistema turistico dei Grigioni. Più intenso è il colore degli insiemi della figura 6, più diretto è il legame con il turismo.







## Sistema turistico dei Grigioni



### Fornitori di prestazioni

- Strutture ricettive
- Impianti di risalita
- Esercizi di ristorazione
- Imprese di trasporto
- Fornitori di attività turistiche e del tempo libero
- Organizzatori di eventi
- Operatori turistici ed agenzie di viaggio



### Enti coinvolti

- Comuni
- Regioni
- Gran Consiglio
- Governo
- Amministrazione
- Organizzazioni turistiche
- Associazioni di categoria del settore turistico
- Grigioni Vacanze
- Segretariato del marchio graubünden
- Istituti di ricerca e di formazione
- Reti turistiche e rappresentanze di interessi



### Soggetti di influenza

- Commercio (al dettaglio)
- Imprese del settore produttivo
- Edilizia ed economia immobiliare
- Agricoltura e selvicoltura
- Economia energetica
- Finanza e assicurazioni
- Imprese di servizi e consulenza
- Sanità
- Associazioni economiche e rappresentanze di interessi
- Media
- Associazioni ambientaliste

Figura 6: sistema turistico dei Grigioni, fonte: interna





Residenti: al centro del sistema turistico vi sono i residenti del Cantone dei Grigioni e il loro benessere. Un'area economica e in cui vivere funzionante che contiene anche una forte identificazione con il turismo da parte della popolazione è la base delle prestazioni turistiche nel Cantone. I residenti garantiscono il mantenimento e lo sviluppo delle strutture di base, della qualità del soggiorno e della vitalità del territorio. Allo stesso tempo utilizzano le infrastrutture turistiche, trascorrono parte del loro tempo libero in loco e grazie al turismo beneficiano di una vita di alta qualità.

Ospiti che pernottano, ospiti di giornata, proprietari di abitazioni secondarie e lavoratori: gli ospiti e i lavoratori del settore turistico generano una parte importante del valore aggiunto cantonale. Un turismo che genera valore aggiunto può funzionare solo con ospiti che utilizzano le offerte turistiche a pagamento. E solo grazie ai lavoratori è possibile offrire agli ospiti prestazioni turistiche.

Fornitori di prestazioni: i principali destinatari della strategia turistica sono tuttavia i fornitori di prestazioni, nonché le organizzazioni e le imprese che contribuiscono a strutturare l'offerta turistica o che la influenzano. I fornitori di prestazioni nel settore turistico e del tempo libero svolgono un ruolo importante per la strutturazione dell'offerta e curano contatti diretti con gli ospiti. Forniscono prestazioni turistiche e le offrono agli ospiti. Tra questi fornitori di prestazioni rientrano tutte le strutture ricettive e di ristorazione, tutti gli impianti di risalita ma anche le imprese del trasporto pubblico o le imprese private di taxi, battelli, aerei ecc. Vi rientrano anche tutti i fornitori di attività turistiche e del tempo libero specifiche (ad es. escursioni in montagna, golf) come anche gli organizzatori di manifestazioni nonché gli operatori turistici e le agenzie di viaggio.

Enti coinvolti: tra gli enti coinvolti rientrano istituzioni e organizzazioni che contribuiscono a dare forma all'offerta stabilendo condizioni quadro. Questi definiscono l'ambiente in cui operano i fornitori di prestazioni e li aiutano a muoversi con destrezza in questo ambiente. Svolgono un ruolo attivo nel plasmare il turismo grigionese, di norma non hanno contatti diretti con gli ospiti, bensì solo indiretti attraverso i fornitori di prestazioni turistiche. Nel concreto si tratta di:

- **Comuni:** i 101 comuni grigionesi sono coinvolti in modo significativo nello sviluppo, nel marketing e nel coordinamento del turismo. La maggior parte dei comuni stipula mandati di prestazioni con le organizzazioni turistiche e garantisce il finanziamento di base (tasse di soggiorno e turistiche, tasse di pernottamento, tasse di promozione turistica). I comuni danno forma al turismo anche attraverso la pianificazione dell'utilizzazione e strategie di sviluppo nonché attraverso la realizzazione e la gestione di infrastrutture turistiche (sentieri escursionistici, percorsi ciclabili, impianti sportivi ecc.)
- **Regioni:** le undici regioni del Cantone dei Grigioni rappresentano il livello intermedio tra i comuni e il Cantone prescritto dalla Costituzione. Sulla base del diritto cantonale devono adempiere diversi compiti. Si occupano ad esempio della pianificazione direttrice regionale, degli uffici dei curatori professionali o dello stato civile. I comuni di una regione possono inoltre autorizzare la regione a partecipare attivamente ai compiti comunali come l'incremento economico (sviluppo regionale, turismo). Il management regionale sostiene tutte le parti coinvolte nell'avvio e nell'attuazione di idee innovative, tra l'altro nel settore del turismo.
- **Gran Consiglio:** il Parlamento emana leggi sulle quali si basano l'incremento economico e la promozione del turismo. Emanando leggi in altri settori politici (pianificazione del territorio, ambiente, imposte e tasse, formazione ecc.) stabilisce il quadro di riferimento per le attività turistiche.



- **Governo:** in quanto massima autorità direttiva il Governo dà esecuzione alle leggi. Fatte salve le competenze degli aventi diritto di voto e del Gran Consiglio, esso pianifica, fissa e coordina gli obiettivi e l'impiego dei mezzi per l'attività dello Stato.
- **Amministrazione:** l'Amministrazione stabilisce gli obiettivi del Governo nel rispetto della legge. I compiti del Cantone in ambito turistico sono di competenza dell'Ufficio dell'economia e del turismo, insediato presso il Dipartimento dell'economia pubblica e socialità. Altri uffici svolgono un ruolo importante per la definizione di condizioni quadro turistiche, segnatamente nei settori pianificazione del territorio e ambiente.
- **Organizzazioni turistiche:** 19 organizzazioni turistiche (designate quali organizzazioni di gestione delle destinazioni od organizzazioni turistiche regionali o locali, a seconda delle dimensioni e della struttura) si impegnano a favore di un marketing turistico mirato e di una promozione della piazza economica nella loro destinazione. Partecipano a programmi che comprendono più destinazioni e danno attuazione alle misure direttamente in loco. Ad esempio forniscono informazioni agli ospiti, organizzano manifestazioni e sono attive in diversi altri settori.
- **Associazioni di categoria del settore turistico:** nel Cantone dei Grigioni esistono diverse associazioni di categoria del settore turistico. Vi rientrano ad esempio *hotellerieSuisse Grigioni*, *GastroGraubünden* e *Bergbahnen Graubünden*, i quali si sono uniti per formare la «Tourismusalianz Graubünden». Per l'alpinismo e le attività all'aria aperta sono competenti in particolare l'Associazione grigionese delle guide alpine e la Federazione grigionese delle scuole di sci e di snowboard. Per il turismo grigionese sono importanti anche le associazioni di categoria nazionali. Oltre a rappresentare interessi, le associazioni sostengono attivamente singole attività di marketing, mettono a disposizione competenze e si impegnano a favore di uno sviluppo sostenibile e del mantenimento delle infrastrutture turistiche cantonali e nazionali.
- **Grigioni Vacanze:** Grigioni Vacanze è l'organizzazione di marketing turistico cantonale e allo stesso tempo è un centro di competenze nonché una piattaforma di cooperazione all'interno del Cantone dei Grigioni. Grigioni Vacanze sviluppa e commercializza prodotti e servizi delle varie destinazioni, adeguati ai bisogni degli ospiti e dei partner. Grigioni Vacanze non è un'agenzia di promozione, ma può presentare richieste di promozione per progetti che interessano più destinazioni e assumere la direzione di progetti, ad esempio nel quadro della nuova politica regionale (NPR).
- **Segretariato del marchio graubünden:** il segretariato del marchio graubünden lavora nel quadro di un mandato del Cantone e viene finanziato completamente da quest'ultimo. Il marchio regionale è di proprietà del Cantone, rappresentato dall'Ufficio dell'economia e del turismo. Il mandato mira a rendere il Cantone dei Grigioni un luogo attrattivo in cui lavorare e vivere per i residenti e gli ospiti. Il segretariato assume concretamente la gestione e lo sviluppo del marchio, il suo management nonché il supporto e la consulenza ai partner. L'attività del marchio regionale non si limita solo al turismo, bensì si estende anche ai settori non legati al turismo.
- **Istituti di ricerca e di formazione:** gli istituti di ricerca e di formazione legati al turismo nel Cantone dei Grigioni contribuiscono in modo importante all'elaborazione di basi e dati di base, allo sviluppo delle competenze, all'innovazione, all'incremento della qualità e allo sviluppo sostenibile del settore turistico. Vi rientrano ad esempio l'Istituto per il turismo e il tempo libero, i laboratori viventi organizzati nelle regioni dalla Scuola universitaria professionale dei Grigioni, l'EHL Hotelfaschschule Passugg, l'Academia Engiadina di Samedan o la scuola specializzata in albergheria e ristorazione GastroGrigioni di Coira.



- **Reti turistiche e rappresentanze di interessi:** diversi organi e organizzazioni si impegnano a favore dello scambio di esperienze, dello sfruttamento di sinergie, di un marchio comune, della gestione di uffici di coordinamento o del sostegno nello sviluppo dell'offerta, ad esempio l'associazione dei parchi grigionesi, l'associazione graubündenVIVA, l'associazione Agriturismo Grigioni, l'associazione graubünden Cultura.

Soggetti di influenza: un'ulteriore cerchia comprende un conglomerato di diversi attori, organizzazioni, imprese e settori ecc. che non sono principalmente attivi nel settore turistico, ma che hanno un'influenza su quest'ultimo e che a loro volta vengono influenzati dal settore turistico. Vi rientrano aziende di commercio (al dettaglio), imprese del settore produttivo, l'edilizia e l'economia immobiliare, l'economia agricola e forestale, l'economia energetica, la finanza e le assicurazioni, le imprese di servizi e consulenza, il settore sanitario, le associazioni economiche e le rappresentanze di interessi, i media e le organizzazioni ambientaliste.



Paesaggio naturale e culturale: il paesaggio naturale e culturale del Cantone dei Grigioni rappresenta il quadro di base esterno del sistema turistico. Il turismo dipende da esso. Allo stesso tempo influenza concretamente anche il comportamento e le decisioni degli operatori del settore turistico.

Panorama politico e degli attori a livello nazionale e internazionale: il sistema turistico dei Grigioni fa parte del panorama politico e degli attori a livello nazionale e internazionale. Molte politiche settoriali e settori extracantonali sono estremamente rilevanti per il turismo grigionese, ad esempio la politica dei tassi di cambio, la politica in materia di libera circolazione delle persone / dei visti o la politica agricola e dei trasporti nazionale. Alcuni attori importanti sono ad esempio Svizzera Turismo, la Segreteria di Stato dell'economia SECO o altri uffici federali nonché associazioni di categoria nazionali. Questi settori e attori non rientrano tra i destinatari diretti della strategia turistica dei Grigioni e per questo motivo non saranno approfonditi ulteriormente in questa sede.

### 3.3 Struttura della strategia turistica

Sulla base delle opportunità e delle sfide attualmente più importanti (capitolo 2.5) e in considerazione del contesto di politica economica (capitolo 3.1), di seguito viene illustrata la strategia turistica dei Grigioni (figura 7). Essa si orienta a quella federale, riprende i tratti fondamentali delle attività per la promozione della piazza economica del Cantone e li specifica per il turismo grigionese. Questo significa che la strategia turistica affronta argomenti come la configurazione dei prodotti, la promozione delle infrastrutture, la comunicazione e i servizi da sostenere. La strategia turistica si basa su una comprensione integrale della sostenibilità. Maggiori informazioni sono contenute nel capitolo 4.2.

Data la particolare importanza all'interno dell'economia grigionese, il Governo formula un'immagine del futuro a lungo termine per il turismo grigionese. Gli altri punti chiave si basano su quest'immagine.

Gli obiettivi strategici 2030 mostrano la via a medio termine per raggiungere questa immagine del futuro. Il presupposto per raggiungere gli obiettivi è che gli operatori del settore turistico grigionese e il sistema turistico siano in grado di cogliere le opportunità più importanti e di gestire le sfide.

L'analisi della situazione ha identificato quattro campi d'azione per la strategia (capitolo 2.6): imprenditorialità e innovazione, qualità dell'offerta, diversificazione e promozione della domanda. Questi quattro campi d'azione rappresentano il nucleo della strategia. Nei campi d'azione il Governo offre sostegno agli operatori del settore turistico, per cogliere insieme le opportunità e affrontare le sfide. La promozione del turismo cantonale attuata con successo finora viene sviluppata ulteriormente con i campi d'azione e integrata con nuovi aspetti.

All'interno dei campi d'azione vengono perseguiti gli orientamenti che a loro volta contengono singoli punti centrali. I punti centrali non vengono concretizzati di seguito con i piani delle misure. Questo poiché la strategia turistica intende in particolare fornire stimoli e spunti di riflessione per cambiamenti che si tradurranno in misure concrete attraverso l'attuazione da parte di operatori del sistema turistico.

La base della strategia turistica è rappresentata dagli strumenti di finanziamento e di promozione rivelatisi validi del Cantone dei Grigioni e della Confederazione, ai quali possono fare capo gli operatori del sistema turistico dei Grigioni.

## Struttura della strategia



Figura 7: struttura della strategia turistica dei Grigioni, fonte: interna







# 4 Strategia turistica

In questo capitolo vengono illustrati gli elementi della struttura della strategia di cui al capitolo 3.3: l'immagine del futuro, gli obiettivi strategici 2030 nonché i quattro campi d'azione con otto orientamenti da concretizzare e un totale di 24 punti centrali. Una panoramica dettagliata è riportata nell'allegato B. Le spiegazioni vengono integrate da una panoramica degli strumenti di finanziamento e di promozione principali.

## 4.1 Immagine del futuro e obiettivi strategici 2030

Per il Governo grigionese l'economia turistica dei Grigioni è una base importante per garantire il benessere dei cittadini. L'obiettivo del Governo è quello di adeguare il sistema a valore aggiunto ai cambiamenti e di svilupparsi in direzione di un turismo sostenibile orientato all'offerta disponibile tutto l'anno. Il turismo grigionese dovrà assumere anche in futuro un ruolo di leader nel turismo alpino. Con questo obiettivo il Governo formula un'immagine del futuro che descrive una situazione auspicabile per un futuro lontano orientandosi alle tre dimensioni della sostenibilità.

### Immagine del futuro

Il turismo dei Grigioni mantiene e aumenta il benessere e la qualità di vita dei cittadini. Contribuisce a garantire spazi vitali attrattivi per residenti e ospiti nonché a preservare un insediamento decentralizzato e viene sostenuto dalla popolazione residente. Con il suo orientamento a un'offerta disponibile tutto l'anno nonché ponendo l'attenzione sugli ospiti che pernottano e sull'elevata qualità dell'offerta si afferma sul mercato. Gli attori motivati trasformano i potenziali turistici in utili grazie alla buona collaborazione e alle strutture efficienti. Il sistema turistico è caratterizzato da una spiccata competenza di mercato e fornisce stimoli per uno sviluppo prospero. Il turismo accresce la popolarità del Cantone nel suo insieme e lo aiuta a posizionarsi quale piazza economica ambita e di successo.

Questa immagine del futuro a lungo termine sarà concretizzata attraverso gli obiettivi strategici a medio termine 2030. Essi rispecchiano le aspettative del Governo grigionese nei confronti di uno sviluppo turistico sostenibile e si orientano all'intero sistema turistico dei Grigioni.

### Obiettivi strategici 2030

- L'efficienza imprenditoriale nel settore turistico viene migliorata e vengono consolidate le cooperazioni.
- La capacità di adeguarsi ai cambiamenti e di innovazione viene rafforzata.
- I paesaggi naturali e culturali vengono valorizzati in modo sostenibile grazie a prestazioni turistiche.
- Il benessere della popolazione e l'identificazione con il turismo vengono migliorati.
- La concorrenza viene migliorata e vengono conquistati nuovi segmenti di mercato.
- La durata di soggiorno media degli ospiti che decidono di pernottare viene prolungata.
- Il successo si traduce in un aumento del valore aggiunto e in posti di lavoro mantenuti e creati ex novo.

Questi obiettivi vengono concretizzati con quattro campi d'azione nei capitoli seguenti. Essi definiscono i diversi settori in cui il Governo grigionese intende sostenere il sistema turistico nel raggiungimento degli obiettivi strategici formulati.

## 4.2 Sviluppo sostenibile

Il Cantone dei Grigioni adotta un approccio integrato basato sulla sostenibilità. Questo approccio vale anche per la presente strategia turistica, il che significa che non verrà elaborato un campo d'azione separato per lo «sviluppo sostenibile». Approccio «integrato» significa tra l'altro che il sostegno in tutti i campi d'azione è legato ai requisiti di uno sviluppo sostenibile.

Lo sviluppo sostenibile si orienta alle esigenze del presente, senza compromettere le possibilità delle generazioni future. Gli sviluppi devono avvenire lungo le tre dimensioni della sostenibilità e nel modo più equilibrato possibile:

- La sostenibilità economica è un'attività economica che può sempre essere adottata e che esclude svantaggi per le prossime generazioni.
- La sostenibilità ecologica limita l'utilizzo di basi naturali della vita nella misura in cui queste si possono rigenerare.
- La sostenibilità sociale viene raggiunta quando gli interessi sociali sono equilibrati e in questo modo è possibile evitare tensioni o conflitti.

Come la politica turistica della Confederazione, la strategia turistica dei Grigioni sostiene puntualmente la capacità economica degli operatori del settore turistico, rafforzando le loro capacità di fare fronte alle crisi. Contribuisce a far sì che il turismo affronti i processi di trasformazione necessari, migliori la sua efficienza in termini di risorse e, oltre all'efficienza economica, abbia un approccio rispettoso dell'ambiente e adempia alla propria responsabilità sociale.

È importante comprendere la sostenibilità quale processo, nel quale vengono coinvolti e ponderati i diversi interessi delle dimensioni della sostenibilità, dai quali dovrebbero nascere risultati ponderati e solidi.

Il rafforzamento dell'economia circolare è parte integrante di questa comprensione della sostenibilità. L'economia circolare deve essere riconosciuta quale modello adatto al futuro anche nel settore turistico per un approccio a lungo termine. Nella strategia turistica la sostenibilità viene intesa soprattutto come opportunità economica, dato che un approccio globale basato sulla sostenibilità fornisce i giusti incentivi per l'attività imprenditoriale futura.

Quando nella strategia viene utilizzato il termine «sostenibile», ci si rifà al concetto di comprensione di cui sopra. Con l'approccio integrato la strategia turistica tiene conto in modo completo delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.

## 4.3 Ruolo del Cantone

L'immagine del futuro e gli obiettivi strategici 2030 sottolineano aspetti centrali come l'efficienza, la competenza di mercato oppure la capacità di adattarsi. Così facendo mettono le attività imprenditoriali degli operatori del settore turistico e la loro concorrenzialità al centro della strategia turistica. Gli operatori del settore turistico grigionese concorrenziali a livello internazionale necessitano di una piazza turistica attrattiva con buone condizioni quadro.

In questo modo diventano chiari anche i ruoli del Cantone, del Governo grigionese e dell'Amministrazione. Il Governo e l'Amministrazione cantonale sono parte integrante del sistema turistico dei Grigioni (capitolo 3.2). La strategia turistica del Governo crea il quadro e gli stimoli per l'attività, l'innovazione e l'iniziativa personale a livello economico da parte di attori privati e pubblici e presuppone un modo di agire responsabile. Il Governo e l'Amministrazione svolgono i loro compiti in modo sussidiario rispetto agli attori privati, le regioni e i comuni.

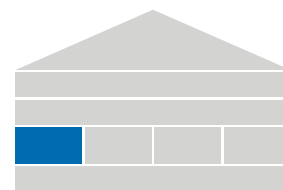












#### 4.4 Campo d'azione 1 Rafforzare l'imprenditorialità e l'innovazione nel turismo grigionese

I fornitori di prestazioni turistiche dovranno cogliere le opportunità che si presentano e far fronte alle sfide. Le domande relative alle possibilità per aumentare l'attrattiva del mercato del lavoro o agli adeguamenti necessari per soddisfare i bisogni mutati degli ospiti richiedono delle risposte imprenditoriali. L'alta diffusione di piccole strutture del turismo grigionese prevalenti nel paesaggio imprenditoriale complicano la situazione. Da un lato questo fattore garantisce l'agilità nel cogliere le opportunità e far fronte alle sfide. D'altro lato però le economie di scala non possono essere utilizzate pienamente, se ogni attore cerca individualmente delle soluzioni. I fornitori di prestazioni turistiche giungono quindi ai propri limiti e l'efficienza imprenditoriale viene meno.

Secondo il Governo queste sfide possono essere affrontate solo con maggiore imprenditorialità e innovazione. Ciò significa: individuare meglio le opportunità, fare cambiamenti con innovazioni di processi e di prodotti, superare il pensiero «a compartimenti stagni» e creare nuove cooperazioni interdisciplinari, assumersi la responsabilità e affrontare rischi (di investimento), godersi i successi e mettere in conto eventuali fallimenti.

La strategia turistica dei Grigioni prevede quindi nel campo d'azione 1 «imprenditorialità e innovazione» due orientamenti che mirano a rafforzare direttamente e indirettamente l'imprenditorialità e la capacità d'innovazione nel turismo grigionese.

##### 4.4.1 Orientamento: sostenere le prestazioni imprenditoriali

Le prestazioni imprenditoriali vengono sostenute affinché il turismo grigionese possa raggiungere gli obiettivi strategici. Tre punti centrali mirano a rafforzare l'efficienza imprenditoriale e la collabo-

#### Orientamenti

- Sostenere le prestazioni imprenditoriali
- Migliorare le basi per lo sviluppo del turismo nei Grigioni

razione nonché a sviluppare gli strumenti di promozione. Il pensiero e l'azione innovativi e sostenibili rappresentano la massima per tutti i punti centrali.

#### Punto centrale 1

Sostenere gli attori nella gestione delle sfide

Secondo il Governo è importante che le imprese attive nel settore turistico dispongano delle conoscenze per sfruttare ancora di più le opportunità che si presentano e per superare al meglio le sfide imminenti. Ad esempio vi rientrano le seguenti caratteristiche: capacità di pensare in scenari, capacità strategiche, flessibilità nel reagire ai cambiamenti, capacità innovative, capacità cooperative oltre i propri limiti, resilienza, resistenza alle crisi, ecc.

La responsabilità per ottenere e approfondire queste capacità spetta esclusivamente agli organi dirigenziali delle imprese. Nel Cantone vi sono diverse organizzazioni di formazione e perfezionamento professionale che potrebbero rafforzare o rilanciare offerte, prestazioni e progetti di ricerca adeguati (ad esempio associazioni di categoria, scuole del turismo, Scuola universitaria professionale dei Grigioni, scuole specializzate superiori legate al turismo, offerenti privati). Il Cantone può fornire sostegno ad esempio nei seguenti approcci: formazione o coaching per consolidare modelli aziendali sostenibili di imprese turistiche, rafforzamento delle competenze di marketing (mercati lontani), scambi tra organi di condotta, impiego di strumenti di gestione strategica, comunicazione di esempi pratici o raggruppamento e comunicazione di offerte / possibilità di promozione esistenti.

**Punto centrale 2**

Rafforzare le cooperazioni e intensificare lo sfruttamento di sinergie

La garanzia dell'intera attrattiva turistica è una prestazione comune: senza la cooperazione non è possibile raggiungerla. Le sinergie e le economie di scala devono essere utilizzate meglio. Gli imprenditori devono diventare più forti e migliori grazie allo scambio e all'integrazione di nuovi stimoli esterni.

Vengono sostenuti i progetti turistici che superano le possibilità di singole imprese od organizzazioni. Si pensi ad esempio a progetti di cooperazione che mirano ad aumentare insieme l'attrattiva delle professioni turistiche o a commercializzarle; oppure a progetti che sono idonei a rafforzare il sentimento di appartenenza generale nel settore turistico, a migliorare la cultura della cooperazione nonché la coscienza e l'accettazione turistica tra la popolazione. Le cooperazioni devono nascere non da ultimo da reti. Si potrebbe ad esempio rafforzare la creazione di reti all'interno del sistema turistico, promuovere l'inclusione di nuove reti che vanno oltre al sistema turistico e rafforzare il coinvolgimento di esperti esterni al ramo.

**Punto centrale 3**

Potenziare gli strumenti per la promozione dello sviluppo turistico

Il sostegno con contributi a fondo perso e mutui di aiuto agli investimenti sarà portato avanti. Gli strumenti cantonali di promozione devono essere rivisti e sviluppati ulteriormente sulla base degli obiettivi strategici stabiliti nella strategia turistica. La verifica riguarda in particolare questioni relative all'esecuzione (processi, organizzazione, efficienza) e agli effetti (ad esempio effetti d'inerzia, mantenimento della struttura). Anche i mandati di prestazioni vengono rivisti periodicamente.

L'ulteriore sviluppo migliorerà la visibilità degli strumenti di promozione nonché la relativa comunicazione. Occorre creare anche un quadro di riferimento concettuale e criteri relativi all'operazionalizzazione dello sviluppo sostenibile che portino a una sostenibilità «vissuta». Il sostegno

finanziario del Cantone continuerà a essere associato in modo mirato a condizioni; questo significa che la promozione sarà maggiormente legata al contributo che il progetto fornisce al raggiungimento degli obiettivi strategici. In ogni caso occorre evitare effetti della promozione per il mantenimento delle strutture.

**Spunto di riflessione**

L'identificazione della popolazione con il turismo è un pilastro importante per ogni attività turistica e il benessere degli ospiti. Il Governo è disposto a includere ulteriori suggerimenti dal settore turistico in merito a come rafforzare la consapevolezza per l'importanza del turismo in futuro.

#### 4.4.2 Orientamento: migliorare le basi per lo sviluppo del turismo nei Grigioni

Oltre al sostegno diretto dell'incremento dell'efficienza imprenditoriale, quest'ultima deve essere promossa anche in modo indiretto. Al centro vi sono l'utilizzo ottimale delle condizioni quadro giuridiche nonché il miglioramento delle basi conoscitive e strutturali delle destinazioni. Vengono perseguiti tre punti centrali.

**Punto centrale 4**

Sfruttare in modo ottimale le condizioni quadro per l'agire imprenditoriale

Un ambiente favorevole al turismo semplifica il successo dell'attività degli imprenditori turistici. Il Governo verifica di continuo in quali settori è possibile migliorare le condizioni quadro per il turismo grigionese e creare spazio per la libertà imprenditoriale. Molto è disciplinato a livello federale ed è già stato affrontato con l'obiettivo 1 «migliorare le condizioni quadro» della strategia sul turismo della Confederazione.

In questo contesto gli operatori rimandano tra l'altro alle condizioni quadro giuridiche relative allo sviluppo del territorio nonché alla protezione della natura e del paesaggio oppure al diritto del



lavoro quali settori con necessità di agire. Viene menzionato anche il sovraccarico delle infrastrutture di trasporto registrato in parti del Cantone. Inoltre le critiche riguardano anche direttive, imposte o esigenze amministrative di carattere generale che complicano la situazione. L'Amministrazione cantonale deve inoltre avere più dimestichezza con le questioni relative al turismo per poterle prendere maggiormente in considerazione al momento della determinazione delle priorità per l'attuazione pratica.

A livello intercantonale il Governo vuole rappresentare gli interessi del turismo grigionese. All'interno del Cantone vuole sfruttare il margine di manovra disponibile e valorizzare punti di forza specifici come la realtà a misura d'uomo o la disponibilità alla prestazione dell'Amministrazione. Le condizioni quadro esistenti devono essere utilizzate in modo ottimale dagli operatori del settore turistico e dall'Amministrazione. Insieme è possibile quindi riconoscere tempestivamente i limiti di praticabilità dei progetti.

Le misure verso la «amministrazione digitale» migliorano le condizioni quadro. Nel quadro della «strategia amministrazione digitale del Cantone dei Grigioni 2024 – 2028» l'offerta di prestazioni digitali viene sviluppata e migliorata costantemente tra l'altro per le imprese. Ciò include anche l'ampliamento delle informazioni e dei processi delle autorità disponibili in forma digitale, come ad esempio la procedura elettronica per il rilascio della licenza edilizia.

#### **Punto centrale 5**

Generare sapere e migliorare le basi decisionali

Per l'ulteriore sviluppo del turismo nel Cantone rimangono aperte alcune questioni fondamentali (ad esempio relative alla provenienza degli ospiti o al comportamento di spesa) alle quali non è possibile fornire risposta definitiva con i dati a disposizione. Con una maggiore disponibilità di dati è possibile migliorare le basi decisionali. L'obiettivo di studi relativi alle prestazioni occupazionali e alla creazione di valore aggiunto da parte del turismo nel Cantone dei Grigioni consiste nell'indicare l'importanza economica del turismo e la sua interdipendenza con l'economia regionale.

Il finanziamento di base delle organizzazioni turistiche viene garantito dai comuni (tasse di soggiorno e turistiche, tasse di pernottamento, tasse di promozione turistica). È necessario prevedere un'analisi relativa al finanziamento del turismo nei comuni. Questa analisi deve verificare più approfonditamente la gestione da parte dei comuni e identificare il potenziale di miglioramento.

#### **Punto centrale 6**

Promuovere ulteriormente lo sviluppo delle destinazioni nei Grigioni

Per il Governo grigionese sono importanti per lo sviluppo del turismo strutture efficienti, efficaci e durature. Esse rappresentano la base affinché l'azione imprenditoriale nei luoghi turistici possa ottenere i migliori effetti possibili. Per questo motivo si sostiene l'ulteriore sviluppo delle destinazioni.

Vengono sostenuti ad esempio progetti come l'elaborazione di strategie di destinazione, l'attuazione di modelli di cooperazione dei fornitori di prestazioni nonché l'attuazione di progetti nel quadro dello sviluppo delle destinazioni (creazione della destinazione, distribuzione dei compiti in loco, sforzi generali che mirano a una riforma per l'aumento della prestazione di destinazioni turistiche).

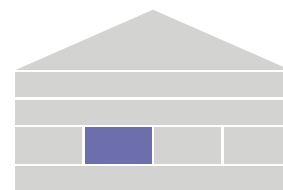
#### **Spunto di riflessione**

La riforma turistica relativa alla creazione di destinazioni è stata attuata con successo tra il 2006 e il 2013, aumentando il livello di professionalità per quanto riguarda la gestione delle destinazioni, il marketing e l'organizzazione delle offerte. Tuttavia il turismo grigionese non può dormire sugli allori per quanto riguarda la creazione di destinazioni. I cambiamenti futuri necessitano uno sviluppo strutturale. Spetta soprattutto al sistema turistico trovare risposte adeguate alle sfide.









## 4.5 Campo d'azione 2

### Aumentare la qualità dell'offerta dei Grigioni come regione turistica

Il turismo grigionese deve compensare gli svantaggi a livello internazionale dovuti ai costi più elevati soprattutto con un'offerta di buona qualità. Tuttavia i requisiti posti alla qualità sono una sfida persistente anche a livello nazionale. Questa sfida riguarda tutte le prestazioni dell'offerta, dalla qualità del servizio nella gastronomia fino a quella delle infrastrutture degli impianti di risalita o delle strutture ricettive. A seconda della situazione di partenza sono necessari approcci diversi che vengono sostenuti dal Governo. Mentre la garanzia della qualità delle prestazioni è in gran parte un compito imprenditoriale che viene tra l'altro sostenuto dalla promozione della cooperazione (campo d'azione 1), le offerte e i temi turistici esistenti o nuovi e orientati alla qualità, vengono promossi all'insegna della diversificazione (campo d'azione 3). Il settore delle infrastrutture si contraddistingue nella misura in cui necessita di processi di pianificazione e realizzazione più lunghi per lo sviluppo della qualità ed è relativamente ad alta intensità di capitale. La qualità dell'offerta auspicata si basa sul paesaggio naturale e culturale dei Grigioni, che deve essere mantenuto e sviluppato in modo cauto quale risorsa non rinnovabile per il turismo e la popolazione.

Nel campo d'azione 2 «qualità dell'offerta» la strategia turistica dei Grigioni prevede due orientamenti che possono contribuire all'ulteriore sviluppo della qualità delle infrastrutture.

#### 4.5.1 Orientamento: promuovere le infrastrutture turistiche concorrenziali

L'orientamento mira al sostegno di infrastrutture turistiche concorrenziali. Esse caratterizzano la qualità e l'attrattiva dell'intera offerta turistica.

#### Orientamenti

- Promuovere le infrastrutture turistiche competitive
- Promuovere l'interazione tra diverse forme di mobilità

Data la loro entità e importanza dovrebbero ottenere una posizione regionale e basarsi su una strategia regionale della piazza economica o su una strategia di destinazione. Non vengono sostenuti progetti che hanno un effetto di conservazione delle strutture.

Il sostegno comprende anche la gestione delle superfici. Questa gestione contiene l'elaborazione pianificatoria e la messa a disposizione di aree strategiche per progetti turistici di grandi dimensioni in ubicazioni adeguate. In questo modo si creano le basi per un'acquisizione di investitori professionali.

Le infrastrutture vengono create e gestite dai fornitori di prestazioni turistiche. Il Governo grigionese attribuisce sempre più importanza a strategie e progetti ponderati e orientati allo sviluppo sostenibile. Da un lato questo presuppone la verifica continua delle linee guida di promozione esistenti, d'altro lato però prevede tanti altri elementi. Lo sviluppo sostenibile è più della semplice pianificazione delle infrastrutture e presuppone la comprensione della pianificazione come processo di sviluppo. I requisiti in materia di sviluppo sostenibile devono essere affrontati e ponderati già nella fase di sviluppo delle idee e dell'accertamento relativo alla fattibilità, tuttavia al più tardi nella fase preliminare di un progetto infrastrutturale.

Per quanto riguarda la promozione delle infrastrutture vengono perseguiti quattro punti centrali.



#### **Punto centrale 7**

Sostenere la realizzazione di strutture ricettive

Il Governo grigionese sostiene la realizzazione di infrastrutture ricettive sostenibili e concorrenziali, in particolare la creazione e lo sviluppo di posti letto commercializzabili. Le imprese esistenti devono poter raggiungere un aumento della qualità o dimensioni ottimali con l'obiettivo di creare più posti letto commercializzabili in aziende concorrenziali.

Per questo motivo il Governo, in aggiunta alle possibilità di promozione della Società svizzera di credito alberghiero (SCA), promuove gli alloggi turistici, l'attività di investimento di alberghi (compresi i resort turistici) con l'attenzione rivolta all'aumento della qualità delle strutture esistenti, al miglioramento e al rinnovo di infrastrutture ricettive nel quadro di progetti importanti per l'economia regionale (esercizi con ente responsabile nazionale come Alberghi Svizzeri per la Gioventù, villaggi REKA ecc.) nonché attività per incrementare la concorrenzialità (coaching, hospitality-management, cooperazioni).

#### **Punto centrale 8**

Sostenere la realizzazione di impianti di trasporto e di innevamento

La promozione di impianti di trasporto e di innevamento contribuisce a rafforzare la concorrenzialità degli impianti di risalita nonché a migliorare la qualità dell'intera offerta. Si basa sulla strategia di promozione cantonale per impianti di risalita.

Vengono sostenuti progetti sostenibili relativi alla nuova costruzione, al rinnovo e allo sviluppo di impianti di trasporto e di innevamento degli impianti di risalita nonché innovazioni di prodotti e servizi in relazione al turismo estivo e non legato alle stagioni nonché cooperazioni tra impianti di risalita (ad esempio per lo sviluppo di montagne all'insegna dell'avventura).

#### **Punto centrale 9**

Sostenere la realizzazione di impianti sportivi di importanza cantonale e nazionale

In coordinamento con la Concezione degli impianti sportivi di importanza cantonale e nazionale (CISIC / CISIN) viene promossa la realizzazione di infrastrutture turistiche sostenibili.

I progetti d'investimento devono essere inseriti in un contesto regionale ed essere un elemento importante di una catena di creazione di valore aggiunto. Sono inoltre fondamentali il coordinamento e l'attribuzione delle priorità a livello regionale.

#### **Punto centrale 10**

Sostenere la realizzazione di altre infrastrutture turistiche importanti

Oltre alle strutture ricettive, agli impianti sportivi e di trasporto, il Governo grigionese sostiene altre infrastrutture turistiche importanti per i Grigioni come regione turistica. Tra queste rientrano ad esempio centri congressi, impianti wellness e termali o altre attrazioni come parchi avventura e per il tempo libero.

#### **Spunto di riflessione**

Le conseguenze dei cambiamenti climatici sommati alla dipendenza dalla stagione e dal meteo nonché alle esigenze in costante evoluzione degli ospiti rappresentano sfide fondamentali. Richiedono la trasformazione sostanziale dei modelli aziendali tradizionali. Non si tratta solo di rivedere l'attività invernale, bensì di reinventare l'esperienza in montagna nel suo complesso. Gli impianti di risalita e le organizzazioni turistiche sviluppano quindi insieme delle offerte in montagna accessibili tutto l'anno nel comprensorio degli impianti di trasporto esistenti.

#### 4.5.2 Orientamento: promuovere l'interazione tra diverse forme di mobilità

La qualità della mobilità è limitata dal sovraccarico del sistema dei trasporti. Il turismo può e deve contribuire al miglioramento di questa situazione. Attraverso strategie differenziate e offerte innovative si intende ridurre i picchi di traffico e trasferire i flussi di traffico. Si dovrebbero fornire stimoli affinché le offerte si sviluppino verso soggiorni di più giorni, nel caso ideale senza l'arrivo e la partenza durante i fine settimana e/o che siano orientate al trasporto pubblico.

Dal punto di vista del turismo l'offerta di mobilità può essere ampliata ulteriormente con offerte sostenibili e di elevata qualità. Il potenziale si fonda sui segmenti bicicletta ed escursionismo, nei quali i Grigioni si sono dimostrati leader di mercato innovativi negli ultimi anni. È possibile reagire ai cambiamenti attesi delle forme di mobilità (come pure della logistica delle merci) e al conseguente aumento dell'importanza della micromobilità con nuovi prodotti e prestazioni. Questi cambiamenti promuovono anche diverse offerte turistiche vicine alla natura e alla cultura, poiché diventano più facilmente accessibili e vivibili.

La promozione della qualità riguarda l'interazione tra le diverse forme di mobilità e avviene in due punti centrali.

##### **Punto centrale 11**

Favorire il coordinamento tra traffico quotidiano e del tempo libero

Occorre rispondere all'aumento delle crescenti aspettative degli ospiti nei confronti di una mobilità senza interruzioni, ossia a un coordinamento funzionante tra le diverse forme e imprese di mobilità. Le esigenze potrebbero aumentare ulteriormente con il cambiamento dei modelli di lavoro e abitativi. Sono necessarie soluzioni di mobilità coordinate e combinabili che vadano a beneficio degli ospiti, dei proprietari di abitazioni secondarie e dei residenti.

Il traffico quotidiano e quello del tempo libero coincidono sempre di più in termini di spazio e di tempo. Una strategia cantonale relativa al traffico

non motorizzato nei Grigioni 2037 si trova in fase di elaborazione. Dalla prospettiva del turismo il Governo promuove offerte e infrastrutture per il traffico pedonale e ciclabile che sono integrate e contribuiscono alla diversificazione e all'aumento dell'attrattiva dell'intero sistema turistico. Promuovendo attivamente diversi tipi di traffico non motorizzato è possibile offrire agli ospiti ma anche alla popolazione grigionese un ambiente attrattivo in cui vivere e trascorrere il tempo libero. In questo modo è possibile aumentare la qualità dei Grigioni quale piazza economica.

##### **Punto centrale 12**

Sostenere progetti di sviluppo nel settore turistico

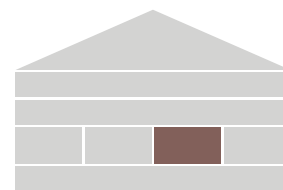
I cambiamenti nel panorama della mobilità, combinati alla tendenza del turismo naturalistico sostenibile e delle attività all'aria aperta, devono essere sfruttati per aumentare la qualità dell'offerta. Ci si rivolge soprattutto ai settori di offerta ciclismo (comprese le biciclette elettriche) ed escursionismo con il trail running e l'escursionismo a lungo raggio. Occorre tra l'altro prendere in esame la dissociazione di percorsi escursionistici e ciclabili. Anche lo sci di fondo e lo sci-escursionismo offrono potenziale per i Grigioni. Il lancio di prodotti turistici più ampi di qualità può essere sostenuto dal Governo. L'attenzione è rivolta ai progetti che coinvolgono diverse destinazioni e che portano a un soggiorno prolungato nei Grigioni.

Occorre identificare tempestivamente possibili conflitti tra nuovi prodotti turistici e la protezione della natura e del paesaggio al fine di trovare soluzioni con tutte le parti interessate; tali soluzioni devono anche soddisfare i requisiti in materia di protezione della natura e del paesaggio poste dal diritto ambientale.









#### 4.6 Campo d'azione 3

##### Contribuire alla diversificazione dell'offerta turistica nei Grigioni

Gran parte dell'offerta turistica grigionese è orientata all'inverno e quindi esposta alle sfide dei cambiamenti climatici. Spesso mancano alternative alle offerte classiche che presuppongono la presenza di neve. In estate e durante la stagione intermedia molte possibilità per la valorizzazione della destinazione a scopo turistico rimangono inutilizzate. L'auspicabile passaggio a un turismo non legato alle stagioni richiede un'elevata qualità e un'elevata diversificazione dell'offerta. Esiste potenziale in tal senso. Tale potenziale nasce anche dai cambiamenti del contesto generale. I cambiamenti climatici non sono solo una sfida, ma allo stesso tempo rappresentano anche delle possibilità per il turismo. È possibile sfruttare in modo mirato a scopo turistico anche le tendenze sociali.

Pertanto nel campo d'azione 3 «diversificazione» la strategia turistica dei Grigioni prevede due orientamenti che mirano ad ampliare o a modificare l'offerta turistica.

##### 4.6.1 Orientamento: promuovere offerte turistiche indipendenti dalla neve

Il Governo sostiene progetti che contribuiscono ad ampliare l'offerta verso un turismo non legato alle stagioni e offrono alternative ai prodotti classici che presuppongono la presenza di neve. Il potenziale deve essere sfruttato in modo mirato in quattro punti centrali. Anche il potenziale non ancora riconosciuto può essere sfruttato nel quadro dell'attuazione della strategia turistica.

##### Orientamenti

- Promuovere offerte turistiche indipendenti dalla neve
- Adeguare l'offerta turistica ai cambiamenti climatici e alle mutate esigenze della società

##### Punto centrale 13

Sostenere il turismo culturale nei Grigioni

Di norma il turismo nei Grigioni viene associato perlopiù ad attività sportive e all'aria aperta, a manifestazioni sportive o in generale al movimento attivo nella natura. Nell'interesse della diversificazione le opportunità del turismo culturale nei Grigioni devono essere sfruttate meglio. A livello mondiale il turismo culturale rientra tra i maggiori mercati turistici in espansione e i Grigioni hanno molto da offrire in questo senso: storie, artisti, edifici e architettura, festival e usanze, tradizioni viventi, patrimonio culinario e molto altro ancora. Il potenziale è già stato riconosciuto. L'attuazione può fornire un contributo anche al posizionamento dei Grigioni come «metropoli naturale» che si contraddistingue per la vasta raccolta di esperienze naturali e culturali di spicco nei Grigioni. Oltre alla varietà linguistica, alla cultura edilizia, ai musei, ai festival e ad altri settori della cultura, anche la cultura ferroviaria della FR in generale e il tratto patrimonio mondiale dell'UNESCO della FR nel paesaggio Albula / Bernina in particolare rientrano tra le unicità dei Grigioni, molto attrattive dal punto di vista turistico.

**Punto centrale 14**

Sfruttare il piacere, la cucina e il carattere regionale quale potenziale turistico

Diversificazione significa anche rendere più accessibili le specialità grigionesi nonché i prodotti regionali per il turismo e rafforzare il posizionamento della cultura gastronomica alpina. La qualità e l'immagine delle derrate alimentari sane prodotte nei Grigioni all'insegna della sostenibilità dovrebbero essere integrate nelle prestazioni turistiche previste da ristoranti, alberghi od organizzatori. Con una comunicazione specifica, i legami emotivi potrebbero essere rafforzati in modo che in seguito i prodotti regionali vengano chiesti da ospiti e proprietari di abitazioni secondarie anche nel loro luogo d'origine, incrementando così l'esportazione.

**Punto centrale 15**

Rafforzare le attività nel settore del turismo della salute e d'affari

Il turismo della salute si sviluppa in modo dinamico, il che offre ricche possibilità per ampliare il ventaglio di offerte. Il turismo dei Grigioni può basarsi su infrastrutture esistenti e sul vantaggio garantito dalle esperienze a contatto con la natura per soddisfare le esigenze degli ospiti in termini di benessere, prevenzione o terapia (ad esempio offerte per la cura del corpo, della mente o dell'anima o per il detox digitale). Tra queste offerte rientrano anche il wellness / il turismo termale. Oltre a ciò sono interessanti e degne di promozione altre offerte turistiche che non dipendono direttamente dal meteo, come il turismo d'affari orientato ai pernottamenti o il turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions).

**Punto centrale 16**

Colmare le lacune nel settore del turismo non legato alle stagioni

Oltre ai punti centrali di cui sopra occorre valorizzare in modo mirato l'ulteriore sviluppo della gamma di offerte che rende possibile un turismo non legato alle stagioni. Ad esempio la scarsità di offerte in caso di maltempo indica la necessità di recuperare terreno. Si riconosce altro potenziale per quanto riguarda il possibile ulteriore sviluppo delle infrastrutture esistenti degli impianti di risalita verso montagne all'insegna dell'avventura con una gamma di offerte variegata. Anche nel settore delle offerte di viaggi circolari e tour vi è molto potenziale di sviluppo. Altri potenziali turistici oggi ancora sconosciuti dovranno essere individuati e valorizzati a favore del rafforzamento del turismo grigione. I processi innovativi possono anche portare a nuovi modelli aziendali.

**Spunto di riflessione**

L'adeguamento ai cambiamenti, in particolare ai cambiamenti climatici, mette a dura prova tutti gli operatori del settore turistico. Le lezioni del passato possono aiutare a trovare passi verso modelli aziendali sostenibili e la strutturazione adeguata delle condizioni quadro. L'elaborazione di un rapporto potrebbe analizzare come i cambiamenti nel settore turistico sono stati affrontati finora, potrebbe contribuire a trarre conclusioni (fattori di successo / di fallimento) e alla gestione della trasformazione.



#### 4.6.2 Orientamento: adeguare l'offerta turistica ai cambiamenti climatici e alle mutate esigenze della società

L'offerta deve essere adeguata in modo mirato alle condizioni mutate a integrazione del rafforzamento di alternative al classico turismo invernale. Questo ambiente mutato è caratterizzato in particolare dai cambiamenti climatici e dalle esigenze della società in cambiamento.

Questi cambiamenti devono essere sfruttati in modo più mirato per il turismo grigionese in tre punti centrali.

##### Punto centrale 17

Sfruttare le opportunità dei cambiamenti climatici in modo da realizzare degli utili e ridurre al minimo i rischi

In un clima mutato il turismo grigionese ha dei vantaggi strategici fondamentali. La «strategia climatica dei Grigioni» e il «piano d'azione Green Deal per i Grigioni – misure di protezione del clima e di adattamento al clima» offrono punti di contatto strategici, anche per quanto riguarda la riduzione dei rischi, che devono essere colti come un'opportunità per il turismo.

La priorità consiste nel cogliere maggiormente le opportunità derivanti dai cambiamenti climatici e nell'elaborare offerte adeguate. Inoltre le misure di protezione del clima (riduzione della CO<sub>2</sub> ad esempio attraverso la mobilità elettrica / le stazioni di ricarica, l'utilizzo dell'energia solare o di sistemi alimentati da energie rinnovabili) devono essere sfruttate in modo mirato per il posizionamento e la commercializzazione di offerte turistiche. Il «piano d'azione Green Deal per i Grigioni» prevede inoltre come misura regioni turistiche neutrali dal profilo climatico. Gli attori nelle destinazioni turistiche devono essere incentivati a passare alle energie rinnovabili nei settori edifici, trasporti, impianti di risalita, ecc. Il Cantone può sostenere i fornitori di prestazioni nel percorso verso la neutralità climatica e a comunicare questo fatto.

##### Punto centrale 18

Rendere sfruttabile a scopo turistico la combinazione tra lavoro e svago

La pandemia ha mostrato che per molti settori e professioni è possibile lavorare indipendentemente dal luogo. Anche dal rientro in ufficio le riunioni si svolgono spesso online o in un formato ibrido. Queste esperienze hanno cambiato le esigenze della società e hanno portato a un aumento della domanda di modelli di lavoro flessibili. Sono sempre più richieste nuove forme di lavoro con libera scelta del posto di lavoro e stili di vita multilocale. «Workation» è un nuovo concetto formato dalle parole inglesi «work» (lavorare) e «vacation» (vacanze). Quale località turistica con infrastrutture ben sviluppate i Grigioni possono rispondere in modo ottimale a questa domanda mutata con una combinazione di offerte per ospiti, proprietari di abitazioni secondarie o pendolari (ad esempio con spazi di coworking).

##### Punto centrale 19

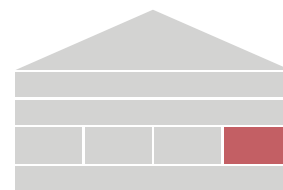
Seguire e valorizzare le tendenze sociali

Dal punto di vista del Governo esaminare a lungo termine quali tendenze sociali sono rilevanti e come utilizzarle in futuro per il potenziale turistico orientato alla diversificazione è un compito costante. Quali esempi vanno citati gli sviluppi relativi alla sostenibilità, come l'inclusione e gli accessi senza barriere, oppure relativi all'individualizzazione e l'esigenza di un ritmo meno frenetico. Occorre perseguire principalmente le attività che portano a un numero maggiore di pernottamenti nei Grigioni.









#### 4.7 Campo d'azione 4

##### Aumentare la domanda di offerte dei Grigioni come regione turistica

I campi d'azione «imprenditorialità e innovazione», «qualità dell'offerta» e «diversificazione» mirano a compiere progressi nell'espansione e nella qualità dell'offerta turistica. Per garantire la percezione sui mercati e tenere il passo con la concorrenza nazionale e internazionale, con il campo d'azione «promozione della domanda» il Governo prevede il raggruppamento e il sostegno di attività di comunicazione. È intesa la promozione di progetti che superano le possibilità di singole imprese od organizzazioni. L'obiettivo di questo campo d'azione è di attirare l'attenzione sui Grigioni quale regione turistica e compiere altri sforzi che in ultima analisi si rifletteranno in un aumento del numero di pernottamenti e della domanda.

Per questo motivo nel campo d'azione 4 «promozione della domanda» la strategia turistica dei Grigioni prevede due orientamenti che sostengono il posizionamento del Cantone e la sua presenza nel contesto del marketing e dei canali di comunicazione.

##### 4.7.1 Orientamento: promuovere eventi quali fattori di ubicazione

Le manifestazioni, nel caso ideale con richiamo internazionale, contribuiscono a far sì che i Grigioni vengano percepiti come una forte regione turistica. Con una promozione mirata di manifestazioni è possibile consolidare il posizionamento come regione turistica leader nelle Alpi. Nel farlo è importante tenere sempre conto delle esigenze dei residenti.

Nel Cantone il calendario di manifestazioni di alta qualità, dallo sport di massa allo sport d'élite internazionale, è molto fitto. I contributi alle manifestazioni e alle infrastrutture fondati su diverse basi giuridiche (ad es. legge sullo sviluppo eco-

##### Orientamenti

- Promuovere eventi quali fattori di ubicazione
- Conquistare nuovi ospiti per i Grigioni

nomico, finanziamento speciale sport / fondo per lo sport) continuano a garantire lo svolgimento di manifestazioni importanti dal punto di vista turistico e quindi, anche nel confronto intercantonale, un elevato grado di promozione delle manifestazioni.

Vengono perseguiti due punti centrali.

##### Punto centrale 20

Sostenere l'organizzazione di grandi eventi

Il Governo grigionese ritiene opportuno organizzare grandi manifestazioni nei Grigioni che rendano più visibile il Cantone, siano in linea con la strategia di destinazione e contribuiscano all'aumento del numero di pernottamenti nonché del valore aggiunto turistico. L'attenzione si concentra sullo sport, sebbene anche le manifestazioni culturali oppure i congressi importanti a livello internazionale possono fornire contributi per il raggiungimento degli obiettivi.

Il sostegno è destinato a grandi manifestazioni invernali, ma anche a eventi sportivi estivi con un'elevata importanza turistica, a manifestazioni incentrate sulle discipline principali (sport sulla neve e sul ghiaccio, ciclismo ed escursionismo ecc.) o su altre attività particolarmente importanti per i Grigioni. Devono essere prese in considerazione però anche manifestazioni culturali se fanno parte di una strategia integrale di una regione turistica o se sono di importanza almeno sovraregionale o cantonale.

**Punto centrale 21**

Sviluppare una rete di organizzatori

In relazione al piano cantonale per la promozione dello sport il Governo promuove la propensione a organizzare eventi nel Cantone dei Grigioni. Esso si impegna per migliorare le condizioni quadro per lo svolgimento di eventi nazionali e internazionali. Al centro vi è una rete di organizzatori che serve allo scambio di esperienze, al coordinamento e all'aumento congiunto dell'efficienza. Il Cantone dà avvio a incontri di scambio e di rete periodici per organizzatori di grandi manifestazioni, per lo scambio di esperienze ad esempio nel settore dei volontari, della sicurezza, del pool di materiale o interventi della protezione civile.

#### 4.7.2 Orientamento: conquistare nuovi ospiti per i Grigioni

Questo orientamento coglie le sfide e le opportunità portate dai cambiamenti demografici tra gli ospiti. Con la diversificazione dell'offerta si mira ad attirare nuovi ospiti per una crescita qualitativa dei Grigioni. Questo presuppone che l'offerta sia nota ai nuovi ospiti e che vi siano semplici possibilità per fare anche capo a tale offerta. Al centro vi sono l'interconnessione e l'unione dei diversi sforzi di commercializzazione per conquistare nuovi segmenti di ospiti (ad esempio sui mercati lontani). Allo stesso tempo non bisogna dimenticare il gruppo bersaglio più importante del turismo grigionese, ossia i turisti svizzeri. Si tratta di creare offerte attrattive per il turismo orientato ai pernottamenti per gli ospiti che ancora non conoscono il Cantone dei Grigioni.

Vengono perseguiti tre punti centrali.

**Punto centrale 22**

Sviluppare ulteriormente Grigioni Vacanze quale organizzazione di marketing cantonale

Nel quadro del mandato di prestazioni con il Cantone, l'associazione Grigioni Vacanze sviluppa e commercializza prodotti e servizi che coinvolgono diverse destinazioni e / o scalabili che si concentrano sulle esigenze odierne e future degli ospiti e dei partner. Grigioni Vacanze viene gestita come centro di competenze turistico e piattaforma di cooperazione del Cantone. Il raggiungimento degli obiettivi viene verificato ogni anno in conformità al mandato di prestazioni. Ogni quattro anni viene valutato l'intero periodo del mandato. Sulla base di ampie valutazioni che vengono svolte ogni otto-dieci anni, il mandato di prestazioni con Grigioni Vacanze viene sviluppato ulteriormente su base costante.

**Punto centrale 23**

Sviluppare ulteriormente il marchio regionale graubünden

Il marchio graubünden ha potuto affermarsi come marchio turistico e viene percepito sul mercato. Sulla base di questi risultati occorre sviluppare ulteriormente il marchio; ad esempio dal profilo della sostenibilità e della diversificazione dell'offerta per quanto riguarda il contenuto, ma anche per quanto riguarda il design (utilizzo del marchio) o le lingue utilizzate. Rispetto alla sua rete di partner, il marchio Grigioni si reputa un attore del cambiamento.



**Punto centrale 24**

Prendere in esame opportunità per conquistare nuovi segmenti di ospiti

Il Governo ritiene sia un compito strategico, insieme ai partner turistici, essere attenti e osservare gli sviluppi a livello internazionale, nazionale e cantonale. Ciò implica sempre la verifica concreta delle opportunità e dei potenziali per attingere a nuovi gruppi bersaglio o includere nuove offerte. Occorre cogliere attivamente le occasioni per posizionare il Cantone in temi o processi definiti, creando così una buona situazione di partenza (ad esempio sviluppi politici a livello federale nel quadro di un centro polifunzionale per gli sport invernali).

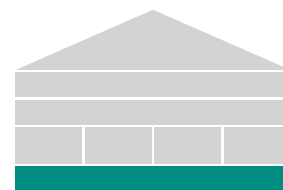
**Spunto di riflessione**

L'identificazione e lo sviluppo di nuovi mercati e gruppi bersaglio è importante per i singoli fornitori di prestazioni turistiche, ma al contempo rappresenta una grande sfida. È possibile affrontare tali questioni solo se le parti coinvolte lavorano in modo congiunto. Proprio per questo motivo i fornitori di prestazioni turistiche sono invitati a riflettere: con quali approcci comuni è possibile identificare nuovi segmenti di ospiti per i Grigioni? Quali reti sono adeguate per raggiungere questi ospiti? Quali cooperazioni sono necessarie per offrire ai nuovi ospiti un'esperienza con prodotti attrattivi?









## 4.8 Strumenti di finanziamento e di promozione

Per attuare la strategia turistica dei Grigioni sono disponibili diversi strumenti di finanziamento e di promozione. Di seguito vengono elencati gli strumenti più importanti a livello cantonale e nazionale che possono essere considerati in senso stretto come promozione del turismo (dettagli nell'allegato C). In senso più ampio esiste una serie di strumenti di finanziamento e di promozione complementari importanti per il turismo. Tra questi rientrano ad esempio strumenti di politica agricola (progetti relativi allo sviluppo regionale, PSR), di politica ambientale (parchi di importanza nazionale) o di sviluppo del territorio (progetti modello per lo sviluppo sostenibile del territorio).

### 4.8.1 Strumenti cantonali

La *legge sulle imposte comunali e di culto (LImpCC; CSC 720.200)* disciplina tra le altre cose la riscossione delle imposte dei comuni politici. Per il turismo sono importanti l'art. 2 cpv. 3 e gli art. 22 segg. LImpCC che stabiliscono che i comuni possono riscuotere altre imposte, in particolare una tassa per ospiti, una tassa di alloggio nonché una tassa di promozione turistica. Il presupposto è che queste tasse vengano utilizzate per scopi turistici.

La promozione dello sviluppo economico e quindi anche dello sviluppo del turismo si basa sulla *legge sullo sviluppo economico (LSE; CSC 932.100)*. L'obiettivo e lo scopo della promozione consistono nell'incrementare la concorrenzialità e la capacità di innovazione della piazza economica dei Grigioni, nel mantenere o aumentare il valore aggiunto nel Cantone, nel garantire i posti di lavoro esistenti e crearne di nuovi. Il Cantone può concedere contributi e prestiti a progetti turistici di terzi. Inoltre può anche svolgere attività proprie. In virtù della legge sullo sviluppo economico il Cantone promuove progetti infrastrutturali con-

### Strumenti di finanziamento e di promozione

- Strumenti cantonali
- Strumenti federali

creti, tra l'altro nell'attività ricettiva e nel settore degli impianti di risalita, sostiene manifestazioni, dà attuazione a misure federali, sostiene istituzioni nonché l'organizzazione di marketing turistico Grigioni Vacanze e gestisce il marchio regionale *graubünden*.

I *programmi di attuazione della Nuova politica regionale (NPR)* rappresentano una base di promozione importante in questo senso. In conformità al programma pluriennale NPR della Confederazione nonché sulla base della legge federale sulla politica regionale (RS 901.0) e della LSE il Cantone elabora progetti d'attuazione cantonali e intercantionali di quattro anni. Questi costituiscono la base per il finanziamento congiunto di progetti NPR da parte del / dei Cantone / i e della Confederazione attraverso contributi e prestiti.

Oltre a questi strumenti direttamente rivolti al turismo occorre menzionarne altri di politiche trasversali e settoriali che sono importanti per il turismo del Cantone ma che non saranno ulteriormente approfonditi in questa sede: ad esempio il piano direttore cantonale «capitolo turismo», il «piano d'azione Green Deal per i Grigioni», la promozione della cultura, la promozione dello sport, la promozione di parchi naturali regionali nonché prestazioni di sostegno della politica agricola, in particolare con progetti dello sviluppo regionale (PSR) o sulla base della legge concernente la promozione della trasformazione digitale nei Grigioni (LTD; CSC 960.100).

#### 4.8.2 Strumenti federali

*Innotour* contiene la promozione dell'innovazione e della cooperazione turistica nonché la promozione della creazione di sapere della Confederazione. *Innotour* pone un accento particolare sullo sviluppo di offerte turistiche interaziendali e sostiene principalmente progetti nazionali, a meno che i progetti regionali o locali presentati dispongano di carattere esemplare.



*Svizzera Turismo* promuove la domanda della Svizzera come Paese di viaggio e turistico su incarico della Confederazione. Tra i compiti principali di *Svizzera Turismo* rientrano il marketing di base per la Svizzera come Paese turistico e il coordinamento nonché la consulenza sulla base dei suoi cinque punti centrali strategici: campagne, mix di mercati, digital leadership, recovery program e sostenibilità.

In qualità di centro di competenze la *Società svizzera di credito alberghiero (SCA)* dà attuazione alla promozione delle strutture ricettive come parte della politica turistica della Confederazione. Concede prestiti sussidiari a strutture ricettive nelle regioni turistiche e nei luoghi di cura balneare. Inoltre offre servizi di consulenza a strutture ricettive, a imprese turistiche, a banche, all'ente pubblico nonché ad altre istituzioni dell'intera Svizzera. Il trasferimento di sapere a favore del settore ricettivo completa il campo d'attività della SCA.

Con la *nuova politica regionale (NPR)* la Confederazione sostiene insieme ai Cantoni, le regioni di montagna, le altre aree rurali e le regioni di confine nello sviluppo regionale dell'economia e nel rafforzamento della concorrenzialità. In questo modo si mira a migliorare i presupposti della piazza economica per le imprese, ad aumentare la forza innovativa e a creare valore aggiunto.

Sulla base della *legge federale sulla promozione dello sport e dell'attività fisica* (legge sulla promozione dello sport, LPSpo; RS 415.0) la Confederazione sostiene programmi per la promozione dello sport e dell'attività fisica. Tra le altre cose, per il turismo sono importanti la concessione di aiuti finanziari per la costruzione di impianti sportivi di importanza nazionale sulla base della Concessione degli impianti sportivi di importanza nazionale (CISIN) nonché contributi a grandi manifestazioni.











# 5 Prospettiva

**La presente strategia turistica si basa sulle opportunità e sfide più importanti e illustra il potenziale più rilevante dal punto di vista del Governo grigionese. Contiene un'immagine del futuro da cui risultano obiettivi strategici e temi di promozione in quattro campi d'azione, otto orientamenti e 24 punti centrali.**

Il contesto futuro del turismo grigionese sarà caratterizzato dai cambiamenti. Per questo motivo il Governo ritiene opportuna una strategia turistica che abbia soprattutto una funzione di orientamento. Essa deve fornire informazioni al settore turistico in merito alla posizione, alle intenzioni e alle esigenze del Governo e creare un quadro per il futuro.

In questo senso la strategia turistica dei Grigioni è formulata in modo chiaro, ma è sufficientemente dinamica e flessibile per integrare nuovi sviluppi e permettere adeguamenti o approfondimenti. Il Governo vede la pubblicazione della prima strategia come punto di partenza effettivo per l'ulteriore processo, un processo che trasformi i principi della strategia in misure concrete, che formuli i punti centrali dell'offerta futura sulla base del sistema turistico e stabilisca strategie di marketing congiunte. La strategia turistica non si limita quindi a descrivere i futuri temi di promozione, ma intende anche essere una fonte di stimoli e di impulsi.

Per l'ulteriore processo è importante che gli operatori del settore turistico si attivino e che ci possa essere un dialogo con il Governo e l'Amministrazione. I punti principali dell'attuazione dovrebbero essere:

- Il sistema turistico si occupa della strategia turistica del Governo grigionese e porta avanti la strategia sotto forma di collaborazione tra le parti interessate.
- Gli enti decisionali rappresentativi e i responsabili operativi partecipano all'attuazione e all'ulteriore sviluppo della strategia turistica. Per lo scambio e il coordinamento tra Governo, Amministrazione e settore turistico occorre stabilire i canali adeguati. A tal fine occorre utilizzare strutture e processi consolidati.

- I punti di contatto tra la strategia turistica e le strategie di altri settori politici devono essere garantiti.

- La strategia viene attuata sulla base dei principi giuridici vigenti e delle risorse disponibili. Non si possono escludere iniziative che porteranno ad adeguamenti di queste basi.

Il raggiungimento degli obiettivi e l'eventuale necessità di miglioramento saranno verificati nel quadro degli strumenti esistenti. Dal dialogo con le parti interessate emergeranno evidenze che potranno essere utilizzate per l'ulteriore attuazione.

## «Verificare gli effetti della strategia turistica tramite la valutazione»

Gli effetti e l'ulteriore sviluppo della strategia turistica verranno verificati presumibilmente tra sei anni mediante una valutazione. Il momento della valutazione deve essere stabilito sulla base di attuazioni e sviluppi di strategie sovraordinati e/o paralleli. La valutazione dovrebbe fornire due tipi di risultati: da un lato la valutazione sistematica dovrebbe illustrare potenziali di miglioramento per il processo di attuazione; d'altro lato dovrebbe mostrare se i campi d'azione, gli orientamenti e i punti centrali continuano a essere adeguati e se gli obiettivi sono stati raggiunti.

# Bibliografia

- Abegg, B., Steiger, R. (2016): Klimawandel und Wintertourismus: Zwei benachbarte Skigebiete im Vergleich. In: Aistleitner, J. (ed.): Die Welt verstehen – eine geographische Herausforderung. Eine Festschrift der Geographie Innsbruck für Axel Borsdorf, Innsbrucker Studienkreis für Geographie.
- Ufficio della cultura dei Grigioni (2019): strategia per la promozione della cultura 2021 – 2024.
- Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni (2024): nuova politica regionale nel Cantone dei Grigioni – programma d'attuazione Grigioni 2024 – 2027.
- BAK economic intelligence (2022): previsioni per il turismo svizzero. Edizione novembre 2022. Studio su incarico della Segreteria di Stato dell'economia (SECO).
- Bandi-Tanner, M., Steiner, M., Brügger, J., Roller, M. (2023): Grundlagen der zukünftigen Tourismuspolitik des Kantons Bern. CRED-Bericht Nr. 24.
- BHP – Brugger und Partner AG, Interface (2021): Tourismusbericht 2021.
- Cartier, C., Schmid, J. (2021): Chance Landschaft – eine touristische Potenzialbetrachtung. Studie im Auftrag des BAFU.
- EBP (2024): studio sul valore aggiunto del turismo nei Grigioni 2022 / 23, Zurigo / Coira: EBP, Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni.
- Econcept (2023): valutazione «programma per il turismo dei Grigioni 2014-2023». Rapporto finale su incarico dell'Ufficio dell'economia e del turismo.
- Cantone di Appenzello Interno (2023): Tourismuspolitik Appenzell Innerrhoden. Bericht der Standeskommission.
- Cantone dei Grigioni (2014): messaggio del Governo al Gran Consiglio, quaderno n. 5 / 2014 – 2015, rapporto relativo allo sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni.
- Cantone dei Grigioni (2015): messaggio del Governo al Gran Consiglio, quaderno n. 2 / 2015 – 2016 relativo alla revisione totale della legge sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni.
- Cantone dei Grigioni (2016): legge sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni CSC 932.100, cpv. 4 turismo.
- Cantone dei Grigioni (2016): ordinanza sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni, CSC 932.160, cpv. 4 turismo.
- Cantone dei Grigioni (2020): messaggio del Governo al Gran Consiglio, quaderno n. 14 / 2019 – 2020, rafforzamento dello sviluppo regionale – revisione parziale della legge sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni (LSE; CSC 932.100).
- Cantone dei Grigioni (2023): Messaggio del Governo al Gran Consiglio, quaderno n. 5 / 2023 – 2024, programma di Governo e piano finanziario 2025 – 2028.
- Cantone di Lucerna (2023): Tourismusleitbild.
- Laesser, Ch., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., Weilenmann, T. (2023): Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.
- Land del Tirolo (2021): Der Tiroler Weg 2021. Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung.
- Land del Tirolo (2023): Wirtschaftsförderungsprogramm Tourismus und Regionalität. Förderrichtlinie. Tourismusförderung. Privatzimmervermietungsförderung. Nahversorgungsförderung.
- NCCS (ed.) (2018): CH2018 – Scenari climatici per la Svizzera. National Centre for Climate Services.
- OCSE (2022): tendenze e politiche del turismo 2022 dell'area dell'OCSE.



- Pechlaner, H., Innerhofer, E., Gruber, M., Scuttari, A., Walder, M., Habicher, D., Gigante, S., Volgger, M., Corradini, P., Laner, P., von der Gracht, H. (2022): Ambizione Habitat Alto Adige - Verso una nuova cultura del turismo. Sviluppo turistico regionale per l'Alto Adige 2030+.
- Rumpf, S. B., Gravey, M., Brönnimann, O., Luoto, M., Cianfrani, C., Mariethoz, G., Guisan, A. (2022): From white to green: Snow cover loss and increased vegetation productivity in the European Alps.
- Scherrer, S.C., Gubler, S., Wehrli, K., Fischer, A.M., Kotlarski, S. (2021): The Swiss Alpine zero degree line: Methods, past evolution and sensitivities.
- Confederazione Svizzera, il Consiglio federale (2018): Internationaler Vergleich der Tourismuspolitik und -förderung. Bericht in Erfüllung des Postulates 17.3429 Rieder vom 13. Juni 2017.
- Confederazione Svizzera, il Consiglio federale (2021): strategia del turismo della Confederazione.
- Confederazione Svizzera (2020): adattamento ai cambiamenti climatici in Svizzera: piano d'azione 2020 – 2025.
- Confederazione Svizzera, il Consiglio federale (2021): strategia per uno sviluppo sostenibile 2030.
- Federazione svizzera del turismo (2021): linee guida per il turismo 2021 – 2025. Campi d'azione strategici, obiettivi e misure.
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M., Aall, C. (2019): A critical review of climate change risk for ski tourism. Current Issues in Tourism Vol. 22.
- Consiglio del turismo Grigioni (2017): il libro bianco per il turismo grigionese.
- Consiglio del turismo Grigioni (2023): Standortbestimmung zum Bündner Tourismus. Eine Auslegeordnung des Tourismusrats Graubünden.
- Unger, R., Abegg, B., Mailer, M., Stampfl, P. (2016): Energy consumption and greenhouse gas emissions resulting from tourism travel in an alpine setting. Mountain Research and Development.
- Governo del Land Vorarlberg (2022): Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030. Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben. Tourismus Strategie Vorarlberg 2030.

# Allegato

## A) Gruppo d'accompagnamento

### Soci

<b>Bransch Reto</b>	Destinazione Davos Klosters, CEO
<b>Brigger-Vogel Yvonne</b>	Ufficio di coordinamento turismo della salute nei Grigioni, presidente
<b>Brunold Kevin</b>	Surselva Tourismus AG, direttore
<b>Buchli Thomas</b>	Associazione dei parchi grigionesi, presidente
<b>Caviezel Piotr</b>	Ferrovia retica SA, membro della direzione aziendale
<b>Domenig Jürg</b>	HotellerieSuisse Grigioni, direttore
<b>Forster Stefan</b>	Associazione graubünden Cultura, presidente
<b>Gschwend Marcus</b>	Bergbahnen Graubünden, direttore
<b>Jann Claudia</b>	Regione Maloja, operatrice economica regionale
<b>Spescha Gieri</b>	Segretariato del marchio graubünden, direttore
<b>Stiffler Vera</b>	Club del Gran Consiglio a sostegno del turismo, granconsigliera
<b>Tischhauser Marc</b>	GastroGraubünden, direttore
<b>Vincenz Martin</b>	Grigioni Vacanze, CEO

---

### Committenti

<b>Caduff Marcus</b>	Dipartimento dell'economia pubblica e socialità, Consigliere di Stato
<b>Hassler Marcus</b>	Dipartimento dell'economia pubblica e socialità, segretario generale
<b>Bleisch Reto</b>	Ufficio dell'economia e del turismo, capoufficio
<b>Caflisch Michael</b>	Ufficio dell'economia e del turismo, vice capoufficio
<b>Flüeler Anina</b>	Ufficio dell'economia e del turismo, responsabile del progetto sviluppo del turismo

---

### Mandatari

<b>Cavelti Guido</b>	BHP – Brugger und Partner AG, Zurigo, partner / direzione
<b>Segger Vanessa</b>	BHP – Brugger und Partner AG, Zurigo, consulente



## B) Struttura della strategia: campi d'azione, orientamenti, punti centrali

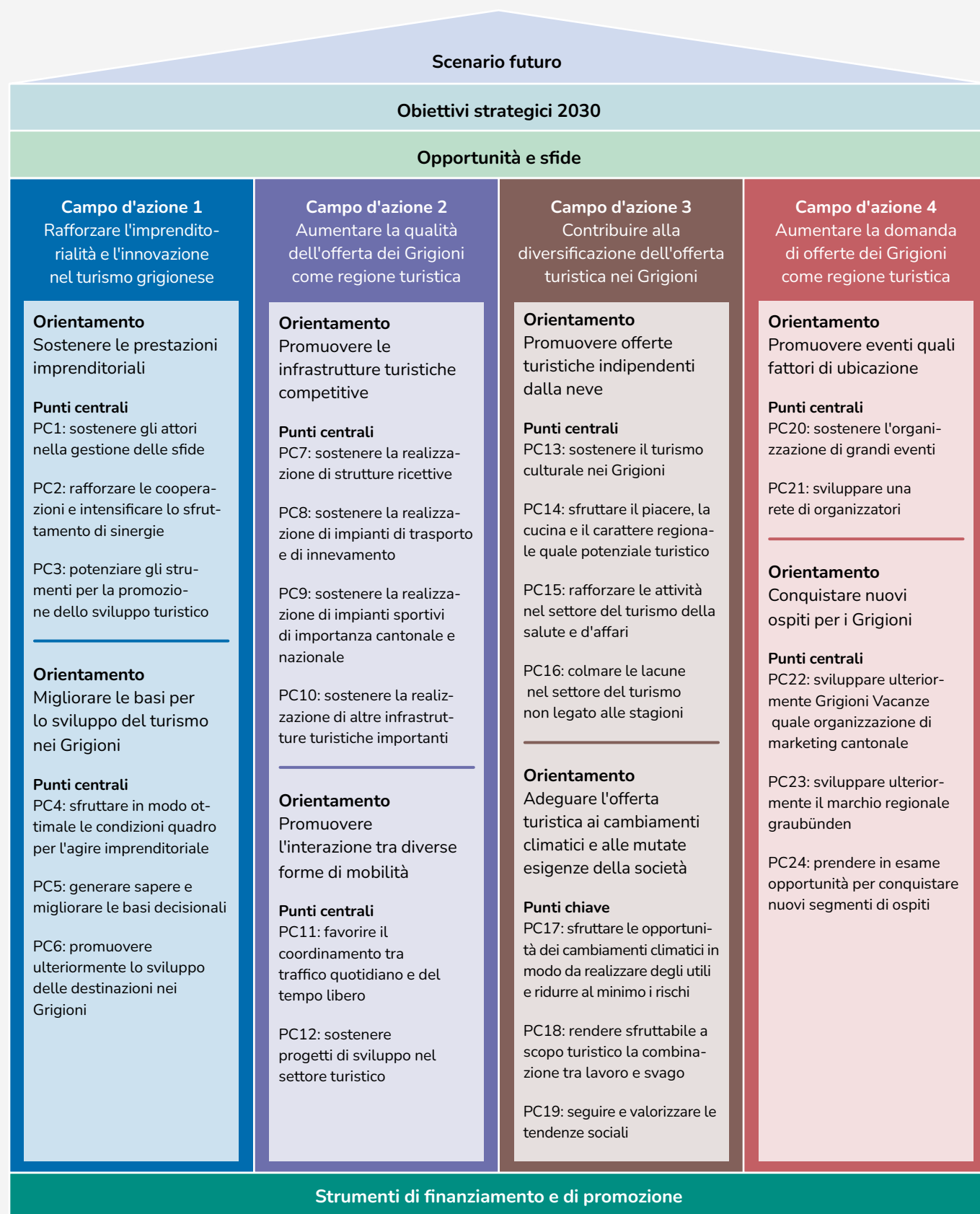


Figura 8: visione d'insieme della strategia turistica dei Grigioni, fonte: interna

## C) Strumenti di finanziamento e di promozione nel settore turistico

### Strumenti cantonali

#### Legge sulle imposte comunali e di culto

La legge sulle imposte comunali e di culto (LImpCC; CSC 720.200) disciplina la riscossione delle imposte dei comuni politici. Per il turismo sono importanti l'art. 2 cpv. 3 e gli art. 22 segg. LImpCC che stabiliscono che i comuni possono riscuotere altre imposte, in particolare una tassa per ospiti, una tassa di alloggio nonché una tassa di promozione turistica.

Le tasse per ospiti sono disciplinate nell'art. 22 LImpCC. Gli ospiti e le persone che nel comune in questione sono imponibili in misura illimitata e che sono in possesso di un immobile di vacanza adibito a uso proprio, devono versare tasse di soggiorno e turistiche per ogni pernottamento, salvo se il comune contribuisce significativamente allo sviluppo del turismo con le imposte sul reddito e la sostanza dei contribuenti imponibili in misura illimitata. Le entrate derivanti dalla tassa per ospiti devono essere utilizzate esclusivamente per il finanziamento di infrastrutture e manifestazioni turistiche. I comuni sono competenti della riscossione e dell'utilizzo delle tasse di soggiorno e turistiche. Possono delegare questi compiti a un'organizzazione turistica regionale o comunale.

Al posto della tassa di soggiorno e turistica, i comuni possono riscuotere una tassa di pernottamento dagli alloggiatori e proprietari occupanti. Questa tassa è disciplinata nell'art. 22a LImpCC. Il calcolo si basa sulle capacità disponibili e non sulla frequenza. Anche in questo caso gli importi riscossi non possono servire a finanziare compiti comunali, bensì devono essere utilizzati nell'interesse e a beneficio dei contribuenti.

La tassa di promozione turistica è disciplinata nell'art. 23 LImpCC. Viene riscossa dalle persone fisiche e giuridiche che lavorano sul territorio comunale e traggono vantaggi dal turismo. Anche in questo caso le entrate devono venire utilizzate nell'interesse dei contribuenti e in particolare per un'attività di marketing efficace, nonché per eventi.

#### Legge sulla promozione dello sviluppo economico nei Grigioni

La promozione dello sviluppo economico e quindi anche lo sviluppo turistico nel Cantone dei Grigioni si basano sulla legge sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni (legge sullo sviluppo economico, LSE; CSC 932.100), la quale è in vigore dal 1° gennaio 2016. L'obiettivo e lo scopo della promozione economica consistono nell'incrementare la concorrenzialità e la capacità di innovazione della piazza economica dei Grigioni, nel mantenere o aumentare il valore aggiunto nel Cantone, nel garantire i posti di lavoro esistenti e crearne di nuovi. La promozione è orientata alle esportazioni e tiene conto dello sviluppo sostenibile dell'economia e dello spazio economico secondo aspetti economici, ecologici e sociali. Sono particolarmente degni di promozione i progetti che portano un beneficio all'economia.

Il Cantone può concedere contributi e prestiti a progetti turistici di terzi; fatte salve disposizioni divergenti, i contributi ammontano al massimo al 25 per cento delle spese computabili. Il tetto massimo può essere raddoppiato se si tratta di un progetto che porta un importante beneficio all'economia. Il Cantone può inoltre svolgere attività proprie nonché sostenere terzi nei loro progetti. Ciò significa che può incaricare un mandatario e assumersi tutti i costi.

Sulla base della LSE il Cantone promuove progetti infrastrutturali concreti, tra l'altro nell'attività ricettiva e nel settore degli impianti di risalita, sostiene manifestazioni, dà attuazione a misure federali (nuova politica regionale), sostiene istituzioni nonché l'organizzazione di marketing turistico Grigioni Vacanze e gestisce il marchio regionale *graubünden*.

#### Infrastrutture di rilevanza sistemica (art. 18 LSE / art. 15 OSE)

Sulla base di strategie regionali di sviluppo della piazza economica, il Cantone promuove progetti infrastrutturali di rilevanza sistemica. Sono considerati di rilevanza sistemica i progetti che contribuiscono a rafforzare il sistema turistico regionale e l'orientamento strategico della destinazione turistica nonché se sono di richiamo cantonale e corrispondono a una certa esigenza di economicità globale. Questo strumento di promozione è limitato al 2030.



#### Impianti sportivi (art. 19 LSE / art. 16 OSE)

Il Cantone sostiene la costruzione e il rinnovo di impianti sportivi, se sono di importanza nazionale, cantonale o regionale. Essi devono essere contenuti nella Concezione degli impianti sportivi di importanza nazionale (CISIN) o cantonale (CISIC).

#### Attività ricettiva (art. 20 LSE / art. 17 OSE)

Il Cantone promuove progetti infrastrutturali innovativi di strutture ricettive se contribuiscono alla concorrenzialità e allo sviluppo turistico regionale nonché all'aumento della qualità dell'offerta. Tuttavia devono essere garantiti un finanziamento di base a condizioni di mercato e un adeguato impiego di capitale proprio.

#### Impianti di risalita (art. 21 LSE / art. 18 OSE)

In sintonia con la strategia regionale di sviluppo della piazza economica il Cantone, a integrazione della nuova politica regionale della Confederazione, può promuovere la costruzione, il rinnovo e lo sviluppo di impianti di trasporto e di impianti di innevamento. Deve essere dimostrato che in questo modo viene ottimizzata l'offerta generale e viene aumentata la qualità. Devono inoltre essere fornite le prestazioni proprie esigibili ed esauriti i possibili mezzi di terzi e deve anche essere garantita la sostenibilità economico-aziendale.

#### Altre infrastrutture turistiche (art. 22 LSE / art. 19 OSE)

Oltre alla promozione di progetti di strutture ricettive e impianti di risalita il Cantone, sempre a integrazione della nuova politica regionale della Confederazione, può sostenere anche altri progetti di infrastrutture turistiche, se portano un beneficio economico oppure sono particolarmente innovativi. Possono essere concessi contributi o mutui alla costruzione, al rinnovo e all'ulteriore sviluppo se si tiene conto di infrastrutture esistenti. Anche in questo caso devono essere fornite le prestazioni proprie esigibili ed esauriti i possibili mezzi di terzi e deve anche illustrata la sostenibilità economico-aziendale del progetto.

#### Manifestazioni (art. 23 LSE / art. 20 OSE)

Il Cantone sostiene finanziariamente manifestazioni se sono di importanza sovraregionale, aumentano il valore aggiunto turistico e sono esaurite le prestazioni proprie dell'organizzatore e i contributi di terzi. Inoltre la manifestazione deve presentare un potenziale di sviluppo ed essere

conforme alla strategia di destinazione. Infine il marchio *graubünden* deve essere coinvolto nella strategia di comunicazione dell'organizzatore.

#### Grigioni Vacanze (art. 24 LSE / art. 21 OSE)

Con un mandato di prestazioni di almeno tre anni il Cantone promuove le attività svolte dall'associazione Grigioni Vacanze. Il mandato di prestazioni comprende attività di commercializzazione in ambito turistico, in particolare nei settori dello sviluppo dei mercati e dei prodotti, del marketing tematico nonché dell'innovazione di sistema. Il contributo del Cantone ammonta al massimo all'80 per cento dei costi computabili. Le attività svolte da Grigioni Vacanze vengono valutate ogni anno.

#### Marchio regionale (art. 27 LSE / art. 24 OSE)

Il Cantone gestisce il marchio *graubünden* quale proprio marchio regionale. La gestione del marchio è stata trasferita a un terzo tramite un mandato di prestazioni. Il segretariato del marchio *graubünden* è competente per l'attuazione completa della gestione del marchio nonché del suo sviluppo. Assiste licenziatari, fornisce consulenza alle parti interessate e sostiene i partner del marchio nell'utilizzo del marchio. Il Cantone può promuovere progetti per la divulgazione e lo sviluppo del marchio con contributi fino a un massimo dell'80 per cento della spesa. Le prestazioni promozionali possono essere vincolate all'utilizzo del marchio regionale.

#### **Programmi di attuazione nel quadro della nuova politica regionale**

In conformità con il programma pluriennale NPR della Confederazione i Cantoni possono sviluppare programmi di attuazione NPR cantonali e/o intercantonali. Questi costituiscono la base per il finanziamento congiunto di progetti NPR da parte del/i Cantone/i e della Confederazione attraverso contributi e prestiti.

Il programma di attuazione NPR Grigioni 2024 – 2027 costituisce la base per la Confederazione e il Cantone per le prestazioni di sostegno NPR dei prossimi anni. Il suo raggio di azione copre l'intero Cantone dei Grigioni e si orienta ai punti chiave territoriali del Progetto territoriale Grigioni del dicembre 2014. Il programma di attuazione Grigioni persegue due obiettivi strategici principali: l'aumento della forza innovativa e

della concorrenzialità dei settori chiave orientati all'esportazione nonché il mantenimento e il rafforzamento dell'economia residenziale. Uno dei quattro punti centrali di promozione è dedicato al turismo e mira a rafforzare l'intero sistema turistico attraverso la cooperazione, a migliorare la qualità dell'offerta turistica e delle infrastrutture che generano valore aggiunto nonché a ridurre gli svantaggi dovuti ai prezzi più elevati dell'economia turistica.

### **Legge concernente la promozione della trasformazione digitale nei Grigioni**

Con la legge concernente la promozione della trasformazione digitale nei Grigioni (LTD; CSC 960.100) entrata in vigore il 1° gennaio 2021 si intende sostenere progetti che hanno ad oggetto o hanno come risultato la trasformazione di processi, prodotti, servizi o modelli aziendali basati sulle tecnologie digitali, in modo da consolidare in particolare la concorrenzialità e la forza innovativa della piazza economica dei Grigioni, a organizzare in modo più attrattivo la piazza abitativa ed economica dei Grigioni oppure a liberare potenziali di valore aggiunto supplementari nei Grigioni. Sono inclusi progetti che mettono i lavoratori in condizione di avviare, accompagnare e attuare un tale cambiamento basato sulle tecnologie digitali. Il Cantone può concedere contributi a progetti di imprese nonché a istituzioni e organizzazioni, svolgere e finanziare misure e progetti propri o avviare collaborazioni al fine di svolgere progetti o partecipare a istituzioni, organizzazioni o enti e cofinanziarli.

L'associazione GRdigital è stata istituita nel quadro della LTD quale organizzazione specialistica interdisciplinare e da maggio 2021 assume compiti centrali nel settore della promozione della trasformazione digitale nei Grigioni conformemente a un accordo di prestazioni con il Cantone. In particolare valuta progetti di digitalizzazione e formula raccomandazioni di promozione a destinazione del Cantone. È possibile presentare direttamente a GRdigital domande di promozione per progetti di digitalizzazione.

## **Strumenti federali**

### **Innotour**

Innotour contiene sia la promozione dell'innovazione e della cooperazione turistica sia la promozione della creazione di sapere della Confederazione. Lo strumento di promozione si basa sulla legge federale che promuove l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo (RS 935.22). L'obiettivo è sostenere il settore turistico svizzero nella gestione delle imminenti sfide. Innotour pone un accento particolare sullo sviluppo di offerte turistiche interaziendali e sostiene principalmente progetti nazionali, a meno che i progetti regionali o locali presentati dispongano di carattere esemplare.

Con questo strumento di promozione gli operatori del settore turistico devono assumersi almeno il 50 per cento dei costi e la competenza per quanto riguarda il finanziamento e la gestione rimane ai responsabili del progetto. Attualmente nel quadro del recovery programm, il quale era in origine pensato per gestire le conseguenze della pandemia di COVID-19 sul turismo, la promozione dell'innovazione turistica di Innotour viene ampliata a tempo determinato, il che significa un aumento del contributo federale fino al massimo al 70 per cento fino al 2026. L'aiuto finanziario viene concesso solo una tantum, fatto che aumenta la responsabilità individuale. Oltre alla promozione di singoli progetti, Innotour finanzia anche basi conoscitive come le previsioni per il turismo o il Forum Turismo Svizzera. Innotour è considerato uno strumento complementare alla NPR.

### **Svizzera Turismo**

Svizzera Turismo promuove la domanda della Svizzera come Paese di viaggio e turistico su incarico della Confederazione. Questo strumento di promozione si basa sulla legge federale concernente Svizzera Turismo (RS 935.21) ed è gestito attraverso la vigilanza del Consiglio federale nonché nomine e autorizzazioni.

Tra i compiti principali di Svizzera Turismo rientrano il marketing di base per la Svizzera come Paese turistico e il coordinamento nonché la consulenza sulla base dei suoi cinque punti centrali strategici: campagne, mix di mercati, digital leadership, recovery programm e sostenibilità. Al centro vi è la collaborazione attiva tra Svizzera Turismo e

diverse destinazioni e federazioni nello sviluppo dell'offerta, nell'innovazione di prodotti e nel marketing. Le prestazioni di Svizzera Turismo completano le iniziative private sussidiarie. Ciò significa che Svizzera Turismo sostiene prestazioni che rientrano nell'interesse dell'intero turismo svizzero e che non vengono già fornite da privati con un interesse commerciale. Inoltre Svizzera Turismo si impegna a favore di condizioni quadro ottimali per il turismo svizzero.

### **Società svizzera di credito alberghiero**

La Società svizzera di credito alberghiero (SCA) è una società cooperativa di diritto pubblico. Tra i soci rientrano oltre alla Confederazione banche, Cantoni, rappresentanti del settore alberghiero e dell'economia e associazioni. La SCA dispone di un prestito federale senza interessi pari a circa 236 milioni di franchi ed è competente per l'esecuzione della legge federale sulla promozione del settore alberghiero (RS 935.12).

La SCA concede prestiti a titolo sussidiario di finanziatori privati a strutture ricettive in regioni turistiche e nei luoghi di cura balneare per l'acquisto o il rinnovo di strutture ricettive e nuove costruzioni conformi alle richieste del mercato. Oltre all'attività diretta di finanziamento la SCA è un centro di competenze per la promozione delle strutture ricettive svizzere e mette a disposizione del settore le sue conoscenze sotto forma di trasferimento del sapere. Inoltre la SCA offre in tutta la Svizzera servizi di consulenza a copertura delle spese nei settori valutazione delle imprese, perizie in relazione alla legge sulle abitazioni secondarie e alla Lex Koller, studi di fattibilità nonché programmi di stimolo. La maggior parte delle imprese può ampliare le proprie capacità e aumentare il numero di collaboratori grazie al sostegno della SCA. La SCA sta dimostrando di contribuire a colmare la lacuna di finanziamento presente nel settore delle strutture ricettive. Dopo l'avvento della pandemia di COVID-19 la SCA ha attuato rapidamente misure offrendo una sospensione semplificata degli ammortamenti sui prestiti offrendo ai suoi clienti prestiti per il finanziamento retroattivo degli investimenti effettuati con il cash-flow. La Confederazione ha sostenuto queste misure rinunciando al rimborso del saldo residuo del prestito restante alla SCA, scaduto alla fine del 2019.

### **Nuova politica regionale**

Con la nuova politica regionale (NPR) la Confederazione sostiene insieme ai Cantoni, le regioni di montagna, le altre aree rurali e le regioni di confine nello sviluppo regionale dell'economia e nel rafforzamento della concorrenzialità. L'obiettivo è quello di migliorare le condizioni offerte dalla piazza economica per le imprese, aumentare la forza innovativa e creare valore aggiunto. La NPR si basa sulla legge federale sulla politica regionale (RS 901.0).

Attraverso un sostegno finanziario diretto la NPR mira a promuovere le idee, i progetti e i programmi innovativi che rendono più concorrenziali le regioni in modo da raggiungere una svolta. È utile soprattutto a dare il via ai progetti. Gli aiuti finanziari vengono concessi sotto forma di contributi non rimborsabili e di prestiti senza interessi o a interessi favorevoli per infrastrutture. Il finanziamento a lungo termine è limitato al management regionale e al management di sistemi innovativi regionali. La promozione viene fornita dalla Confederazione e dai Cantoni, con contributi cantonali almeno pari a quelli federali. I beneficiari devono contribuire ai progetti con fondi propri. La NPR può essere utilizzata quale strumento complementare a Innotour.

La base per la concessione di mezzi NPR è costituita dai programmi di attuazione NRP cantonali specifici, stabiliti per un periodo di quattro anni con la Confederazione. Il programma pluriennale NPR stabilisce i punti centrali tematici. Secondo il terzo periodo pluriennale di otto anni (2024 – 2031) trovano applicazione i seguenti punti centrali di promozione: industria / innovazione, turismo, economia locale, sviluppo sostenibile e digitalizzazione. Nel quadro del punto centrale di promozione «turismo» vengono sostenuti soprattutto progetti che aiutano a gestire i cambiamenti delle strutture e che rendono più attrattive le destinazioni.

Un ulteriore orientamento della NPR mira a rafforzare il coordinamento e la collaborazione della politica regionale con altre politiche territoriali della Confederazione (politica turistica, politica dell'innovazione, politica agricola, politica ambientale e sviluppo del territorio). Inoltre tramite la rete «regiosuisse» la Confederazione mette a disposizione offerte per il dialogo, lo scambio di



conoscenze e per il perfezionamento professionale nel settore dello sviluppo regionale.

### **Promozione dello sport**

Sulla base della legge federale sulla promozione dello sport e dell'attività fisica (legge sulla promozione dello sport, LPSp; RS 415.0) la Confederazione sostiene programmi e progetti per la promozione dello sport e dell'attività fisica, se rientrano nell'interesse pubblico. L'impegno della Confederazione è a titolo sussidiario. Per raggiungere gli obiettivi collabora con i Cantoni e i comuni. Per il turismo è rilevante tra l'altro la concessione di aiuti finanziari per la costruzione di impianti sportivi di importanza nazionale. La base per la pianificazione e l'organizzazione di tali progetti d'investimento è costituita dalla Concezione degli impianti sportivi di importanza nazionale (CISIN) elaborata dalla Confederazione. Tra i pilastri più importanti rientra l'aumento della concorrenzialità della Svizzera, sia nel settore sportivo che per quanto riguarda lo svolgimento di importanti manifestazioni internazionali.

La Confederazione può partecipare alla candidatura o allo svolgimento di un evento sportivo internazionale con richiamo europeo o mondiale. In sede di decisione l'Ufficio federale dello sport si basa tra l'altro sull'eventuale importanza particolare per la piazza economica della Svizzera che riveste la disciplina sportiva o l'evento in questione. L'importo del contributo concesso si basa sull'importanza e le dimensioni dell'evento. Di norma il contributo della Confederazione ammonta al massimo alla metà del contributo che il Cantone e i comuni forniscono insieme all'evento.







# Impressum

**Committente**      Governo del Cantone dei Grigioni  
Ufficio dell'economia e del turismo  
Ringstrasse 10, 7001 Coira  
tourismus@awt.gr.ch  
www.awt.gr.ch

---

**Direzione del progetto**      Ufficio dell'economia e del turismo  
Michael Caflisch, responsabile Sviluppo del turismo

---

**Supervisione esterna**      BHP – Brugger und Partner AG, Zurigo

---

**Layout**      Miux AG, Coira

---

**Immagini**      Arosa Tourismus, Chur Tourismus, Ente Turistico Regionale del Moesano, Grigioni  
Vacanze, Lenzerheide Marketing & Support AG, Cancelleria dello Stato dei Grigioni

---

**Riferimento**      Cantone dei Grigioni (2024): strategia turistica dei Grigioni

---

Auch in Deutsch verfügbar.

Coira, maggio 2024



## Illustrazioni

Immagine di copertina: Darlux, © Marco Hartmann	1
Disentis / Sedrun, © Mattias Nutt	4
Consigliere di Stato Marcus Caduff, © Cancelleria dello Stato dei Grigioni	5
Vista sul Partnunsee sopra St. Antönien, © Marco Hartmann	7
Torre di Sta. Maria, Valle Calanca, © Rudy Jörg	9
Terrazza della capanna Segantini, © Marco Hartmann	11
Chalandamarz, © Marco Hartmann	12
Soglio, Val Bregaglia, © Grigioni Vacanze	14
Marmotta, © Petr Slavik	15
Arosa Kinderland Bärensnowpark, © Arosa Tourismus	16
Ardez, © Marco Hartmann	19
Funicolare Muottas Muragl, © Andrea Badrutt	30
Cascina sopra Sedrun, © Mattias Nutt	31
Stelserberg, Prettigovia, © Marco Hartmann	32
Romantik Hotel Muottas Muragl, © Daniel Gerber	34
Vista dal Regitzerspitz su Fläsch, Maienfeld, Jenins e Malans, © Marco Hartmann	35
Bagni termali di Vals, © Grigioni Vacanze	37
Viadotto della Landwasser, © Marco Hartmann	40
Ciclisti nella destinazione Davos Klosters, © Martin Bissig	42
Vista sulla torre romana di Bergün, © Roman Huber	45
Sci di fondo nella regione di vacanze Lenzerheide, © Hannah Bichay	46
Parco avventura «Curtin Medelin», © Grigioni Vacanze	50
Giro in bicicletta a Lohn, © WOM Medien GmbH / Andreas Meyer	54
Torre Origen in cima allo Julier, © Bowie Verschuuren	58
Marmitte glaciali, Alp Mora, © Marco Hartmann	61
Gola del Reno, Ruinaulta, © Marco Hartmann	62
Vista dall'albergo / ristorante Belvedere sull'Alp Grüm, © Marco Hartmann	64
Stambecco, © Petr Slavik	65
Alp Flix, © Mattias Nutt	66
Sci-escursionismo nella destinazione Davos Klosters, © Nico Schärer	76
La Città di Coira in primavera, © Yvonne Bollhalder	77



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

**Cantone dei Grigioni**

Ufficio dell'economia e del turismo  
Ringstrasse 10, 7001 Coira  
[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)  
[tourismus@awt.gr.ch](mailto:tourismus@awt.gr.ch)

**graubünden**