

**MM 28/2018**Oggetto**Richiesta di un credito di fr. 127'000.- per il conferimento di un mandato alla SUPSI per l'elaborazione di un masterplan per lo sviluppo turistico di Faido**

Egregio signor Presidente,
Signore e signori Consiglieri comunali,

PREMESSA

In data 13 giugno 2017 il signor Cleto Muttoni a nome del gruppo PPD ha inoltrato al Municipio un'interrogazione sulla tematica della gestione degli impianti di risalita di Carì e in particolare sulla necessità di dare un mandato ad una ditta specializzata esterna di eseguire un audit per verificare la situazione attuale e valutare le prospettive per una migliore gestione degli impianti di risalita. Il Municipio ha condiviso l'idea di procedere ad un'analisi della situazione, questo non solo per migliorare la gestione attuale, ma soprattutto per ridefinire il target della stazione, confidando, con l'elaborazione di uno studio, di poter ricevere delle indicazioni chiare sugli scenari strategici per uno sviluppo futuro della stazione.

Visto quanto precede il Municipio ha organizzato un incontro con i rappresentanti della SUPSI per sottoporre gli aspetti da approfondire e in seguito ha conferito l'incarico per uno studio preliminare di cui si dirà in seguito.

IL MANDANTO IN BREVE

Questa proposta di progetto nasce dalla necessità di riflettere sulle potenzialità turistiche dell'intero Comune di Faido, facendo seguito a quanto emerso nello studio preliminare relativo alla destinazione turistica di Carì. Il progetto si articola in quattro fasi. Nella prima fase si analizza la dimensione turistica del Comune di Faido, rilevando attraverso dati primari e secondari la situazione attuale. Nella seconda fase, si elabora e si condivide, attraverso momenti di confronto con il gruppo di accompagnamento, la definizione della strategia di sviluppo turistico di Faido, mentre nella terza fase si redige, attraverso incontri sistematici con il gruppo di accompagnamento, un documento nel quale si pianificano gli interventi e si definiscono i progetti necessari per l'implementazione della strategia turistica, corredati da opportuni sistemi di monitoraggio. I documenti risultanti dalle tre fasi precedentemente descritte costituiscono il masterplan per lo sviluppo turistico di Faido. Nella quarta fase, si effettuano alcuni approfondimenti (da allegare al masterplan) volti ad esplorare alcune questioni specifiche di particolare importanza, attualmente identificate nella governance e nell'organizzazione della Nuova Carì Sagl, nella valutazione economica degli impianti di innevamento e nella comunicazione integrata per la gestione degli eventi.

IL PERCORSO DI RIFLESSIONE ALLA BASE DEL PRESENTE MANDATO

Prima di delineare nello specifico i contenuti, si ritiene opportuno ripercorrere le riflessioni effettuate in questi mesi che hanno determinato i contenuti e i confini della proposta del presente mandato. Con risoluzione municipale del 13 giugno 2017 il Municipio poneva l'attenzione sulle seguenti questioni:

- la necessità di destagionalizzare l'offerta turistica;

- la valutazione dell'opportunità e della sostenibilità di nuovi investimenti per le piste da sci (innevamento e piccoli impianti per bambini);
- le considerazioni in merito ai giorni di apertura degli impianti nella stagione invernale;
- la valutazione del sistema di governance adottato per gli impianti di risalita;
- l'analisi dell'organico e l'organizzazione del personale dell'impresa che gestisce gli impianti di risalita.

Per rispondere a tali sollecitazioni, il Municipio di Faido ha richiesto al team di ricercatori in Economia Aziendale della SUPSI di avanzare una proposta di progetto.

Il team di ricercatori della SUPSI, analizzando la richiesta pervenuta, ha ritenuto opportuno sottolineare, nell'incontro avvenuto a Faido in data 28 maggio 2018, la necessità di adottare una prospettiva più ampia e sistemica al fine di raggiungere risultati duraturi. Nel corso di tale incontro i ricercatori hanno sottolineato che:

- un'azienda che opera all'interno di una destinazione turistica (come la Nuova Carì Sagl) ha performance che dipendono dall'attrattività della destinazione stessa, la quale è il risultato dell'azione di molteplici attori (pubblici e privati) che partecipano collettivamente alla determinazione dell'offerta turistica nel suo complesso;
- il turista valuta se recarsi o meno in una destinazione sulla base di ciò che quel luogo può offrire, e pertanto l'oggetto di indagine deve essere la destinazione e non il singolo operatore;
- il miglioramento dei risultati economici di un operatore importante e critico (come chi gestisce gli impianti di risalita) deve passare dalla rivitalizzazione turistica dell'intera destinazione, soprattutto se essa ha una bassa attrattività;
- gli investimenti da effettuarsi devono essere valutati alla luce del posizionamento ricercato e voluto per l'intera destinazione e non essere dettati da mere valutazioni contingenti e di breve respiro, con il rischio di aggiungere elementi di attrattiva incoerenti tra loro e che non permettono al turista un miglioramento sostanziale dell'esperienza turistica.

Solo alla luce di un condiviso posizionamento complessivo, è possibile passare ad un livello inferiore di analisi per valutare gli investimenti e le scelte strategiche maggiormente opportune per il miglioramento delle performance del singolo operatore.

Durante il mese di giugno 2018 il Municipio di Faido ha pertanto dato mandato al Team di ricercatori della SUPSI di effettuare un'analisi preliminare della destinazione turistica di Carì, al fine di raccogliere elementi utili per impostare un progetto complessivo di più ampio respiro. La ricerca preliminare, che si è basata su analisi di fonti secondarie e primarie (interviste e osservazioni), è stata seguita da un gruppo di accompagnamento formato dal Sindaco, dal vice-Sindaco e dall'animatore comunale.

La ricerca preliminare ha messo in evidenza con chiarezza che la destinazione si trova in una situazione di maturità declinante derivante sia da mutate condizioni di contesto (minor affezione allo sci, cambiamenti climatici e modifica strutturale della domanda turistica) sia da fattori specifici locali, legati ai limiti attuali dell'offerta turistica (ricettiva, ristorativa e ricreativa), ai limiti paesaggistici-urbanistici attuali oltre alla sua localizzazione in una regione periferica. Si pone la necessità della definizione di un nuovo posizionamento per la destinazione, al fine di attirare maggiori flussi turistici soprattutto non legati alla mera presenza della neve. Questo deve necessariamente passare dalla creazione di una ricettività non tradizionale, attivando il potenziale economico attualmente sottovalutato delle seconde residenze. Nelle conclusioni la ricerca preliminare ha evidenziato la possibilità di esplorare le potenzialità turistiche dell'intero comune di Faido, individuando segmenti turistici multipli ai quali proporre un'offerta differenziata e distinta, coerente con le differenze e le peculiarità dei diversi luoghi. Sulla base di questa idea di una rivitalizzazione futura di Faido in termini turistici, anche al fine di contribuire alla creazione di maggiore ricchezza per un territorio periferico, il Municipio di Faido ha incaricato la SUPSI di elaborare un progetto volto a realizzare questo obiettivo, con l'indicazione di creare un masterplan utile all'amministrazione per guidare lo sviluppo della destinazione nei prossimi anni.

OBIETTIVI DEL MANDATO

Date le premesse descritte, il mandato si pone l'obiettivo di sviluppare un masterplan per il rilancio in senso turistico del-Comune di Faido, cogliendo le specificità attuali e prospettive dei diversi territori che lo compongono. L'ottica è di offrire una guida complessiva e concreta per l'amministrazione del

Comune, attraverso la definizione del posizionamento delle diverse destinazioni e di piani sistematici di intervento utili per la trasformazione strategica del territorio.

Il mandato ha, in seconda istanza, l'obiettivo di esplorare più nel dettaglio alcuni aspetti critici e specifici per l'avvio e la sostenibilità nel medio lungo termine del progetto di trasformazione come per esempio l'assetto organizzativo e di governance della Nuova Carì Sagl, la valutazione economica dell'impianto di innevamento artificiale e gli aspetti riguardanti la gestione degli eventi presso la destinazione.

FASI DI LAVORO

Per raggiungere gli obiettivi descritti, si sono individuate le seguenti fasi:

1. l'analisi dell'offerta turistica di Faido: in via preliminare (oltre alla già disponibile analisi per l'abitato di Cari) verranno evidenziate le potenzialità e i limiti dell'attuale sistema d'offerta, al fine anche di individuare la configurazione attuale dei sottosistemi turistici che compongono l'intero Comune di Faido;
2. lo sviluppo di nuovi concetti di destinazione: per i diversi tasselli che compongono attualmente il sistema turistico locale saranno individuate e selezionate le opportunità da esplorare, i possibili posizionamenti, i potenziali segmenti target, e possibili strategie per attrarre tali segmenti, oltre a possibili benefici e eventuali criticità;
3. la definizione di un piano di attuazione: definito il concetto generale di destinazione, si passerà a un livello maggiormente operativo attraverso la definizione di un piano di attuazione in grado di guidare l'azione congiunta di attori pubblici e privati nella realizzazione del rilancio della destinazione;
4. approfondimenti specifici: una volta completato il masterplan, si potranno effettuare alcuni approfondimenti necessari per la piena realizzazione del piano strategico. Gli approfondimenti che, al momento attuale, sembrano essere particolarmente rilevanti sono i seguenti:
 - a. la governance e l'organizzazione della Nuova Carì Sagl;
 - b. la valutazione economica degli impianti di innevamento;
 - c. la comunicazione integrata per la gestione degli eventi.

METODOLOGIA DI RICERCA E RUOLO DEL GRUPPO DI ACCOMPAGNAMENTO

Nella fase I, i ricercatori SUPSI svolgeranno la ricerca attraverso lo sviluppo di una base informativa che sarà costituita da informazioni di carattere secondario e primario, derivanti da interviste a operatori chiave e da osservazioni dirette in loco. I ricercatori si confronteranno con il gruppo di accompagnamento inizialmente per la raccolta di informazioni e, al termine, per la condivisione dei risultati relativi a questa fase. Nelle fasi II e III, di carattere propositivo e implementativo, i ricercatori presenteranno alternative e scenari al gruppo di accompagnamento, il quale sarà chiamato a esprimersi al fine di stabilire e condividere le direzioni da intraprendere. Nella fase IV, focalizzata sull'approfondimento di tematiche specifiche, il gruppo di accompagnamento svolgerà un ruolo essenziale sia per un'eventuale ridefinizione dei contenuti (a parità di tempo e risorse previste per questa fase) sia per facilitare l'acquisizione delle informazioni e offrire momenti di confronto e di approfondimento necessari per l'esplorazione delle singole problematiche. Il gruppo di accompagnamento sarà individuato dal mandante e sarà composto al massimo da cinque persone in grado di contribuire fattivamente e positivamente al percorso di ricerca. I membri del gruppo di accompagnamento dovranno condividere gli scopi di fondo e farsi ambasciatori del progetto nei consessi opportuni. In particolare il gruppo di accompagnamento dovrà:

1. fornire le informazioni richieste e supportare il gruppo di ricerca per l'acquisizione di informazioni detenute da terzi, attraverso la segnalazione e facilitando gli incontri con soggetti di interesse;
2. essere disponibile ad incontrare il team di ricercatori SUPSI per momenti di confronto e l'approfondimento;
3. prendere posizione nei momenti di valutazione e decisione.

ATTIVITÀ PREVISTE

Attività	Termine (settimane da inizio fase 1)	Ore Previste (Team SUPSI)	
FASE 1: ANALISI DELL'OFFERTA TURISTICA DI FAIDO			
1.1.	Raccolta dei dati secondari disponibili e dei dati primari, attraverso interviste ad attori chiave e osservazioni dirette, anche facilitate dal gruppo di accompagnamento.	3	50
1.2.	Individuazione dei sottosistemi turistici locali all'interno del Comune di Faido, al fine di evidenziare le specificità.	7	20
1.3.	Analisi delle questioni attinenti l'attrattività locale determinata da caratteristiche urbanistico-paesaggistiche locali, oltre alle questioni attinenti l'accessibilità.	7	20
1.4.	Analisi del sistema d'offerta, con particolare riferimento all'offerta ricettiva (valutazione della collocazione, della dimensione, della varietà e della qualità dei servizi resi), a quella ristorativa (analisi delle differenziazioni locali, del livello di servizio offerto e del posizionamento attuale dei diversi esercizi pubblici), e all'offerta ricreativa (valutazione della varietà e la composizione delle attività permanenti e temporanee e determinazione dei segmenti obiettivo).	7	50
1.5.	Rilevamento del sistema di attori che operano all'interno della destinazione.	7	20
1.6.	Presentazione e discussione dei risultati con il gruppo di accompagnamento.	8	10
FASE 2: SVILUPPO DI NUOVI CONCETTI DI DESTINAZIONE			
2.1.	Elaborazione dei possibili scenari per lo sviluppo turistico di Faido, con evidenziazione dei possibili posizionamenti dei sottosistemi turistici locali.	16	60
2.2.	Discussione e workshop con il gruppo di accompagnamento in merito agli scenari prospettati e individuazione dei posizionamenti maggiormente promettenti.	17	30
2.3.	Sviluppo di un nuovo posizionamento differenziato per i sottosistemi turistici locali, sulla base di quanto emerso attraverso il confronto con il gruppo di accompagnamento.	20	60
2.4.	Individuazione di segmenti turistici obiettivo e definizione di possibili strategie di comunicazione e promozione maggiormente efficaci.	24	60
2.5.	Affinamento con il gruppo di accompagnamento di quanto sviluppato.	24	50

FASE 3: DEFINIZIONE DI UN PIANO DI ATTUAZIONE			
3.1.	Elaborazione di massima del piano di attuazione	29	60
3.2.	Discussione e workshop con il gruppo di accompagnamento in merito al piano di attuazione.	30	30
3.3.	Valutazione degli investimenti necessari, sia di carattere pubblico sia di carattere privato per l'attuazione del piano di sviluppo, con evidenziazione dei tempi necessari.	35	40
3.4.	Individuazione delle possibili fonti di finanziamento per sostenere gli investimenti individuati.	35	40
3.5.	Definizione dell'assetto organizzativo della destinazione turistica, individuando i soggetti che dovranno occuparsi dei servizi turistici e il metamanagement della destinazione.	35	40
3.6.	Affinamento dei contenuti con il gruppo di accompagnamento e discussione e confronto in merito alle fasi successive.	36	30
3.7.	Individuazione di azioni volte alla creazione di una cultura turistica a livello locale.	40	40
3.8.	Definizione di una serie di indicatori di risultato che dovranno essere monitorati nel tempo per l'effettiva realizzazione del piano.	40	40
FASE 4: APPROFONDIMENTO SPECIFICI AGGIUNTIVI			
4.1.	Definizione degli approfondimenti necessari	43	10
4.2.	Raccolta dei dati secondari disponibili e dei dati primari, attraverso interviste ad attori chiave e osservazioni dirette, anche facilitate dal gruppo di accompagnamento.	45	40
4.3.	Definizione dell'assetto organizzativo e di governance da adottare per la Nuova Cari Sagl, considerando l'esigenza di rafforzare il ruolo delle società come attori chiave del sistema turistico locale, garantendo nel contempo un'adeguata flessibilità operativa.	50	50
4.4.	Valutazione della sostenibilità economica dei nuovi investimenti infrastrutturali, con particolare riferimento agli impianti di innevamento e di risalita, anche attraverso una simulazione delle conseguenze di carattere economico-finanziario derivanti dall'adozione dello scenario prescelto, inclusa la messa in evidenza dell'impatto sulle finanze comunali.	50	50
4.5.	Sviluppo di un sistema di comunicazione integrata per la gestione degli eventi, attraverso l'individuazione dei principi, metodi e strumenti al fine di aumentarne l'efficacia.	50	50
4.6.	Affinamento con il gruppo di accompagnamento dei contenuti sviluppati	52	30

IL PREVENTIVO

I tempi di lavoro previsti in corrispondenza delle diverse fasi di progetto sono stati valorizzati utilizzando una tariffa oraria media di fr. 120. I costi s'intendono comprensivi di tutte le spese amministrative e di trasferimento.

Fase 1	ore 170	fr. 20'400.-
Fase 2	ore 260	fr. 31'200.-

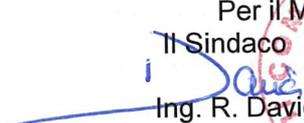
Fase 3	ore 320	fr. 38'400.-
Fase 4	ore 230	fr. 27'600.-
	IVA 7.7%	fr. 9'060.-
	Totale arrotondato	fr. 127'000.-

In considerazione di quanto precede, vi invitiamo a voler

decidere

1. Al Municipio è concesso un credito di fr. 127'000. - per il conferimento di un mandato alla SUPSI per l'elaborazione di un masterplan per lo sviluppo turistico di Faido ;
2. Il credito decadrà se non verrà utilizzato entro 2 anni dall'assunzione di cosa giudicata della presente decisione.
3. Il credito è iscritto al conto investimenti.

Con stima.

Per il Municipio di Faido
 Il Sindaco La Segretaria
 
 Ing. R. David A. Pedrini

Approvato con ris. mun. 656/2018
 del 5 novembre 2018

N.B. Il presente messaggio viene attribuito alla Commissione della gestione