

REPORT

Audit esterno

della nuova organizzazione turistica ai sensi della

Legge sul turismo del 25 giugno 2014

(LTur)



BDO SA, Lugano
Lugano, 6 dicembre 2016

Cifra editoriale:

BDO SA
Via G.B. Pioda 14
6900 Lugano
Tel. +41 91 913 32 00
Fax +41 91 913 32 60

paolo.gattigo@bdo.ch
nicola.zanetti@bdo.ch
alice.pescia@bdo.ch
andrea.morelli@bdo.ch

SOMMARIO

PAGINA

1.	Mandato e suo svolgimento.....	6
1.1.	Situazione di partenza.....	6
1.2.	Descrizione del mandato.....	6
1.2.1.	Principali temi dal mandato.....	6
1.2.2.	Modalità di conduzione del mandato.....	7
1.3.	Criticità e rischi del mandato.....	7
1.3.1.	In generale.....	7
1.3.2.	In particolare.....	7
1.4.	Allestimento del rapporto e legenda.....	9
1.5.	Documenti e persone di riferimento.....	9
1.6.	Il nostro team.....	10
2.	Management summary.....	11
2.1.	Mandato.....	11
2.2.	Matrice delle criticità.....	11
3.	Il Sistema dell'organizzazione turistica in Ticino.....	18
3.1.	Turisti e privati.....	18
3.2.	Comuni.....	18
3.3.	Organizzazioni turistiche regionali (OTR).....	19
3.4.	ATT.....	20
3.5.	Le associazioni di categoria.....	20
3.6.	Enti regionali per lo sviluppo (ERS).....	20
3.7.	Cantone Ticino.....	20
4.	Stato ed esaustività della documentazione formale.....	22

4.1.	Stato della documentazione formale	22
4.2.	In sintesi	22
5.	Struttura organizzativa, funzionamento, procedure decisionali	23
5.1.	Composizione dei Consigli d'Amministrazione	23
5.1.1.	Composizione del CdA di ATT	23
5.1.2.	Composizione dei CdA delle OTR	24
5.2.	Struttura organizzativa interna	27
5.2.1.	Struttura organizzativa interna di ATT	27
5.2.2.	Struttura organizzativa interna delle OTR	28
5.2.3.	Unità impiegate e risorse finanziarie	29
5.3.	Organizzazione del settore marketing	30
5.3.1.	Organizzazione del settore marketing nelle OTR	30
5.3.2.	Organizzazione della commissione marketing	31
5.4.	Funzionamento	33
5.4.1.	Organizzazione turistica ticinese	33
5.4.2.	ATT e rispetto dei compiti previsti dalla LTur	34
5.4.3.	OTR e rispetto dei compiti previsti dalla LTur	34
5.5.	Sistemi informativi e contabili	35
5.6.	Procedure decisionali e SCI	36
5.6.1.	Regolamenti e processi formalizzati	36
5.6.2.	Sistema di controllo interno (SCI)	37
5.7.	Governance del sistema turistico ticinese	38
6.	Allocazione delle risorse	40
6.1.	Situazione attuale delle risorse	40
6.1.1.	Tasse	40
6.1.2.	Fondo di funzionamento	41
6.2.	Finanziamento delle attività	43
6.2.1.	Analisi dei dati di preventivo	43
6.2.2.	Analisi dei dati di consuntivo	44
6.3.	Destinazione delle tasse	45
6.3.1.	Corretto utilizzo della tassa di promozione	45

6.3.2. Corretto utilizzo della tassa di soggiorno	46
6.3.3. Possibili soluzioni	46
6.4. Risorse destinate ai centri di competenza.....	47
7. Collaborazioni e deleghe	49
7.1. Collaborazioni in essere.....	49
7.1.1. Collaborazione tra ATT e le OTR.....	49
7.1.2. Collaborazione tra OTR.....	51
7.1.3. Collaborazione con attori pubblici e/o privati	52
7.2. Deleghe e Centri di competenza	53
8. Considerazioni conclusive	55
9. Allegati.....	56
Allegato 1. Audizioni effettuate durante l'Audit organizzativo	56
Allegato 2. Stato ed esaustività della documentazione formale.....	58
Allegato 3. Attività di ATT e rispetto dei compiti previsti dalla LTur	59
Allegato 4. Attività delle OTR e rispetto dei compiti previsti dalla LTur	60
Allegato 5. Altri regolamenti e procedure formalizzate	62
Allegato 6. Quote di ricavo e loro destinazione, dati di preventivo 2015-2018.....	63
Allegato 7. Elenco collaborazioni con altri enti	64

1. MANDATO E SUO SVOLGIMENTO

1.1. Situazione di partenza

Con pubblicazione sul Foglio Ufficiale n. 23/2016 del 22 marzo 2016, il Dipartimento delle finanze e dell'economia, Ufficio per lo sviluppo economico, ha aperto la procedura di concorso, ai sensi della Legge sulle commesse pubbliche (LCPubb) del 20 febbraio 2001 e del regolamento del 12 settembre 2006 (RLCPubb), per la realizzazione di un audit esterno della nuova organizzazione turistica ai sensi della LTur.

In data 21 aprile 2016 abbiamo inoltrato la nostra offerta e con risoluzione del Consiglio di Stato n. 2257 del 25 maggio 2016 ci è stato attribuito il mandato in questione, subordinato alla sottoscrizione di un contratto che regolasse le modalità di pagamento, l'onorario e le prestazioni, i termini ed eventuali penali, la proprietà intellettuale delle prestazioni del mandatario e la consegna dei risultati parziali e finali del lavoro. Tale contratto è stato siglato tra le due parti in data 28 giugno 2016 (dal committente) e in data 30 giugno 2016 (dal mandatario).

1.2. Descrizione del mandato

1.2.1. Principali temi dal mandato

Ente promotore del concorso è l'Ufficio per lo sviluppo economico (in seguito USE) del Dipartimento delle finanze e dell'economia della Repubblica e Cantone Ticino. Con l'entrata in vigore della LTur all'inizio dello scorso anno, si concretizza un nuovo modello organizzativo formato da quattro organizzazioni turistiche regionali (in seguito OTR) e dall'Agenzia turistica ticinese SA (in seguito ATT).

Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica lanciato all'inizio del decennio mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

- gestione, sviluppo e promozione efficace ed efficiente del prodotto turistico;
- professionalizzazione grazie all'impiego di specialisti;
- economie di scala derivanti dall'aggregazione in quattro OTR;
- ottimizzazione della governance del sistema turistico;
- dotazione di mezzi finanziari adeguati ai compiti delle organizzazioni turistiche;
- coordinamento tra le varie organizzazioni turistiche.

Il Messaggio n. 6897 del Consiglio di Stato riprende questi obiettivi, traducendoli in un disegno di legge. La revisione della legge sul turismo è uno degli strumenti cardine di questo processo. La base legale cantonale stabilisce compiti e competenze di ciascun attore, oltre che le risorse finanziarie e la loro allocazione. L'art. 42 LTur prevede che la nuova organizzazione turistica cantonale venga sottoposta ad un audit esterno al termine del primo anno completo di attività. Conformemente a quanto indicato al punto 5.2 del modulo d'offerta, il perimetro dell'audit è delimitato dalle quattro OTR e da ATT.

L'analisi e la verifica del grado di conformità rispetto ai disposti della LTur si traducono in:

- ✓ Un'analisi dello stato e del grado di esaustività della documentazione formale prevista dalla LTur (statuti, regolamenti, piano strategico e finanziario quadriennali);
- ✓ Una valutazione della struttura organizzativa interna delle OTR e dell'ATT, del loro funzionamento e delle procedure decisionali, focalizzando l'attenzione sull'aspetto dell'efficienza;
- ✓ Un esame dell'allocazione dei mezzi finanziari, dell'uso delle tasse turistiche e dell'adeguatezza delle risorse destinate ai centri di competenza;

- ✓ Una valutazione delle collaborazioni e suddivisione di compiti e competenze tra enti e organizzazioni a livello regionale, cantonale e federale. La facoltà di delega di compiti è esplicitamente prevista dalla LTur. Essa promuove anche le collaborazioni tra le organizzazioni e con gli altri attori presenti sia sul territorio ticinese (ERS, Comuni, Patriziati, associazioni di categoria), sia a livello transfrontaliero.

1.2.2. Modalità di conduzione del mandato

L'audit è stato effettuato attraverso diverse modalità:

- ✓ La lettura e analisi della documentazione messa a disposizione dalle OTR, dall'ATT e dall'USE. Ulteriori documenti, ad esempio riguardanti l'organizzazione di altre entità simili esistenti fuori Cantone, sono stati consultati in caso di bisogno. La raccolta della documentazione è avvenuta in due fasi principali: da un lato, basandoci sulle disposizioni contenute nella LTur e sulle esperienze di progetto accumulate in passato, è stata elaborata una specifica "check list" della documentazione necessaria prevista (SOLL). D'altro canto, sono stati raccolti i documenti disponibili presso gli enti interessati e gli uffici pubblici (IST), identificando eventuali scostamenti già presenti al momento dell'esame. E' poi seguita l'analisi dettagliata della documentazione messa a nostra disposizione per identificare ed evidenziare possibili debolezze, criticità e lacune, cercando nel contempo di valutarne l'effetto sull'efficacia di funzionamento delle singole realtà. L'organizzazione delle OTR e dell'ATT e l'efficienza delle procedure decisionali sono inoltre state messe a confronto sia tra di loro sia, dove possibile, con altre realtà presenti fuori Cantone;
- ✓ Le audizioni delle persone responsabili delle OTR e dell'ATT (segnatamente i direttori, presidenti ed eventuali altri membri della direzione

o del consiglio di amministrazione), così come del capoufficio dell'USE e del Direttore della Divisione dell'economia. Nella misura del necessario per il raggiungimento degli obiettivi dell'audit, le audizioni sono state estese anche a persone esterne alle OTR e all'ATT e attive in ambito turistico, così come a funzionari dirigenti di altri Uffici cantonali e/o comunali. I colloqui, di tipo strutturato, erano mirati ad ottenere le informazioni necessarie ai fini del mandato e sono stati organizzati in modo da limitare il più possibile l'impegno in termini temporali delle persone coinvolte. Ogni colloquio ha utilizzato dei formulari d'indagine elaborati su misura;

- ✓ Ulteriori strumenti di lavoro sono infine stati utilizzati per la raccolta e l'esame di informazioni, nella misura in cui permettevano di verificare il grado di conformità dei diversi aspetti toccati ai disposti della LTur.

1.3. Criticità e rischi del mandato

1.3.1. In generale

Abbiamo valutato la documentazione che ci è stata messa a disposizione in base a procedure standard, rispettivamente in conformità con quanto riportato al capitolo precedente.

Punto di partenza della nostra attività sono i documenti e le informazioni che ci sono stati messi a disposizione, sulla cui qualità ed importanza ci siamo basati per fondare il nostro giudizio.

1.3.2. In particolare

Gli ambiti di approfondimento e di analisi sono sintetizzati nella tabella seguente:

Processo	Base legale (LTur)	Criticità / rischi del mandato	Misure
Stato esaustività della documentazione formale	Art. 6, 7, 14 e 15	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documentazione formale incompleta ▶ Documentazione esistente ma non conosciuta /utilizzata dai diretti interessati o priva di efficacia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segnalazione e valutazione dell'effetto sul funzionamento della struttura (OTR e/o ATT)
Struttura organizzativa, funzionamento, procedure decisionali	Artt. 3-12, 13, artt. 14-15	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valutazione dei CdA e delle Direzioni: competenze specifiche ed equa rappresentanza delle diverse componenti territoriali ▶ Funzionamento non efficiente ed efficace: assenza di adeguate procedure decisionali, mansionari, flussi di lavoro, definizione delle responsabilità. Procedure decisionali non adeguate ▶ Adozione e corretto utilizzo del piano contabile. Adozione di un gestionale informatico uniforme ▶ Organizzazione / funzionamento non uniforme tra le OTR ▶ Piano strategico e finanziario quadriennale difficilmente attuabile o non adeguato quale reale strumento di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificazione di criteri oggettivi di valutazione delle competenze specifiche. Elaborazione di CV da parte dei singoli rappresentanti e dirigenti. Elaborazione ed utilizzo di specifici formulari d'indagine che permettano di raccogliere informazioni di dettaglio sulla provenienza, l'attività, l'appartenenza ad altre istituzioni dei singoli rappresentanti ✓ Verifica dell'esistenza dei processi di lavoro e decisionali essenziali, di regolamenti e di un'adeguata attribuzione delle responsabilità all'interno delle organizzazioni. Esame dei flussi decisionali determinanti introdotti. Valutazione dell'effetto sul funzionamento della struttura (OTR e/o ATT) ✓ Accertare che il piano contabile sia stato introdotto e verificare che lo stesso venga utilizzato correttamente attraverso dei test a campione. Verifica degli applicativi informatici utilizzati ✓ Analisi e confronto tra le varie realtà organizzative ✓ Esame della documentazione, valutazione della sua adeguatezza in termini pratici e del rispetto della tabella di marcia prevista (es. grado di raggiungimento di obiettivi parziali).
Allocazione delle risorse	Artt. 16-25	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Squilibrio nell'attribuzione delle risorse ▶ Utilizzo delle risorse per scopi non previsti ▶ Inadeguatezza dei mezzi destinati ai centri di competenza 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relazione tra risorse disponibili e necessità di mezzi ✓ Verifica che le risorse vengano destinate al finanziamento dei compiti per cui erano previste in origine ✓ Analisi costi/benefici dei centri di competenza
Collaborazioni e deleghe	Artt. 13-15	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Peso non uniforme delle singole OTR: autonomia vs delega. ▶ Capacità di gestione delle collaborazioni sovracantonali e internazionali. ▶ Collaborazione insufficiente / inadeguata tra le OTR o con l'ATT. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi delle diverse realtà per identificare in che misura eventuali deleghe non siano una conseguenza della taglia delle OTR, più che di una scelta dei loro rappresentanti. ✓ Verifica dell'adeguatezza delle collaborazioni instaurate con organizzazioni esterne al territorio ticinese, in CH e all'estero. ✓ Identificazione delle cause, valutazione degli effetti sul funzionamento della nuova organizzazione turistica e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.4. Allestimento del rapporto e legenda

I risultati delle nostre attività di verifica sono stati riassunti nel presente Report.

Il rapporto e i suoi allegati sono da utilizzare nella loro integralità. Una suddivisione o un utilizzo parziale di tale rapporto potrebbe perciò condurre a valutazioni o conclusioni errate. Il rapporto perde quindi di validità se non trattato nella sua integralità.

Legenda nel rapporto

Per semplificare il compito al Lettore, nel presente rapporto utilizzeremo i seguenti segnali, che assumono i significati seguenti:



Red-Flag issue
Ambito/Punto che potrebbe rappresentare un aspetto molto critico.



Housekeeping issue
Ambito/Punto che entro un certo lasso di tempo dovrà essere risolto o che dovrà essere considerato nella fase successiva di analisi.



Issue with potential
Ambito/Punto che potrà rappresentare un potenziale problema futuro, che dovrà in ogni caso essere armonizzato.



Very important information
Ambito/Punto che può rappresentare un'informazione interessante per le parti coinvolte nel mandato.

Inoltre, per agevolare la lettura faremo uso di alcune abbreviazioni, qui di seguito riportate.

Abbreviazione	Descrizione
ATT	Agenzia turistica ticinese SA
OTR MBC	Organizzazione turistica regionale Mendrisiotto e Basso Ceresio
OTR LMV	Organizzazione turistica regionale Lago Maggiore e Valli
OTR BAT	Organizzazione turistica regionale Bellinzonese e Alto Ticino
OTR L	Organizzazione turistica regionale Luganese

1.5. Documenti e persone di riferimento

La nostra verifica si è fondata sulla documentazione fornita e sulle informazioni raccolte durante le audizioni. Essa si riferisce alla nuova organizzazione turistica ticinese, formata da Agenzia Turistica Ticinese SA (ATT) e dalle quattro Organizzazioni Turistiche Ticinesi (OTR).

BDO SA ha potuto avere accesso alla documentazione richiesta mediante una lista di documenti appositamente elaborata. Tutte le entità coinvolte hanno messo a disposizione la totalità della documentazione richiesta, se disponibile.

Durante la prima fase dell'audit abbiamo svolto numerose audizioni o colloqui bilaterali con i rispettivi responsabili di ATT e delle OTR, segnatamente con

- Il direttore del Dipartimento delle finanze e dell'economia;
- Il presidente del Consiglio di amministrazione (CdA) di ATT;

- Tutti i membri del CdA di ATT;
- Tutti i presidenti delle OTR, se non già rappresentati in seno al CdA di ATT;
- Il direttore di ATT;
- I direttori e/o gli amministratori delle OTR;
- Il capo dell'Ufficio dello sviluppo economico;
- Il direttore della Divisione dell'economia;
- I responsabili marketing delle OTR;
- I sindaci di alcuni Comuni ticinesi direttamente interessati dal settore turistico.

Un elenco dettagliato delle persone intervistate è riportato in Allegato 1.

Le persone di riferimento per la nostra verifica sono stati:

- per l'Ufficio dello sviluppo economico: il sig. Valesko Wild
- per le OTR:
 - o Bellinzona: il direttore sig. Gian Luca Cantarelli
 - o Locarnese: il direttore sig. Fabio Bonetti
 - o Luganese: l'amministratore sig. Fabio Crivelli
 - o Mendrisiotto e Basso Ceresio: la direttrice sig.ra Nadia Fontana Lupi
- Per ATT: il vicedirettore sig. Kaspar Weber

A tutti coloro che hanno collaborato al mandato vanno i nostri ringraziamenti per le informazioni forniteci.

1.6. Il nostro team

Il nostro team è composto dalle seguenti persone:

Nome e Cognome	Funzione	Ruolo
Paolo Gattigo	Direttore	Responsabile del mandato
Nicola Zanetti	Vicedirettore	Manager del mandato
Alice Pescia	Mandataria commerciale	Collaboratrice
Andrea Morelli	Collaboratore	Collaboratore

2. MANAGEMENT SUMMARY

2.1. Mandato

Con l'entrata in vigore della nuova Legge sul turismo (LTur) all'inizio dello scorso anno, si concretizza un nuovo modello organizzativo formato da quattro organizzazioni turistiche regionali (OTR) e dall'Agenzia turistica ticinese SA (ATT).

La revisione della legge sul turismo è uno degli strumenti cardine di questo processo. La base legale cantonale stabilisce compiti e competenze di ciascun attore, oltre che le risorse finanziarie e la loro allocazione. L'art. 42 LTur prevede che la nuova organizzazione turistica cantonale venga sottoposta ad un audit esterno al termine del primo anno completo di attività. Il perimetro dell'audit è delimitato dalle quattro OTR e da ATT.

L'analisi e la verifica del grado di conformità rispetto ai disposti della LTur si traducono in:

- Un'analisi dello stato e del grado di esaustività della documentazione formale prevista dalla LTur (statuti, regolamenti, piano strategico e finanziario quadriennali);
- Una valutazione della struttura organizzativa interna delle OTR e dell'ATT, del loro funzionamento e delle procedure decisionali, focalizzando l'attenzione sull'aspetto dell'efficienza;
- Un esame dell'allocazione dei mezzi finanziari, dell'uso delle tasse turistiche e dell'adeguatezza delle risorse destinate ai centri di competenza;
- Una valutazione delle collaborazioni e suddivisione di compiti e competenze tra enti e organizzazioni a livello regionale, cantonale e federale. La facoltà di delega di compiti è esplicitamente prevista dalla LTur. Essa promuove anche le collaborazioni tra le organizzazioni e

con gli altri attori presenti sia sul territorio ticinese (ERS, Comuni, Paritiziati, associazioni di categoria), sia a livello transfrontaliero.

2.2. Matrice delle criticità

Gli aspetti più significativi e le criticità identificate sono stati riportati nella tabella seguente. Per ulteriori dettagli rimandiamo ai rispettivi capitoli del rapporto integrale.

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
4.1.	Stato documentazione formale	L'OTR-BAT non rispetta la LTur in quanto non ha elaborato un piano finanziario. Il piano strategico quadriennale non appare definitivo e contiene unicamente i valori del primo anno.			X
4.1.	Stato documentazione formale	I piani strategici delle OTR non adottano un formato uniforme.	X		
5.1.1.	Composizione CdA di ATT	Valutare opportunità in termini di rappresentatività di eleggere membri OTR nel CdA di ATT senza		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		ruolo strategico o operativo nelle OTR.			
5.1.1.	Composizione CdA di ATT	Per non rallentare le attività del CdA di ATT, i membri rappresentanti le OTR devono assumere il potere di impegnarle effettivamente e compiutamente.		X	
5.1.2.	Composizione CdA delle OTR	La componente territoriale ha avuto un peso determinante nella scelta dei membri.	X		
5.1.2.	Composizione CdA delle OTR	Si rileva un numero significativo di membri di CdA, con possibile incidenza diretta sull'efficacia del processo decisionale.		X	
5.1.2.	Composizione CdA delle OTR	Sono stati introdotti Uffici Presidenziali (UP) per snellire i processi decisio-		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		nali. La riduzione del numero di membri di CdA potrebbe semplificare il processo decisionale e contenere i costi.			
5.1.2.	Composizione CdA delle OTR	Esiste una correlazione tra il budget gestito, e dunque le responsabilità in gioco, e l'entità dell'indennità versata. Limitata correlazione invece tra organico, budget gestito e numero di membri del CdA.	X		
5.2.3.	Unità impiegate e risorse finanziarie	Il numero dell'organico delle singole OTR varia sensibilmente. Un maggior equilibrio di forze è auspicabile.		X	
5.2.3.	Unità impiegate e risorse finanziarie	L'OTR BAT rileva una marcata inefficienza rispetto alle altre OTR se si con-		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		fronta il numero dell'organico con il budget totale amministrato.			
5.3.1.	Organizzazione del settore marketing nelle OTR	La creazione di team di marketing all'interno di ogni OTR non è del tutto giustificata in termini di efficienza, considerando le caratteristiche simili di alcuni prodotti turistici offerti sul territorio. Identificare indicatori di qualità per misurare l'efficacia del marketing.		X	
5.3.1.	Organizzazione del settore marketing nelle OTR	Meglio definire i ruoli di ATT e delle OTR in termini di promozione, evitando sovrapposizioni. Il ruolo di coordinamento della commissione marketing è determinante e va rafforzato, affinché si		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		possano ottimizzare le risorse a disposizione.			
5.5.	Sistemi informativi e contabili	L'introduzione di un sistema di gestione dei dati comune a tutte le organizzazioni rende più efficace l'estrapolazione e il confronto dei dati.	X		
5.5.	Sistemi informativi e contabili	Si auspica l'introduzione di direttive contabili per uniformare i processi di elaborazione di Preventivi e Consuntivi e i metodi di contabilizzazione.		X	
5.6.1.	Regolamenti e processi formalizzati	Bassa correlazione tra grado di regolamentazione e formalizzazione di processi interni e taglia dell'organizzazione. Si auspica maggiore uniformità tra le OTR, individuando e formalizzando i processi chiave.			X

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
5.6.1.	Regolamenti e processi formalizzati	La formalizzazione di processi di comunicazione interna e la gestione dei flussi informativi è auspicabile nelle OTR più diffuse sul territorio e tra OTR e ATT.		X	
5.6.2.	Sistema di controllo interno (SCI)	Non sono state identificate autorità (interne ed esterne alle OTR) preposte alla verifica della conformità alle leggi, in particolare legate al corretto utilizzo delle risorse finanziarie.			X
5.6.2.	Sistema di controllo interno (SCI)	Si auspica l'implementazione di un SCI uniforme nei suoi obiettivi fondamentali, adatto alla taglia e al rischio dell'organizzazione.			X

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
5.7.	Governance del sistema turistico ticinese	Rischio che gli obiettivi regionali prevalgano sulla visione d'insieme. L'approccio bottom-up garantisce autonomia alle OTR nello sviluppo delle strategie, che devono inserirsi in un quadro strategico comune cantonale.			X
5.7.	Governance del sistema turistico ticinese	L'interesse generale (cantonale) non deve limitarsi alla somma degli interessi particolari (locali o regionali). Non perdere di vista la visione d'insieme.			X
6.1.1.	Tasse	Le risorse finanziarie delle singole OTR sono aumentate e con esse il loro peso economico e il grado di autonomia, con possibili effetti sulla loro necessità di collaborare.		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
6.1.2.	Fondo di funzionamento	Non si esclude che in futuro anche l'OTR MBC dovrà far capo al fondo di funzionamento. Con ciò la metà degli enti sarebbe incapace di autofinanziarsi, analogamente al passato.		X	
6.1.2.	Fondo di funzionamento	Il diritto di far capo al fondo di funzionamento deve essere valutato anche sulla base di criteri di efficienza organizzativa.			X
6.2.1.	Analisi dei dati di preventivo	I costi di funzionamento delle OTR, significativi per le due maggiori entità, non possono essere ventilati alle attività cardine e rimettono dunque in discussione l'efficienza organizzativa interna.		X	
6.2.2.	Analisi dei dati di consuntivo	Un confronto tra i valori contabili pubblicati non è oggi realistico. Si auspica		X	

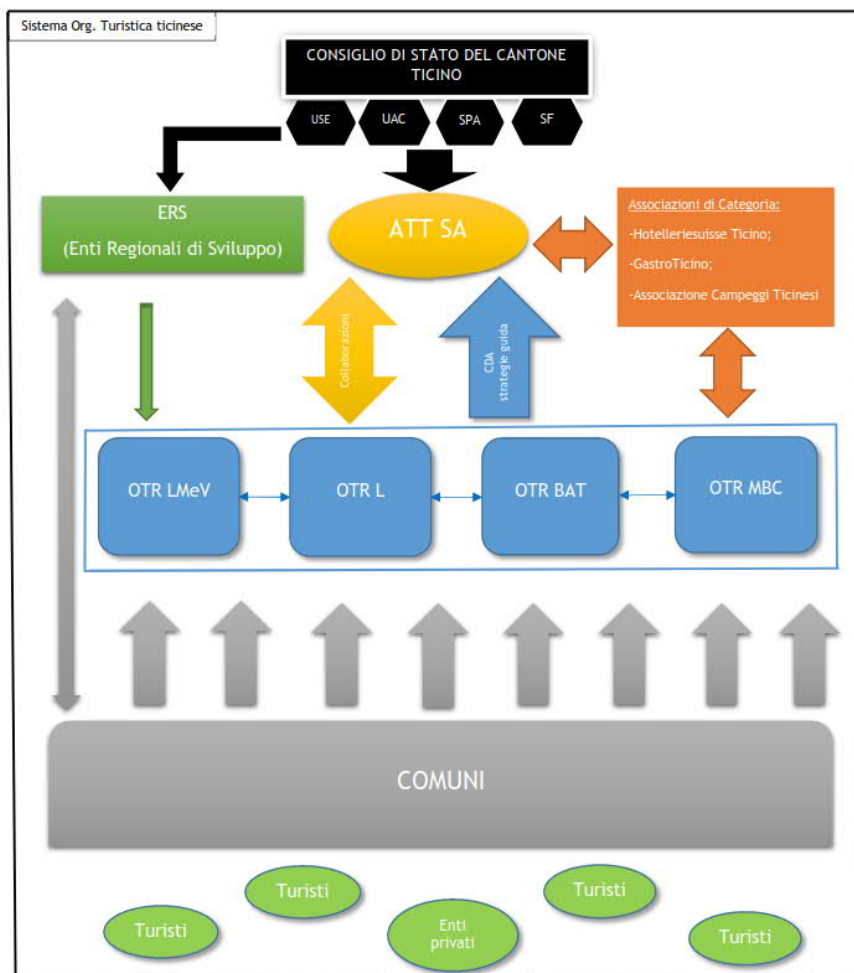
Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		l'introduzione di direttive contabili per armonizzare il processo di allestimento dei conti annuali.			
6.2.2.	Analisi dei dati di consuntivo	La gestione dei sentieri assume un peso finanziario significativo. Opportuno valutare soluzioni di gestione alternative per liberare delle risorse, utilizzabili per il finanziamento di compiti cardine.		X	
6.3.1.	Corretto utilizzo della tassa di promozione	Mancanza di chiarezza sui costi attribuibili all'attività di marketing e sugli strumenti di controllo interno.			X
6.3.1.	Corretto utilizzo della tassa di promozione	Designare l'autorità preposta al controllo formale e materiale del rispetto delle disposizioni legali contenute nella LTur.			X

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		Elaborare delle direttive di controllo e definire la modalità di reporting.			
6.3.2.	Corretto utilizzo della tassa di soggiorno	I vincoli di utilizzo dei proventi da tasse e l'attribuzione non chiara dei costi complica le attività di verifica del rispetto delle leggi.			X
6.3.3.	Possibili soluzioni	Optare per soluzioni pragmatiche, puntando sull'obiettivo di funzionamento efficiente ed efficace dell'intero sistema turistico.			
6.4.	Risorse destinate ai centri di competenza	Risorse inutilizzate a causa della difficoltà a trovare degli accordi tra OTR per creare centri di competenza regionali.			X
7.1.1.	Collaborazione tra ATT e le OTR	Potenziale di ottimizzazione della collaborazione soprattutto nella		X	

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
		promozione su territorio elvetico.			
7.1.1.	Collaborazione tra ATT e le OTR	La forte disparità finanziaria tra singole OTR richiede una condivisione di interessi e di risorse a livello cantonale, indipendentemente da dove queste siano localizzate.		X	
7.1.1.	Collaborazione tra ATT e le OTR	Le risorse di ATT non sono illimitate. Opportuno che le collaborazioni con le OTR vengano formalizzate e accompagnate da un adeguato compenso finanziario.		X	
7.1.2.	Collaborazione tra OTR	Ogni OTR tende ad organizzarsi autonomamente nonostante interessi comuni su numerosi temi, che dovrebbero essere invece da stimolo a una maggiore collaborazione.			X

Capitolo / Paragrafo		Descrizione criticità	Valutazione criticità		
			Bassa	Media	Alta
7.2.	Deleghe e Centri di competenza	L'organizzazione attuale non ha ancora raggiunto l'obiettivo della LTur di promuovere la costituzione di organizzazioni il più possibile specializzate, con know-how specifici, in grado di sviluppare, promuovere e commercializzare dei prodotti turistici strategici.			X
7.2.	Deleghe e Centri di competenza	Lo strumento della delega di competenze è tuttora utilizzato in maniera troppo limitata.			X
7.2.	Deleghe e Centri di competenza	I centri di competenza stentano a decollare. Manca la capacità di trovare accordi tra le OTR.			X

3. IL SISTEMA DELL'ORGANIZZAZIONE TURISTICA IN TICINO



USE: Ufficio dello sviluppo economico
UAC: Ufficio dell'amministrazione e del controlling
SPA: Sezione polizia amministrativa
SF: Sezione delle finanze

Prima di addentrarci nell'analisi dei singoli aspetti del mandato, abbiamo ritenuto opportuno proporre uno schema sintetico che mostri in maniera sintetica il contesto in cui siamo chiamati ad operare. La figura a lato presenta la situazione del sistema turistico nel Cantone Ticino, indicandone i vari attori ed i flussi delle relazioni che intercorrono tra questi ultimi.

3.1. Turisti e privati

Alla base del sistema vi sono i turisti e gli enti privati che finanziano il settore turistico direttamente ed indirettamente attraverso le varie tasse e tariffe dedicate (tassa di soggiorno, tassa di promovimento turistico, contributi derivanti dai forfait sulle case secondarie e/o contributi derivanti da collaborazioni ad hoc effettuate dai privati con gli operatori del settore). Oltre a questo aspetto primario non dobbiamo dimenticare che i turisti ed i privati sono i beneficiari del prodotto turistico elaborato dal sistema e sono quindi i consumatori finali del prodotto turistico.

3.2. Comuni

I Comuni hanno un ruolo centrale all'interno del sistema. Essi partecipano al finanziamento del settore turistico attraverso i contributi comunali versati alle OTR. Oltre a ciò essi sono i principali soci delle OTR e le governano attraverso i CDA nelle quali sono ampiamente presenti in qualità di rappresentanti del territorio in cui operano. Infine i Comuni hanno aderito agli Enti Regionali di Sviluppo (ERS) che, seppur non operando esclusivamente su progetti a carattere turistico, interagiscono in modo regolare con questo importante ramo economico.

3.3. Organizzazioni turistiche regionali (OTR)

Le 4 OTR sono, insieme ad ATT, le attrici principali del sistema turistico ticinese. Esse sono delle corporazioni di diritto pubblico alle quali possono aderire persone fisiche e giuridiche di diritto privato e pubblico. Il territorio di riferimento delle OTR corrisponde alle regioni attorno ai 4 agglomerati (Luganese, Locarnese e Valli, Bellinzonese e Alto Ticino, Mendrisiotto e Basso Ceresio), mentre i Comuni facenti parte dei rispettivi comprensori sono soci di diritto delle OTR insieme ad altri enti pubblici, privati o associazioni di categoria del settore turistico (Hotelleriesuisse Ticino, Gastro-Ticino, Associazioni Campeggi Ticinesi), le quali partecipano di regola alle decisioni strategiche delle OTR grazie alla loro presenza nei CdA di quest'ultime.

Le quattro Organizzazioni nascono da realtà profondamente diverse: le OTR del Sottoceneri (MBC e L) hanno di fatto ripreso le attività e le strutture organizzative già esistenti dai precedenti Enti Turistici del Mendrisiotto e del Luganese¹. Più articolata è invece stata la costituzione delle due OTR del Sopraceneri:

- l'OTR LMV comprende i comprensori turistici del Lago Maggiore, Vallemaggia, Tenero e Valle Verzasca e Gambarogno. Dei precedenti ETL, solo quello di Vallemaggia non poteva contare su risorse finanziarie sufficienti e faceva pertanto capo al fondo di funzionamento, mentre la nuova organizzazione può contare sulla forza (organizzativa e finanziaria) dell'ET Lago Maggiore, il più importante del Cantone;
- l'OTR BAT aggrega invece quattro realtà locali di medio-piccole dimensioni e che oltretutto presentavano una più o meno marcata debolezza finanziaria, tale da giustificare l'accesso al fondo di funzionamento. Si tratta degli ET di Bellinzona, Biasca e Riviera, Blenio e Leventina.

Le OTR finanziano le loro attività attraverso le seguenti entrate:

- la tassa di soggiorno;
- l'80% della tassa di promozione;
- i contributi comunali per il turismo;
- le quote sociali e gli eventuali contributi volontari;
- il contributo annuo dello Stato giusta l'Art. 14 della legge sui percorsi pedonali ed i sentieri escursionistici del 9 febbraio 1994;
- i proventi commerciali e delle partecipazioni a società;
- la fatturazione a terzi di prestazioni che esulano da quelle ordinarie;
- il fondo di funzionamento, solo in caso di comprovata necessità.

Da un profilo meramente finanziario, le OTR sono le principali beneficiarie delle risorse iniettate nel sistema turistico ticinese. Complessivamente, il settore turistico raccoglie oltre 32 milioni di franchi l'anno, dei quali circa 75% (24 milioni) vengono incassati dalle OTR per finanziare i compiti loro attribuiti.

I compiti delle OTR sono esplicitamente indicati all'art. 14 della nuova LTur, che fornisce un elenco dettagliato ancorché non esaustivo. Le Organizzazioni si occupano dell'animazione, dell'assistenza e dell'informazione al turista, provvedono alla commercializzazione ed alla promozione turistica per la propria regione, sviluppano e coordinano i prodotti turistici e ne curano il marketing. L'accento è messo sul coordinamento delle politiche e dell'azione dei vari attori presenti sul territorio, così come sulla collaborazione. Per quanto attiene al marketing, le OTR operano a stretto contatto con ATT, con la quale collaborano in materia. A questo proposito la nuova LTur prevede esplicitamente all'Art. 11 l'istituzione di una commissione marketing costituita e gestita da ATT, composta dai rappresentanti delle 4 OTR e di ATT. La collaborazione e il coordinamento con ATT avviene anche a livello di prodotto, soprattutto laddove il prodotto turistico supera i confini regionali dell'OTR che lo ha sviluppato.

¹ L'Ente turistico del Luganese aveva già conosciuto un'aggregazione con l'ET Malcantone.

3.4. ATT

ATT SA è una società anonima costituita in base all'art. 7 LTur. La maggioranza del capitale azionario (60%) è detenuta in parti uguali dalle 4 OTR, mentre le quote rimanenti sono di proprietà del Cantone Ticino (25% delle azioni) e delle associazioni di categoria, che detengono complessivamente il 15% delle azioni. L'ATT elabora e attua, su mandato del Consiglio di Stato e delle OTR, la strategia turistica cantonale, basandosi sui piani strategici regionali delle OTR.

L'attività di ATT viene finanziata mediante:

- un credito quadro cantonale (stanziato in base al piano strategico finanziario quadriennale);
- la quota parte della tassa cantonale sulle case da gioco, pari al 0.9% del prodotto lordo;
- il 20% della tassa di promozione riversata dalle OTR;
- eventuali ulteriori riversamenti da parte delle OTR;
- mandati specifici e fatturazione a terzi di prestazioni che esulano da quelle ordinarie;
- i proventi commerciali e delle partecipazioni a società.

In base ai compiti dettati espressamente dall'art. 15 LTur, ATT svolge molteplici ruoli. Essa si occupa però primariamente di svolgere attività di marketing a livello nazionale ed internazionale, oltre che di coordinare le attività di marketing delle OTR attraverso la commissione marketing. ATT svolge quindi un ruolo fondamentale all'interno del sistema turistico ticinese, assumendo il ruolo di principale interlocutore interno ed esterno e di coordinatore delle strategie turistiche e delle attività di tutti i principali attori operanti nel ramo.

3.5. Le associazioni di categoria

Le associazioni di categoria (Hotelleriesuisse Ticino, GastroTicino, Associazione Campeggi Ticinesi) sono pure parti attrici del sistema turistico

ticinese, sono presenti con i loro rappresentanti nei CdA di tutte le OTR e di ATT e detengono una partecipazione del 15% nel capitale di ATT. Esse sono particolarmente importanti all'interno del sistema, poiché rappresentano il vero e proprio "biglietto da visita" del turismo ticinese dato che il turista usufruisce necessariamente delle strutture da loro offerte. A ciò si aggiunge il fatto che i propri associati prelevano, rispettivamente contribuiscono al finanziamento del sistema attraverso le tasse di soggiorno e le tasse di promozione turistica, che vengono poi riversate alle Organizzazioni turistiche.

3.6. Enti regionali per lo sviluppo (ERS)

Gli Enti regionali per lo sviluppo (ERS) sono costituiti dai Comuni e da altri enti pubblici o privati, che compartecipano con l'obiettivo di promuovere i seguenti compiti:

- Contribuire a divulgare lo spirito, gli obiettivi e gli strumenti della Politica economica regionale a livello regionale;
- Contribuire operativamente al raggiungimento degli obiettivi del programma d'attuazione della politica economica regionale del Canton Ticino (quella attuale copre il quadriennio 2016-2019);
- Attuare quanto previsto dal Decreto Legislativo per misure di politica economica regionale complementare, in particolare la misura relativa ai "progetti complementari" e ai "fondi FPR".

L'attività degli ERS non si limita al ramo turistico ma spazia su diversi settori economici. Tuttavia, le priorità fissate per il quadriennio in corso si focalizzano anche sul rilancio del turismo, attraverso l'aumento della competitività e l'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche. Gli Enti regionali per lo sviluppo giocano dunque un ruolo importante nella valutazione e promozione di progetti di sviluppo specifici al ramo turistico.

3.7. Cantone Ticino

Il Cantone Ticino tramite il Consiglio di Stato ed i suoi uffici è l'organo competente in relazione all'applicazione della nuova LTur. In generale il

Cantone si occupa di vigilare su tutto il sistema tramite gli uffici preposti. Esso detiene il 25% delle quote di proprietà di ATT SA ed è il principale finanziatore della gestione ordinaria, attraverso la concessione di un credito quadro quadriennale che permette di erogare CHF 6 milioni l'anno.

Questi aspetti determinano il ruolo centrale dell'Ente pubblico cantonale nel sistema turistico ticinese. In particolare, la nuova LTur affida al Governo ticinese e ai diversi uffici amministrativi cantonali, i seguenti compiti specifici:

- sostenere la politica turistica cantonale e seguirne regolarmente lo sviluppo;
- coordinare la politica turistica con le altre politiche settoriali cantonali;
- sottoporre al Gran Consiglio, ogni quattro anni, la richiesta del credito quadro destinato a finanziare l'attività dell'ATT e del credito quadro per la concessione di sussidi agli investimenti e alle attività turistiche;
- stanziare ed erogare annualmente il contributo all'ATT in base al piano strategico e finanziario quadriennale, per lo svolgimento delle attività di competenza dell'ATT;
- formulare i criteri per l'elaborazione dei piani strategici e dei piani contabili;
- valutare le richieste di sussidio e concedere gli aiuti finanziari ai sensi della presente legge;
- fissare le tasse per il turismo;
- fissare ed adeguare, su richiesta dell'ATT, la percentuale di prelievo della tassa di soggiorno a favore del fondo di funzionamento;
- assicurare il riversamento alle OTR della tassa di promozione sugli esercizi pubblici senza alloggio;
- assicurare il riversamento all'ATT della quota parte della tassa cantonale sulle case da gioco ai sensi di legge;
- stimolare e sostenere, in collaborazione con le OTR, la sensibilizzazione della popolazione ticinese sull'importanza del turismo;

- promuovere la ricerca nel campo del turismo, avvalendosi di un osservatorio del turismo;
- vigilare sull'applicazione della presente legge.

4. STATO ED ESAUSTIVITÀ DELLA DOCUMENTAZIONE FORMALE

4.1. Stato della documentazione formale

La tabella in Allegato 2 mostra il grado di esaustività della documentazione formale di ciascuna entità. In linea di massima, la documentazione formale prevista dalla LTur risulta essere completa ed esaustiva per ATT e per le OTR del Luganese, del Lago Maggiore e Valli e per l'OTR del Mendrisiotto e Basso Ceresio. Al momento del nostro audit, l'OTR del Bellinzonese e Alto Ticino non aveva ancora allestito un piano finanziario ed un piano strategico definitivo. Il piano strategico consegnatoci è solo in parte completato (mancano i dati e le strategie per il triennio 2016-2018), mentre i dati di piano finanziario non erano ancora disponibili alla data della nostra verifica (stato: settembre 2016). Ci è stato riferito che i documenti erano in avanzata fase di allestimento. Ciò non toglie che la documentazione non sia stata preparata entro termini accettabili.



Housekeeping issue

L'OTR-BAT dovrà entro breve conformarsi alle disposizioni della LTur elaborando un piano finanziario e completando il piano strategico quadriennali, analogamente a quanto effettuato dalle altre Organizzazioni. Solo in questo modo il sistema turistico cantonale potrà finalmente svolgere pienamente il compito assegnatogli dal Legislatore.

Segnaliamo inoltre che l'Ufficio per lo sviluppo economico aveva elaborato un documento modello per l'allestimento del piano strategico. Esso non è stato utilizzato da tutte le OTR, pertanto i piani strategici quadriennali non adottano un formato uniforme.



Issue with potential

I piani strategici elaborati non adottano un formato uniforme, ciò potrebbe rendere più complessa una loro aggregazione in vista della definizione di una strategia organica cantonale.

4.2. In sintesi

In relazione allo stato e all'esaustività della documentazione formale, concludiamo che:

- Di principio, la documentazione formale esiste ed è completa;
- Alla data della verifica, l'OTR Bellinzonese e Alto Ticino presenta una documentazione formale incompleta.

5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA, FUNZIONAMENTO, PROCEDURE DECISIONALI

L'analisi della struttura organizzativa dei vari enti evidenzia una marcata differenza dal profilo organizzativo e del grado di formalizzazione dei processi.

5.1. Composizione dei Consigli d'Amministrazione

5.1.1. Composizione del CdA di ATT

L'art. 10 LTur definisce in modo esaustivo la composizione e i requisiti dei membri del CdA dell'Agenzia Turistica Ticinese. Il CdA è composto da 9 membri:

- 2 membri scelti dal Cantone
- 1 membro per ogni Associazione di categoria
- 4 rappresentati delle OTR

Nello specifico il CdA è così composto:

Membro	Funzione, rappresentanza
Rampazzi Aldo	Presidente, rappresentante eletto dal Cantone
Vitta Christian	Membro, rappresentante eletto dal Cantone
Patelli Simone	Rappresentante categoria Associazione Campeggi Ticinesi
Pianezzi Lorenzo	Rappresentante categoria Hotelleriesuisse Ticino
Suter Massimo	Rappresentante categoria GastroTicino
De Lorenzi Mauro	Rappresentante OTR Luganese

Merlini Aldo	Presidente OTR Lago Maggiore e Valli
Florini Antonio	Presidente OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio
Manzocchi Mattia	Rappresentante OTR Bellinzonese e Alto Ticino

La Legge fissa pure un vincolo legato alle competenze specifiche dei membri del CdA. Le informazioni già disponibili o raccolte durante le audizioni confermano che questi ultimi sono in massima parte attivi nel settore turistico o vantano conoscenze approfondite del settore. Le associazioni di categoria sono adeguatamente rappresentate sia in modo diretto, sia indirettamente attraverso i rappresentanti di singole OTR. Riteniamo quindi che l'attuale composizione del CdA di ATT rispetti pienamente le disposizioni della LTur.

Per quanto attiene alla rappresentanza in ATT delle OTR, la tabella precedente evidenzia come solo due delle quattro organizzazioni turistiche sono rappresentate dai rispettivi Presidenti del proprio CdA. Si tratta a nostro avviso di un aspetto delicato sotto due punti di vista:

- da un lato, ciò potrebbe portare a dei problemi di rappresentanza in relazione ad ATT qualora non vi fosse un'adeguata comunicazione e coordinazione all'interno delle OTR;
- d'altro canto, appare estremamente importante che il rappresentante delle OTR in seno al CdA di ATT abbia la facoltà di impegnare l'organizzazione che rappresenta. Il rischio è infatti che il CdA della società cantonale prenda delle decisioni non condivise dalle OTR o si esprima su tematiche non adeguatamente affrontate nei rispettivi gremi regionali. La presenza nel CdA ATT dei presidenti delle OTR - o eventualmente di persone con pieni poteri di rappresentanza - appare quindi una soluzione opportuna affinché le decisioni di quest'ultimo possano vincolare in modo definitivo l'intero sistema turistico cantonale.



Issue with potential

Ogni OTR è libera di eleggere il proprio rappresentante in seno al CdA di ATT. Rimane comunque da valutare la reale rappresentatività di membri che non hanno un ruolo strategico o operativo all'interno delle singole OTR.



Housekeeping issue

Affinché le attività del CdA ATT non vengano rallentate, è necessario che i rappresentanti delle OTR in seno al CdA ATT abbiano il potere di impegnare effettivamente e compiutamente le rispettive organizzazioni regionali. Bisogna quindi che nelle OTR vi sia consapevolezza circa il ruolo, responsabilità e poteri decisionali delegati al proprio rappresentante. Questo aspetto andrà verosimilmente regolato negli statuti e nei regolamenti delle OTR e ripreso in quelli di ATT.

5.1.2. Composizione dei CdA delle OTR

La composizione del CdA di ogni singola OTR deve tener conto, oltre che delle competenze specifiche delle persone proposte, di un'equa rappresentanza delle diverse componenti territoriali e delle associazioni di categoria del settore turistico (art. 5 LTur).

L'analisi della composizione dei CdA delle quattro OTR dimostra che la componente territoriale è pienamente soddisfatta. Tutte le organizzazioni turistiche contano tra i propri membri dei rappresentanti delle diverse aree di riferimento. Lo stesso vale in massima parte per la rappresentanza delle associazioni di categoria, con le seguenti considerazioni:

- il cambiamento avvenuto recentemente nella composizione del CdA dell'OTR Luganese ha portato ad una significativa rappresentanza del settore alberghiero. Parallelamente, la categoria degli esercenti appare ora sotto rappresentata;

- il CdA dell'OTR Lago Maggiore e Valli è suddiviso per aree territoriali e la rappresentanza delle associazioni di categoria sembra passare in secondo piano. Ognuna delle tre principali categorie (albergatori, esercenti, campeggi) è comunque presente;
- anche nell'OTR Bellinzonese e Alto Ticino le rappresentanze delle associazioni di categoria si mischiano almeno in parte con quelle dei rappresentanti del territorio. Apparentemente, la priorità nella scelta dei membri è stata data alla componente territoriale;
- non sempre la categoria dei campeggi sembra essere direttamente rappresentata.



Issue with potential

Il criterio della componente territoriale sembra aver avuto un peso determinante nella scelta dei membri dei CdA delle OTR.

Non da ultimo, rileviamo che la componente politico-partitica è piuttosto rappresentata nei CdA delle OTR, a scapito talvolta di una vera e propria competenza specifica nel settore turistico da parte dei singoli. Si tratta di un aspetto sul quale la LTur non prevede dei vincoli particolari.

La normativa non fissa alcuna restrizione in materia di numero di membri nei diversi CdA: ciò ha portato alla creazione di consessi talvolta molto numerosi.

Organizzazione turistica regionale	CdA	di cui UP
OTR Luganese	11 membri	3 membri
OTR Lago Maggiore e Valli	18 membri	5 membri
OTR Bellinzonese e Alto Ticino	13 membri	No
OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio	7 membri	No
Totale	49 membri	8 membri

La tabella precedente presenta la composizione attuale dei CdA e degli Uffici presidenziali (UP). Nel complesso si contano una cinquantina di membri di CdA, che complessivamente sono chiamati ad amministrare un budget di quasi 24 milioni di franchi. Riteniamo si tratti di un numero quantomeno importante in considerazione della realtà in cui si inserisce.



Issue with potential

Si rileva un numero significativo di membri di CdA, che potrebbe avere delle conseguenze dirette sull'efficacia del processo decisionale.

Va comunque tenuto presente che la nuova LTur ha portato all'aggregazione tra diversi Enti turistici locali, operazione che ha ridotto considerevolmente il numero di organismi. I precedenti Enti turistici potevano essere composti da un minimo di 5 fino ad un massimo di 15 membri. Nel complesso, la nuova organizzazione turistica ha quindi contribuito a contenere il numero di consiglieri d'amministrazione. Dalle informazioni raccolte durante le audizioni, segnaliamo pure che l'OTR LMV intende procedere a termine con una riduzione del numero dei membri di CdA.

Di regola, la presa di decisione è tanto più rapida tanto più contenuto è il numero di persone che intervengono nel processo decisionale. Non si può dunque negare che la composizione di alcuni di questi CdA possa rallentare il processo e porre dei problemi di governance. Due OTR, per rendere più efficiente e veloce il processo decisionale, hanno introdotto un Ufficio Presidenziale (UP).

Nel caso della OTR Luganese, l'Ufficio Presidenziale è composto dal Presidente e dai due Vice Presidenti del CdA, è responsabile del controllo del regolare svolgimento della gestione corrente e ne dirige l'amministrazione. Elabora il programma annuale e le strategie da sottoporre all'intero CdA. L'UP si riunisce di regola mensilmente o ogni qualvolta ve ne sia una necessità. Esso ha in delega le spese e gli investimenti preventivati superiori a CHF 30'000 fino a CHF 60'000 (valori superiori sono di competenza del

CdA) e le spese non preventivate comprese tra CHF 5'000-15'000 (competenza del CdA per spese superiori).

La seconda OTR ad essersi dotata di un UP è quella del Lago Maggiore e Valli. Esso è nominato dal CdA dell'OTR, tiene conto della rappresentanza delle aree territoriali che la costituiscono ed è composto da un massimo di 5 membri del CdA, compreso il Presidente: un delegato per ogni area di competenza e un rappresentante dell'associazione degli albergatori. Esso affianca la Direzione nelle decisioni strategiche di particolare urgenza, che nell'ambito della gestione politica e territoriale dell'Organizzazione possono risultare particolarmente sensibili. Nello specifico deve dare le istruzioni necessarie alla Direzione dell'Organizzazione, funge da intermediario tra Direzione e CdA e ha facoltà per quanto attiene agli affari correnti, mentre porta all'attenzione del CdA questioni e problematiche di rilevanza superiore.



Issue with potential

La composizione dei CdA delle OTR può porre dei problemi di governance tanto da rendere necessaria l'introduzione di Uffici Presidenziali (UP) per snellire i processi decisionali. Il percorso riorganizzativo del settore turistico è tutt'ora in corso e verrà verosimilmente perfezionato; d'altro canto ci si può chiedere se, e in quale misura, dei CdA così numerosi siano realmente necessari e non rischiano di rallentare i processi decisionali o di renderli meno efficaci.

Va pure segnalato che la composizione del CdA dell'OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio è pressoché pari all'organico della struttura stessa che si compone di 7.2 unità lavorative. D'altro canto, questo personale gestisce un budget di oltre 1.2 milioni di franchi (dati di consuntivo 2015, al netto del riversamento della TPT ad ATT). Dunque, se da un punto di vista strutturale/funzionale questa OTR può essere considerata particolarmente efficiente, da un profilo strategico rimane probabilmente da valutare se in

termini meramente numerici la composizione del CdA sia del tutto giustificata. Nonostante ciò va comunque detto che il costo dell'organo CdA della OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio è il più contenuto sia in termini assoluti che procapite.



Very important information

Non vi è una correlazione diretta tra la dimensione dell'organico della singola OTR, l'entità del budget gestito e il numero di membri del CdA. I CdA numericamente più importanti hanno comunque optato per la costituzione di un UP.

Partendo dai dati di consuntivo 2015, abbiamo potuto calcolare il costo medio per membro CdA, per singola OTR:

Organizzazione turistica regionale	CdA	Costo p.p. ²
OTR Luganese	11 membri	6'258
OTR Lago Maggiore e Valli	18 membri	7'872
OTR Bellinzonese e Alto Ticino	13 membri	2'647
OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio	7 membri	1'831
Totale	49 membri	5'261

L'onere totale e pro capite dei CdA considera di regola sia le indennità versate ai membri e le spese di rappresentanza, sia i costi diretti delle sedute: sono quindi contemplati anche eventuali oneri per i pasti consumati durante le riunioni, così come i costi di locazione delle sale in alberghi o strutture della regione per le OTR che non dispongono di spazi sufficientemente ampi per organizzare le sedute.

² Cifre calcolate attingendo ai dati contabili 2015 messi a nostra disposizione



Issue with potential

Sembra vi sia una certa correlazione tra il budget gestito e l'onere complessivo generato dal CdA. Il costo di un singolo rappresentante in seno all'OTR più grande (OTR LMV) è quattro volte maggiore rispetto all'onere sopportato dalla più piccola delle Organizzazioni (OTR MBC). Ciò è anche dovuto a costi supplementari legati alla locazione di spazi di dimensioni adatte alla taglia del CdA, che potrebbero essere risparmiati o ridotti. Questo fattore, associato ad un numero di membri significativo, genera un onere non trascurabile a carico della struttura Locarnese.

La tabella seguente presenta uno specchietto delle indennità totali percepite dai membri dei CdA delle OTR, così come il numero di sedute dello scorso anno. Si può notare come non vi sia una correlazione diretta tra la taglia del CdA e la frequenza delle sedute, così come tra il numero di sedute e l'onere complessivo a carico della singola OTR.

OTR	Forfait annuali totali		Indennità per seduta CdA	No. sedute 2015	
	Ufficio presidenziale	Membri CdA		UP	CdA ³
OTR L	22'000	-	200	5	34
OTR LMV	93'000	13'000	200	20	8
OTR BAT	7'000	-	50	n/a	14
OTR MBC	-	-	200	n/a	13

³ OTR L: il dato include sia le sedute del CdA (13) che quelle delle Commissioni del CdA (21).



Issue with potential

L'assunzione di maggiori responsabilità dovute al fatto di amministrare un budget più importante giustifica il versamento di indennità differenziate. Sarebbe tuttavia opportuno che i regolamenti del CdA prevedano degli intervalli simili entro i quali fissare le indennità ai membri, così da regolamentare le differenze identificate.

5.2. Struttura organizzativa interna

Analizzando gli organigrammi aggiornati che ci sono stati sottoposti, possiamo concludere che le strutture organizzative interne e di conseguenza il funzionamento stesso dei diversi Enti è ben distinto da una realtà all'altra.

5.2.1. Struttura organizzativa interna di ATT

ATT conta un organico di 33 dipendenti (circa 31 unità a tempo pieno) distribuiti in base ai singoli settori di attività (prodotti, contenuti, comunicazione, web), ai mercati di riferimento (svizzero ed esteri) e ai servizi gestionali, ciascuno con il proprio responsabile di settore. Alla testa dell'organizzazione troviamo una Direzione composta da un direttore, un vicedirettore e due membri di direzione, coadiuvati da due assistenti di direzione.

La struttura gerarchica è di tipo classico a più livelli (direzione, capi divisione, responsabili di settore) e mantiene una certa flessibilità operativa data dal fatto che i due membri di direzione sono a loro volta responsabili di singoli settori (responsabile marketing e mercato svizzero da un lato, responsabile amministrazione e servizi gestionali dall'altro).

L'organigramma consegnatoci tiene conto dei movimenti di personale più recenti e presenta una struttura assai definita. Da notare che la nuova struttura organizzativa, valida a partire da ottobre 2016 conta anche il Settore Prodotti con tre unità a tempo pieno: ciò è dovuto in particolare allo sviluppo delle figure di Hospitality Manager e di manager del progetto Hike Ticino.

Ciascun collaboratore si colloca in una funzione ben precisa con proprie responsabilità di prodotto e/o di Paese. Il personale è in massima parte attribuito a singoli settori e solo in quattro casi vi è un impiego in settori diversi, ancorché simili. Ogni figura professionale può contare su un proprio cahier des charges.

Come vedremo più avanti nel documento (cfr. capitolo 5.6.1), ATT si è dotata di un numero limitato di regolamenti ed ha per ora formalizzato solo parte dei processi amministrativi. Ciò rende l'organizzazione piuttosto snella e pronta a reagire tempestivamente alle sollecitazioni esterne. Un esempio è dato dal fatto che ATT ha saputo assorbire senza grosse apprensioni alcuni compiti di supporto alle OTR nel settore della promozione del mercato interno elvetico, pur rinunciando ad un compenso pecuniario. In seno ad ATT sembra quindi esserci la capacità di assumere nuovi compiti in questo importante settore, sia grazie alla componente di know-how presente in organico, sia per l'esistenza di un potenziale di ottimizzazione dell'efficienza che è ora stato almeno in parte sfruttato.



Very important information

L'organizzazione interna di ATT appare sufficientemente snella per permettere di reagire prontamente alle sollecitazioni esterne. I due membri di direzione hanno responsabilità di settore, ciò che garantisce un legame stretto tra l'apparato di conduzione e i servizi.

La struttura si è dimostrata in grado di assumere nuovi compiti delegati dalle OTR, segnatamente a supporto della promozione del mercato elvetico.

D'altro canto, riteniamo vi siano degli ambiti (ad esempio nel controllo interno) dove la formalizzazione di determinati processi chiave è auspicabile.

5.2.2. Struttura organizzativa interna delle OTR

Le OTR presentano una struttura organizzativa sensibilmente diversa tra di loro, data da ragioni storiche e dal fatto che alcune di queste sono la risultante di un processo di aggregazione di Enti turistici locali da poco concluso.

Gli elementi che più caratterizzano le singole strutture organizzative delle OTR sono i seguenti:

OTR Luganese: presenta una struttura organizzativa viepiù orizzontale, con una direzione collegiale composta da quattro⁴ persone, ciascuna con una propria responsabilità di settore: marketing, informazione e territorio, amministrazione. L'organico in base all'organigramma conta circa 45 collaboratori, pari a 37 unità a tempo pieno. La tipologia di attività fa sì che buona parte degli impiegati negli Infopoint siano occupati a tempo parziale o operino in sedi diverse. Il settore marketing è composto da una direttrice coadiuvata da 7 collaboratori (6.2 unità a tempo pieno). Come vedremo più in dettaglio in seguito, l'OTR del Luganese è di gran lunga quella che si è dotata del maggior numero di procedure formalizzate.

OTR Lago Maggiore e Valli: Organizzazione più importante in termini di budget e di organico, l'OTR LMV conta complessivamente 97 collaboratori, pari a 68 unità a tempo pieno. Di questi, 16 unità sono operative nella

⁴ Dalle informazioni raccolte, il vicedirettore è prossimo alla pensione. Al momento del suo pensionamento, i suoi compiti verranno rilevati dal Direttore dell'OTR L senza procedere ad un avvicendamento o all'assunzione di nuovo personale.

gestione dei sentieri. A differenza di quella luganese, la struttura gerarchica locarnese presenta ancora una forte impronta delle sue quattro precedenti componenti geografiche. Ogni membro di direzione - ad eccezione del responsabile finanziario - oltre ad avere delle responsabilità di settori diversi, è pure responsabile di un'area geografica (Ascona-Locarno, Gambarogno, Tenero-Verzasca e Vallemaggia). Ne consegue un intreccio di competenze e responsabilità, la cui efficacia andrà valutata attentamente⁵. La struttura organizzativa si distingue pure da quella dell'OTR Luganese per il fatto di aver raggruppato i settori in modo sensibilmente diverso: in questo caso, promozione (marketing), prodotto e una parte dell'informazione al turista sono condensati sotto la conduzione del vicedirettore e responsabile marketing, mentre la gestione dei sentieri figura con le infrastrutture. Il settore marketing e prodotto conta un responsabile e otto collaboratori, cui si aggiungono due collaboratori per il Jazz Ascona e i colleghi di stanza negli Infopoint della regione.

OTR Bellinzona e Alto Ticino: presenta una struttura oltremodo diffusa sul territorio e organizzata per singole sedi. L'organigramma mostra ancora un profondo legame con la precedente organizzazione: ciascuna sede (Bellinzona, Biasca e Riviera, Valle di Blenio e Leventina), in particolare, conta un proprio responsabile di prodotto - che assume anche responsabilità di conduzione all'interno dell'OTR - un responsabile dell'accoglienza turisti e una figura responsabile dell'amministrazione e finanze. Malgrado l'aggregazione dei precedenti ETL, si è proceduto solo in parte a una centralizzazione dei servizi e diverso personale è ancora oggi delocalizzato nelle sedi periferiche. Nel complesso si contano 35 dipendenti, di cui due pagati a ore. L'organico corrisponde a 16 unità amministrative a tempo pieno e circa 9 operai attivi nella gestione sentieri. Se confrontata con le altre

⁵ E' il caso ad esempio dell'Info Area Verzasca che è subordinata al responsabile dell'Amministrazione, così come dell'Info Area Vallemaggia che figura sotto il settore Territorio e Infrastrutture.

OTR, quella del Bellinzonese è certamente quella che conta più personale rispetto al budget a disposizione.

OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio: è l'OTR più piccola e presenta un organigramma piuttosto contenuto. L'apparato amministrativo conta sei collaboratori (5.2 unità a tempo pieno), coadiuvati da due stagisti. La squadra sentieri è invece composta da un capo squadra, due apprendisti e uno stagionale a tempo parziale. Per ogni funzione esiste un mansionario dettagliato. Le attività di marketing vengono gestite in massima parte dalla Direttrice con il supporto del personale amministrativo. Questi nuovi compiti di promozione non sono stati accompagnati da nuove assunzioni di personale, che è pertanto rimasto invariato.

5.2.3. Unità impiegate e risorse finanziarie

La tabella seguente mostra le differenze riscontrate tra le OTR per quanto attiene all'organico a disposizione e alla relazione tra mezzi finanziari (entrate da tasse, contributi, eccetera) e personale impiegato.

I dati sotto riportati mostrano un buon allineamento tra le OTR, eccezion fatta per quella del Bellinzonese, che presenta invece un organico apparentemente non del tutto giustificato almeno se relazionato con il budget a disposizione.

	OTR M	OTR LMV	OTR BAT	OTR L
Personale amministrativo	5.20	52.00	16.00	31.45
Squadra sentieri	2.00	16.00	9.25	6.00
Collaboratori (incluse squadre sentieri)	7.20	68.00	25.25	37.45
Tot entrate / Pers amministrativo	240'708	242'715	191'527	244'952
Tot entrate / Tot collaboratori	173'845	185'606	121'364	205'708
Tot entrate (con fdo funzionam) / Tot collaboratori			135'154	



Very important information

Non vi è uniformità tra le strutture organizzative delle OTR. Le due Organizzazioni del Sopraceneri sono ancora fortemente improntate su un principio territoriale proveniente dai vecchi ETL.



Housekeeping issue

L'organico delle singole OTR varia in modo sensibile da una realtà all'altra. Si passa dalle circa 7 unità del Mendrisiotto alle oltre 68 unità a tempo pieno del Locarnese. Siamo quindi di fronte a organizzazioni che necessariamente hanno un peso specifico del tutto differente anche nella presa di decisioni strategiche. Un maggiore equilibrio di forze sarebbe a nostro avviso auspicabile.



Housekeeping issue

Vi è una buona correlazione tra l'entità dei ricavi delle singole OTR e l'importanza dell'organico impiegato. La sola eccezione riguarda l'OTR Bellinzonese e Alto Ticino, che conta oltre 25 unità a tempo pieno a fronte di un budget di entrate superiore a CHF 3.3 mio (fondo di funzionamento incluso). Pur considerando la vastità e la morfologia del territorio da gestire, siamo dell'avviso che questo valore evidenzia una marcata inefficienza organizzativa, resa ancor più significativa dal fatto che l'OTR beneficia di un contributo importante dal fondo di funzionamento (ca. CHF 348'000, pari al 12% delle entrate totali). A giustificazione vi è il fatto che l'OTR ha conosciuto un'aggregazione tra ETL già deboli dal profilo finanziario e che verosimilmente delle misure correttive potranno essere prese nei prossimi anni. Si tratta tuttavia di un aspetto che può valere, almeno in parte, anche per le altre Organizzazioni.

5.3. Organizzazione del settore marketing

5.3.1. Organizzazione del settore marketing nelle OTR

La nuova LTur affida alle OTR nuovi compiti quali lo sviluppo di prodotti e la loro commercializzazione, così come la possibilità di svolgere attività di marketing di prodotti turistici regionali. Essa lascia tuttavia libertà alle singole Organizzazioni di organizzare queste attività nel modo più opportuno ed efficiente.

Partendo dai dati contabili o dalle tabelle extra-contabili messi a nostra disposizione per l'esercizio 2015, abbiamo potuto estrapolare i seguenti dati:

OTR	SPESE PERSONALE MARKETING	TOTALE COSTI DI PROMOZIONE	SPESE PERS. MARKETING / SPESE DI PROMOZIONE
OTR LMV	270'140	2'186'889	12%
OTR L	666'441	2'097'312	32%
OTR BAT	55'000	235'169	23%
OTR MBC	91'942	305'702	30%
Totale	1'083'522	4'825'072	22%

La tabella sopra esposta riporta il totale dei costi del personale allocati direttamente all'attività di marketing, i costi di promozione totali (inclusi i costi del personale marketing) e il rapporto tra i due.

Il budget legato al settore marketing sembra essere utilizzato in maniera differenziata tra le OTR. Va comunque detto che tra le OTR non vi è un allineamento preciso dei metodi di allocazione dei costi di promozione e di allocazione delle spese del personale di marketing. Un confronto diretto non è quindi del tutto realistico.

Nel concreto, il nuovo disposto di legge si è quindi tramutato nella creazione di apparati marketing in tutte le OTR. Di fatto, ogni OTR si è dotata di un proprio settore marketing composto da uno o più collaboratori, che

svolge autonomamente i compiti di promozione dei prodotti turistici. Per completezza segnaliamo che i compiti di promozione dell'OTR MBC sono stati interamente assorbiti dal personale già esistente.

Si tratta di una scelta di competenza delle singole OTR e quindi del tutto legittima. Ci si può tuttavia chiedere se questa sia effettivamente l'opzione più indicata dal profilo dell'efficacia e dell'efficienza.

L'efficacia è data dalla relazione tra gli obiettivi e i risultati e identifica la capacità di raggiungere un certo obiettivo: da questo profilo, se l'obiettivo è promuovere i prodotti del territorio, i singoli apparati marketing svolgono egregiamente il loro lavoro in quanto producono una mole non indifferente di attività promozionali legate alla propria regione di riferimento.

Più complessa è invece la valutazione se l'obiettivo ultimo è di incrementare il numero di turisti e di pernottamenti: in questo caso, l'aspetto promozionale funge da mezzo e non da fine, e come tale ogni giudizio si basa sui dati della statistica del turismo ticinese. A meno di due anni dall'introduzione della nuova organizzazione, formulare un verdetto definitivo è del tutto prematuro in quanto le misure introdotte in questo periodo porteranno verosimilmente i propri frutti solo a medio termine. I dati relativi agli ultimi mesi sono comunque incoraggianti e lasciano ben sperare.



Very important information

La creazione di apparati marketing nelle OTR ha generato un numero sensibile di attività promozionali. Sarebbe opportuno che vengano identificati dei precisi indicatori di qualità di queste attività, affinché si possa misurare in modo oggettivo il grado di efficacia delle stesse.

L'efficienza è invece la relazione tra i mezzi e i risultati: in questo caso la variabile da considerare è data dalle risorse a disposizione del sistema turistico (OTR e ATT) per la promozione del territorio, mentre il giudizio riguarda l'uso parsimonioso di tali risorse.

Il prodotto turistico varca spesso i confini territoriali delle regioni. Per questa ragione, allo stesso modo la promozione di questi prodotti andrebbe gestita a livello sovraregionale o cantonale, sfruttando al meglio gli strumenti della collaborazione tra enti e della delega di compiti, espressamente previsti dalla LTur. A tal proposito, la scelta di creare degli apparati marketing interni alle singole OTR, che si affiancano a quello già esistente in ATT, appare non del tutto giustificabile dal profilo dell'efficienza e potrebbe portare ad un utilizzo non parsimonioso delle risorse a disposizione.



Housekeeping issue

L'aspetto dell'efficienza è determinante. Le caratteristiche di molti prodotti turistici offerti sul territorio portano a credere che la scelta di creare dei team marketing in ogni OTR (oltre che in ATT) non sia del tutto giustificabile e porti ad un utilizzo non parsimonioso delle risorse disponibili.

Questo aspetto è ancor più evidente se consideriamo che le singole OTR, pur avendo creato dei team propri, facciano di fatto ancora capo al supporto di ATT per diverse attività di promozione, senza peraltro riconoscere particolari indennizzi a quest'ultima. Il sistema è quindi molto intrecciato e seguire una via solitaria non appare una soluzione praticabile sul medio-lungo periodo. Rimandiamo al seguito del rapporto per un approfondimento sui temi legati alla collaborazione e all'allocazione delle risorse.

Una tematica emersa piuttosto di frequente durante le audizioni riguarda la difficoltà nell'identificare la frontiera tra le competenze delle OTR e quelle di ATT in ambito di promozione del prodotto turistico. Non è infatti del tutto chiaro fin dove possono (o devono) spingersi le OTR e a partire da dove il compito andrebbe trasferito ad ATT. Di principio, vale il principio della valenza territoriale dell'iniziativa: tanto più ampio è il territorio e lo spettro di potenziali interessati e tanto più opportuna diventa la competenza di ATT nell'esecuzione del compito. Si tratta di un aspetto stret-

tamente legato al coordinamento che dovrà necessariamente essere approfondito al fine di evitare sovrapposizioni di ruoli e competenze. Oggi non siamo ancora arrivati a questo stadio, pertanto talvolta si fatica a sviluppare iniziative di ampio respiro che toccano l'intero territorio cantonale.



Housekeeping issue

Le competenze di ATT e delle singole OTR nella promozione del prodotto turistico vanno meglio precisate affinché siano chiari i ruoli e si possano evitare le sovrapposizioni. In questo senso riteniamo che la Commissione marketing sia un valido strumento da sfruttare per coordinare le interazioni e definire al meglio i campi d'azione di ciascuno a seconda delle esigenze.

5.3.2. Organizzazione della commissione marketing

L'art. 11 LTur prevede esplicitamente la creazione di una commissione marketing, con gli scopi seguenti:

- Elaborare la strategia e il programma cantonale di marketing;
- Assicurare un coordinamento ottimale di tutti gli attori del sistema turistico.

I compiti che la LTur ha attribuito alla commissione marketing sono di estrema importanza. Nel Messaggio 6897 del CdS, tale commissione è stata voluta anzitutto per "garantire un'ottimale collaborazione tra le OTR e

ATT⁶ e per "facilitare e assicurare un ottimo coordinamento"⁷. L'accento è dunque posto sul compito di coordinamento delle attività e delle strategie regionali, che deve portare all'elaborazione di una strategia e di un programma cantonale di marketing unitari e condivisi.

I compiti della Commissione sono precisati nello specifico regolamento di funzionamento⁸, approvato dal CdA di ATT in data 6 marzo 2015 ed entrato immediatamente in vigore. In particolare, essa è chiamata a:

- contribuire all'elaborazione della strategia turistica cantonale per il quadriennio e del piano annuo di attività marketing cantonale, formulati dall'ATT;
- favorire la condivisione delle informazioni sulle strategie di marketing delle OTR, affinché si possa assicurare il coordinamento delle singole iniziative;
- monitorare l'andamento del turismo in Ticino e le tendenze in atto nel settore;
- assicurare una valutazione delle operazioni marketing messe in atto da ATT o dalle OTR.



Very important information

La Commissione non ha un ruolo di tipo strategico, bensì di coordinamento delle strategie e delle iniziative dei vari attori dell'organizzazione turistica ticinese.

La legge e il regolamento di funzionamento precisano pure chi debbano essere i membri. A tal proposito va sottolineato che questo organismo ha avuto una gestazione piuttosto travagliata, con alcuni cambiamenti nella sua composizione che ne hanno ritardato l'effettiva operatività.

⁶ Fonte: Messaggio n. 6897 del 14.01.2014, Nuova Legge su turismo (LTur) e stanziamento di un credito quadro di fr. 24'000'000 per il finanziamento delle attività svolte dall'Agenzia turistica ticinese nel quadriennio 2015-2018, p. 7.

La composizione della commissione marketing risponde alle prescrizioni di legge ed è la seguente:

Frapolli Elia	Direttore ATT
Fontana Lupi Nadia	Direttore OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio
Gugliotta Bagaian Daniela	Responsabile marketing OTR Luganese
Bonetti Fabio	Direttore OTR Lago Maggiore e Valli
Cantarelli Gian Luca	Direttore OTR Bellinzonese e Alto Ticino

E' opinione diffusa che le difficoltà iniziali di funzionamento della Commissione abbiano inciso sul buon funzionamento dell'intero sistema turistico cantonale. In particolare, in una prima fase essa non ha assunto pienamente il ruolo di coordinamento delle iniziative nel settore del marketing, ritardando così la condivisione delle strategie e l'elaborazione di una strategia cantonale, generando di fatto alcuni problemi di governance.

Il piano di attività marketing relativo al 2016 ne è una prova: esso elenca in dettaglio i progetti di marketing previsti da ATT, oltre a quelli che si intende svolgere in comune o in collaborazione con le OTR. Lo squilibrio tra quanto svolto autonomamente e quanto invece viene organizzato in modo coordinato è piuttosto evidente sia dal punto di vista del numero di progetti di marketing, sia dal profilo meramente finanziario: il piano di attività identifica 41 progetti svolti in collaborazione tra ATT e le OTR - senza peraltro precisare quali siano le OTR coinvolte - per un totale di 285 progetti. Mancano invece le attività di marketing programmate autonomamente dalle singole OTR.

⁷ Fonte: Ibidem, p. 11.

⁸ Regolamento di funzionamento della Commissione marketing ATT SA (LTur art. 11).

Per completezza segnaliamo che nel corso della nostra analisi abbiamo ricevuto da ATT il piano marketing 2017 (stato 24 agosto 2016). La valutazione della qualità delle proposte contenute nel documento esula dal nostro mandato, di conseguenza non esprimiamo alcun giudizio in merito. Dal profilo quantitativo (numero progetti e budget destinati), il piano di attività 2017 evidenzia un numero maggiore di collaborazioni rispetto a quello elaborato lo scorso anno. Si contano infatti oltre 300 progetti, dei quali almeno un terzo promossi dalle OTR autonomamente o in collaborazione con ATT. Il budget marketing 2017 di ATT è già stato interamente attribuito alle singole attività, mentre quanto indicato per le singole OTR non tiene conto del costo del personale destinato a questi compiti. Per maggiori dettagli su questa tematica rimandiamo al capitolo 7.1.1.

5.4. Funzionamento

5.4.1. Organizzazione turistica ticinese

Dalle audizioni effettuate abbiamo riscontrato un generale ottimismo da parte degli attori in gioco sulla nuova organizzazione turistica e sulle opportunità che essa offre. Il breve tempo intercorso dall'entrata in vigore della nuova legge potrebbe aver impedito alle singole Organizzazioni di rendere effettivi i cambiamenti organizzativi volti a migliorarne l'efficienza. Ciò non toglie che vi siano dei sensibili margini di miglioramento dell'efficienza organizzativa dell'intero sistema.

L'aspetto del coordinamento è un tema centrale per il buon funzionamento dell'intero sistema turistico ticinese. L'impronta data dalla nuova legge è chiaramente orientata ad un approccio di tipo "bottom-up", nella misura in cui gli orientamenti voluti dalle OTR e dalle Associazioni di categoria sono alla base dell'attività dell'ATT. Questo approccio esige tuttavia che alcune premesse siano date:

- ogni attore all'interno del sistema turistico ticinese deve avere bene in chiaro che la politica del turismo ha valenza cantonale e non regio-

nale: a nulla vale ogni risultato a livello regionale se questo non beneficia (o, peggio, va a scapito) all'intero Cantone. In altre parole, l'effetto di ogni azione deve essere valutato a livello globale e non regionale: solo in questo modo si può evitare l'insorgere di comportamenti competitivi tra le OTR. Questo aspetto è chiaro all'interno di ATT, ma non sembra esserlo del tutto nelle OTR che tendono talvolta a limitare lo sguardo all'interno del loro perimetro regionale;

- definire dei progetti a valenza cantonale, che vengano sostenuti dalle regioni: l'elaborazione di un elenco di progetti regionali non è sufficiente. Bisogna invece che i rappresentanti delle OTR e di ATT definiscano insieme quali di questi progetti siano di interesse cantonale e realmente strategici, affinché vi possa essere un'azione concertata a sostegno di questi ultimi. Da qui l'importanza essenziale della Commissione marketing quale "tavolo di lavoro" privilegiato per il coordinamento delle strategie. Le difficoltà iniziali di funzionamento incontrate dalla Commissione hanno inciso sulla capacità del sistema di identificare dei progetti a valenza cantonale sui quali concentrare gli sforzi e riteniamo che al momento attuale non si sia ancora giunti a delle soluzioni condivise di questo tipo;
- un rigoroso rispetto dei compiti e delle scadenze da parte di tutti gli attori e in particolare dalle OTR, oltre che la massima volontà di collaborare affinché l'orientamento regionale condivida gli stessi obiettivi strategici cantonali. In questo senso, i ritardi accumulati dall'OTR BAT nella consegna di parte della documentazione formale si scontrano con questa premessa;
- raramente l'interesse generale (cantonale) corrisponde alla somma degli interessi particolari (locali o regionali), ancor meno a soluzioni minimaliste. Lo spirito dell'approccio "bottom-up" è di trovare soluzioni di respiro cantonale coinvolgendo la base del sistema.

5.4.2. ATT e rispetto dei compiti previsti dalla LTur

La tabella in Allegato 3 elenca i compiti che la LTur attribuisce a ATT e fornisce un breve commento sul loro rispetto.

Quanto previsto dalla legge è in buona parte rispettato. Spesso delle lacune esistono quando ATT non è del tutto padrona di operare in modo autonomo ma dipende, per l'esecuzione di determinati compiti, da altri attori, segnatamente le OTR. Ne sono degli esempi:

- il Piano strategico cantonale, ancora in fase di elaborazione in quanto mancano alcuni input provenienti dall'OTR del Bellinzonese e Alto Ticino;
- la gestione delle banche dati, influenzata anche in questo caso dalle OTR per quanto attiene ai dati contabili.

Da parte di ATT (per il tramite della Commissione marketing) è auspicabile un migliore e più approfondito coordinamento con le singole OTR per gli aspetti di marketing, al fine di rendere maggiormente efficienti le risorse a disposizione. ATT conta infatti tra le sue file numerosi collaboratori che possono vantare un grosso know-how in questo ambito, il cui utilizzo andrà ulteriormente ottimizzato in un prossimo futuro.

Rimandiamo a quanto espresso al capitolo 5.3.1 per quanto attiene all'identificazione della frontiera d'azione di ATT, rispettivamente delle OTR nelle loro attività di promozione di prodotti.



Issue with potential

La Commissione marketing è un valido strumento da sfruttare per coordinare le interazioni e definire al meglio i campi d'azione dei diversi attori a seconda delle esigenze, oltre che per ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

5.4.3. OTR e rispetto dei compiti previsti dalla LTur

Dalle analisi effettuate abbiamo potuto appurare come le OTR Luganese e OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio abbiano assimilato il cambiamento strutturale dato dalla nuova legge. Le altre due OTR (LMV e BAT), complici i processi di aggregazione tra i precedenti ETL e la vastità del territorio da amministrare, vivono ancora una fase di transizione. Riteniamo quindi che vi possano essere degli ulteriori margini di ottimizzazione nell'ambito del funzionamento.

La tabella in Allegato 4 elenca i compiti che la LTur attribuisce alle OTR e fornisce un breve commento sulle modalità di svolgimento e sul loro rispetto.

Quanto previsto dalla legge è in buona parte rispettato, anche se vi sono dei margini di miglioramento sensibili. I punti che più meritano di essere evidenziati sono i seguenti:

- elaborazione e aggiornamento regolare del piano strategico e del piano finanziario: come già indicato in precedenza, l'OTR BAT ha accumulato un sensibile ritardo nella preparazione di questi documenti, con tutte le conseguenze del caso;
- coordinamento delle attività di marketing tra le OTR e con ATT. Vanno in particolare meglio precisati i limiti di azione regionali delle singole OTR, evitando sovrapposizioni e relative inefficienze: il tema tocca anche la Commissione marketing ed è pure già stato evidenziato al capitolo 5.3.2;
- collaborazione tra le OTR e ATT o con gli altri attori presenti sul territorio: le dimensioni raggiunte dalle attuali OTR portano in una prima fase a una preferenza per una gestione autonoma interna delle singole attività. A quasi due anni dall'entrata in vigore della nuova LTur, le collaborazioni esistono soprattutto con enti esterni all'organizzazione turistica, mentre sono ben più rari i casi di collaborazione tra le OTR.

Manca inoltre una formalizzazione di queste collaborazioni. La tematica in oggetto verrà approfondita in dettaglio al capitolo 7;

- deleghe di competenze: è sicuramente tra gli aspetti più deboli nel funzionamento attuale della nuova organizzazione turistica. Le OTR non ci hanno indicato alcuna attività delegata a ATT o ad altre OTR. Solo l'attività di promozione sul mercato nazionale, concentrata su ATT, può oggi essere considerato come una sorta di delega affidata all'Agenzia cantonale. La tematica verrà affrontata al capitolo 7;
- centri di competenza: altro elemento di debolezza del sistema, ad oggi non è ancora stato costituito alcun centro di competenza che rispetti gli obiettivi della nuova LTur. Ciò è a nostro avviso piuttosto grave, se consideriamo che questo è uno degli aspetti fondamentali su cui deve basarsi la nuova organizzazione turistica che può attingere a importanti mezzi finanziari provenienti dalla politica economica regionale.

5.5. Sistemi informativi e contabili

Uno degli aspetti che hanno richiesto un impegno non trascurabile di risorse riguarda l'implementazione di applicativi contabili adeguati alle nuove esigenze. Per diverse ragioni, tra cui anche quelle di carattere finanziario, le organizzazioni si sono dotate di sistemi informativi non del tutto allineati tra loro. La tabella seguente elenca i sistemi informativi e gli applicativi contabili adottati da ATT e dalle OTR.

Organizzazione	Applicativi contabili in uso
ATT SA	SAP Business One
OTR LMV	SAP Business One
OTR L	Gestfin Dal 2017: Progel Planet TS e HR
OTR BAT	GeCoTi

	Contabilità 2015 gestite separatamente, consolidamento avvenuto solo a fine anno a livello di conto annuale 2015. Dal 2016 vi è un'unica contabilità. Gruppo Gestione Sentieri è gestito attraverso una contabilità separata, che verrà integrata a tutti gli effetti a partire dalla chiusura 2017.
OTR MBC	Gestfin

L'uso di applicativi contabili e di sistemi informativi diversi non facilita la raccolta di informazioni e dati uniformi che possano essere messi a confronto. Inoltre, durante la nostra analisi è emersa una certa difficoltà da parte di singole OTR di fornirci delle spiegazioni sufficientemente fondate sul contenuto di alcune voci di spesa presentate nel preventivo quadriennale. Alcuni valori derivano da raggruppamenti di posizioni non sempre chiari o adottati in modo uniforme tra le OTR. Ne conseguono dei dati non del tutto confrontabili tra loro.



Issue with potential

Nel contesto attuale, potrebbe essere vista favorevolmente l'introduzione di sistema di gestione dei dati comune a tutte le organizzazioni operanti nel settore turistico. Ciò permetterebbe un incremento dell'efficienza soprattutto nell'estrapolazione, nell'elaborazione e nella lettura univoca dei dati.



Issue with potential

Per un'effettiva armonizzazione dei conti, suggeriamo di introdurre delle precise direttive contabili che permettano di uniformare i processi di elaborazione di Preventivi e Con-

suntivi, precisando in particolare i metodi di contabilizzazione di spese e ricavi e l'attribuzione degli stessi alle singole voci/gruppi di conto.

Segnaliamo inoltre che il conto annuale al 31 dicembre 2015 dell'OTR BAT allestito e sottoposto a revisione è il risultato della sommatoria dei conti annuali delle quattro precedenti realtà turistiche locali (Bellinzona, Biasca e Riviera, Blenio e Leventina), elaborati mediante quattro contabilità separate. Una gestione unitaria è stata introdotta solo nel 2016. Va detto comunque che il Gruppo Gestione Sentieri, in base a quanto confermatoci, viene gestito attraverso una contabilità separata che verrà comunque integrata a partire dal prossimo anno.

5.6. Procedure decisionali e SCI

5.6.1. Regolamenti e processi formalizzati

Il grado di formalizzazione delle procedure è estremamente differenziato tra le singole Organizzazioni.

ATT si è come detto dotata di un numero limitato di regolamenti e ha per ora formalizzato solo parte dei processi amministrativi. Ciò rende l'organizzazione piuttosto snella e pronta a reagire tempestivamente alle sollecitazioni esterne.

L'Allegato 5 presenta una lista dei principali regolamenti adottati dalle varie organizzazioni. Abbiamo rilevato che da un punto di vista organizzativo interno, le procedure sono più o meno formalizzate ed implementate a seconda della OTR, con delle differenze piuttosto significative.

La situazione riscontrata passa da un numero di procedure rilevante per quanto attiene alla OTR del Luganese mentre nettamente inferiore per quanto riguarda la OTR Lago Maggiore e Valli. Paradossalmente, pur operando nello stesso ambito e contando su strutture di medio-grandi dimensioni, le due maggiori entità hanno optato per un grado di formalismo del tutto differenziato. Anche per quanto riguarda le altre due organizzazioni

(MBC e BAT), la struttura interna è ben diversa: l'OTR MBC ha elaborato diversi regolamenti e formalizzato un buon numero di processi, nonostante sia la più piccola struttura. L'OTR BAT non ci ha invece consegnato alcun documento in tal senso oltre alla documentazione formale e al regolamento dei dipendenti.



Issue with potential

Il livello di regolamentazione e di formalizzazione dei processi interni non rispecchia l'importanza dell'organizzazione. Sarebbe a nostro avviso opportuno che vi sia maggiore uniformità tra le OTR, almeno nell'identificazione e formalizzazione di regolamenti e processi chiave.

Sulla base della tipologia di strutture e del settore in questione, abbiamo rilevato una serie di processi che riteniamo valga la pena introdurre e applicare. L'elenco non è necessariamente esaustivo:

- Processo assunzione personale;
- Processo emissione fatture debitori;
- Processo gestione autorizzazione fatture;
- Processo pagamento fatture creditori;
- Processo richiamo fatture debitori;
- Processo quadratura mensile conti correnti;
- Processo incasso tasse;
- Processo sviluppo piano marketing strategico;
- Processo evasione reclami;
- Processo valutazione ed evasione richieste di contributo.

A questi si aggiungono, come già indicato in precedenza, dei processi uniformati di elaborazione di Preventivi e Consuntivi delle OTR, così come delle direttive sui metodi di contabilizzazione di spese e ricavi e sull'attribuzione degli stessi alle singole voci/gruppi di conto.

Un ulteriore aspetto che giudichiamo importante riguarda le modalità di comunicazione all'interno delle singole OTR. I documenti analizzati non

formulano particolari indicazioni in merito al flusso informativo e di comunicazione. Questa mancanza potrebbe giustificarsi nelle OTR che hanno optato per una struttura organizzativa orizzontale (OTR L) o su piccole realtà in massima parte concentrate (OTR MBC). Dove invece appare necessaria è nelle OTR del Sopraceneri, non fosse che per la scelta di dotarsi di una struttura organizzativa con una forte impronta territoriale. Lo stesso vale anche per la comunicazione all'interno del sistema turistico.



Issue with potential

L'aspetto della comunicazione interna e la gestione dei flussi informativi è determinante soprattutto nelle OTR diffuse sul territorio e tra le OTR e ATT. In questo senso, si giustifica a nostro avviso una maggiore regolamentazione di questi aspetti.

5.6.2. Sistema di controllo interno (SCI)

Le audizioni e l'analisi della documentazione hanno evidenziato una formalizzazione non adeguata delle procedure di controllo. Considerati gli interessi e le risorse in gioco, manca a nostro avviso un vero e proprio manuale di sistema di controllo interno (SCI).

Il SCI è l'insieme delle attività, metodi e misure di controllo ordinate dal CdA e dalla Direzione per garantire che la contabilità ed i conti annuali siano conformi alle norme legali e allo statuto. Le misure organizzative contenute nel SCI sono integrate nei flussi d'attività nel senso che si svolgono sia parallelamente che prima o dopo le attività aziendali.

In linea generale, si può dire che il SCI aiuta al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ottenimento degli scopi delle politiche aziendali attraverso una gestione efficace e efficiente;
- rispetto delle norme e delle direttive (non solo contabili);

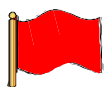
- protezione del patrimonio aziendale;
- evitare, ridurre ed evidenziare errori ed irregolarità;
- garantire l'accuratezza e la completezza della contabilità;
- assicurare la puntualità e l'accuratezza dei rendiconti finanziari.

Punto di partenza per l'elaborazione di un SCI è l'identificazione delle aree di rischio, l'analisi delle stesse e la definizione di modalità di gestione adeguate dei rischi. In sintesi, la formalizzazione avviene secondo la sequenza seguente:

- definire l'ambiente di controllo;
- definire gli obiettivi;
- identificare i rischi;
- valutare i rischi;
- prendere adeguate misure;
- svolgere le attività di controllo;
- definire metodi d'informazione;
- sorvegliare lo svolgimento dei controlli.

Naturalmente, per quanto concerne la verifica interna del SCI, si dovrà ancora incaricare una persona che controllerà periodicamente l'efficacia e l'efficienza delle procedure in vigore, formalizzando i risultati dei controlli.

Uno dei principali rischi che andrebbero coperti attraverso un SCI riguarda il corretto e conforme utilizzo delle risorse finanziarie da parte delle OTR. In effetti, non si è oggi in grado di appurare se e in quale misura le tasse di soggiorno (TS) e le tasse di promozione turistica (TPT) siano utilizzate conformemente alla legge. La tematica verrà affrontata nel capitolo riguardante le risorse finanziarie.



Red-Flag issue

L'analisi non ha permesso di identificare alcuna autorità (interna ed esterna alle OTR) preposta alla verifica di conformità alle leggi di tale utilizzo. Si tratta di un aspetto che giudichiamo potenzialmente molto critico.

Quella del Luganese è la sola OTR che ha già formalizzato parte di questi meccanismi, soprattutto identificando i processi sottoposti a controllo amministrativo e la regolarità di quest'ultimo. Consideriamo quanto svolto un'adeguata base di partenza sulla quale sviluppare un efficace SCI. L'OTR MBC ha pure fatto alcuni passi identificando nel processo di gestione dei reclami un aspetto chiave dell'attività e fissando dunque modalità di approccio e responsabilità in questo ambito.

ATT e le altre organizzazioni si limitano invece a descrivere alcuni flussi di lavoro e processi chiave, senza peraltro prevedere degli efficaci sistemi di controllo di questi processi, né delle misure correttive qualora il processo evidenziasse dei deficit. Manca pure la definizione del responsabile del SCI, con compiti di controllo dell'efficacia ed efficienza dei processi.



Housekeeping issue

Suggeriamo di implementare un sistema di controllo interno (SCI) uniforme nei suoi obiettivi fondamentali, adottando un livello di formalizzazione e di implementazione adattato alle esigenze delle singole unità del sistema turistico ticinese.

5.7. Governance del sistema turistico ticinese

L'adeguatezza di funzionamento dell'organizzazione turistica deve essere letta anche in termini di governance dell'intero sistema turistico. Non è infatti sufficiente che le singole entità siano ben organizzate e governate. L'obiettivo della nuova LTur era di creare un'organizzazione turistica che permettesse di rispondere in modo efficiente ed efficace alle nuove sfide

del turismo, adottando un approccio orientato alla semplificazione (attraverso la riduzione del loro numero) e alla funzionalità delle destinazioni turistiche, qui identificate nelle OTR. La legge affida loro nuovi compiti e nuove risorse finanziarie, ridefinendo i rapporti di forza e ridimensionando in un certo senso il ruolo dell'ente (oggi Agenzia) cantonale, ora identificabile come supporto alle destinazioni. Ne risulta quindi un quadro sostanzialmente diverso rispetto al contesto precedente, nel quale le organizzazioni regionali assumono un ruolo centrale e determinante all'interno del sistema.

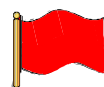
In questo quadro di riferimento profondamente mutato, fornire un giudizio oggettivo sulla qualità della governance risulta assai complesso. Questa passa innanzitutto dall'identificazione dei rischi potenziali e da una valutazione di quanto questi possano concretizzarsi.

	Rischio	
Organizzazione	Organizzazione complessa	Green
	Mancanza di coesione nel sistema organizzativo	Yellow
	Strategie regionali vs Strategia cantonale: quale priorità	Red
	Rappresentanza delle OTR in seno al CdA di ATT	Yellow
	Squilibrio di forze all'interno del sistema	Yellow
Marketing	Eccessiva diffusione del settore marketing	Red
	Mancanza di una visione d'assieme; ragionamento troppo basato sulle singole regioni	Red
	ATT: strumenti limitati per un reale coordinamento	Yellow
Progetti	Incapacità di sviluppare progetti significativi a valenza cantonale	Red
	Potenziale inespresso	Yellow

La tabella precedente mostra una sintesi dei risultati dell'analisi. Quanto indicato disegna un quadro di riferimento non particolarmente positivo: come già indicato nella prima parte dello studio, da un profilo dell'organizzazione gli attori del sistema non sono del tutto coesi e tendono a preoccuparsi più della loro regione che di ciò che accade al di fuori dei loro confini. I rappresentanti delle OTR nel CdA di ATT devono sostenere le decisioni di ATT nei rispettivi gremi regionali e disporre della facoltà di vincolare le proprie OTR. Infine, oggi non vi è sufficientemente chiarezza sul peso e le priorità da dare alla strategia cantonale, rispettivamente a quelle regionali.

L'attività di promozione di prodotti turistici è quella che più ha conosciuto dei mutamenti con la nuova LTur. L'aver affidato alle OTR anche compiti di marketing pone il rischio (concreto) di mettere l'accento sulla visione regionale, perdendo di vista la visione d'insieme. Anche da un punto di vista operativo, la forte diffusione sul territorio dei team di marketing porta ad una potenziale dispersione delle competenze e a potenziali problemi di efficienza, oltre che di difficoltà nello sfruttare le economie di scala. Da qui l'importanza del coordinamento delle attività, rallentato tuttavia dalle difficoltà iniziali incontrate dalla Commissione marketing.

Infine, da un profilo dei progetti, vi è il forte rischio di avere un potenziale che rimane inespresso proprio a causa della mancanza di una visione d'insieme. Ciò è dimostrato dal fatto che a quasi due anni dall'introduzione della nuova legge, le OTR non sono ancora riuscite a concretizzare un solo progetto a valenza cantonale, promuovendo la costituzione di un apposito centro di competenza. Tutti questi aspetti hanno un effetto diretto sulla governance del sistema e sulla sua capacità di raggiungere gli ambiziosi obiettivi fissati.



Red-Flag issue

Lo stato attuale della Governance del sistema risente di un marcato squilibrio di forze, che di fatto porta le strategie regionali ad assumere maggiore importanza rispetto alla visione d'insieme. Se da un lato l'approccio bottom-up garantisce autonomia alle OTR nello sviluppo delle strategie, è altrettanto importante che queste possano inserirsi in un quadro strategico comune cantonale.



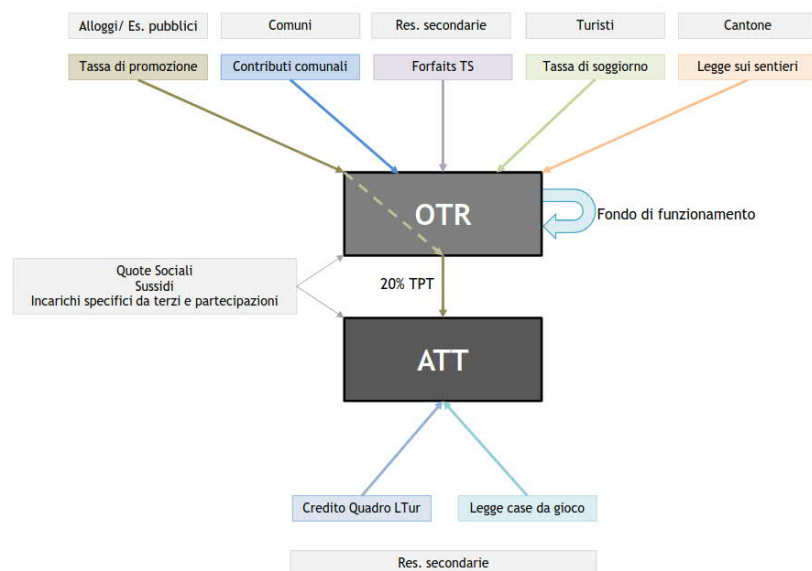
Issue with potential

Come già indicato all'inizio del capitolo, raramente l'interesse generale (cantonale) corrisponde alla somma degli interessi particolari (locali o regionali), ancor meno a soluzioni minimaliste. Lo spirito dell'approccio "bottom-up" è di coinvolgere la base del sistema per definire soluzioni di respiro cantonale, senza perdere di vista la visione d'insieme e avendo ben chiare le linee guida da percorrere.

6. ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

6.1. Situazione attuale delle risorse

La figura seguente mostra in modo sintetico i flussi finanziari che interessano il sistema.



La nuova LTur introduce una diversa modalità di finanziamento del settore turistico. Questa non è data tanto dall'introduzione di nuove tasse, quanto piuttosto da un differente riparto di quelle esistenti. Inoltre, viene erogato un credito quadro quadriennale cantonale di complessivi CHF 24 milioni per finanziare l'attività di ATT nel quadriennio 2015-2018.

6.1.1. Tasse

Nel corso degli anni, il legislatore si è chinato a più riprese sul tema della tassa di soggiorno e tassa di promozione. Queste due tasse, per rispondere a necessità finanziarie della struttura turistica ticinese sempre maggiori, sono state protagoniste di un sensibile incremento. Qui di seguito riassumiamo le principali modifiche apportate:

	Tassa soggiorno (CHF)		
	2015	2011	2002
Alberghi o alloggi **** / *****	3.00	3.00	1.45
Alberghi o alloggi * / ** / ***	2.00	2.00	0.80
Camere, appartamenti, residenze di vacanza	2.00	2.00	0.80
Campeggi, "motorhomes"	1.00	1.00	0.55
Ostelli della gioventù	1.00	1.00	n/a
Capanne, alloggi collettivi	0.50	0.50	0.20

Dal 2002 ad oggi l'incremento della tassa di soggiorno (TS) è stato considerevole: +107% circa nel caso di esercizi alberghieri da 4 a 5 stelle, +150% per quelli classificati fino a 3 stelle e per le capanne ed alloggi collettivi e +82% per campeggi o simili. Con il decreto esecutivo del 14.12.2010 è stata introdotta inoltre la categoria degli "Ostelli della gioventù o simili".

Nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, le tasse di soggiorno prelevate dalle OTR ammontavano a CHF 13.97 mio.

Per completezza, segnaliamo che con l'introduzione del "Ticino ticket" si procederà ad un ulteriore aumento della tassa di soggiorno a partire dal 01.01.2017.

Per quanto riguarda invece la tassa di promozione, dal 2002 ad oggi l'unica categoria che ha subito delle modifiche è quella degli "Ostelli della gioventù", introdotta nel 2011 a CHF 0.95 e ridotta a CHF 0.20 nella recente modifica del 2015.

	Tassa promozione (CHF)		
	2015	2011	2002
Alberghi o alloggi **** / *****	1.70	1.70	1.70
Alberghi o alloggi * / ** / ***	1.25	1.25	1.25
Camere, appartamenti, residenze di vacanza	1.25	1.25	1.25
Campeggi, "motorhomes"	0.95	0.95	0.95
Ostelli della gioventù	0.20	0.95	n/a
Capanne, alloggi collettivi	0.20	0.20	0.20

La tassa di promozione prelevata nell'esercizio 2015 ammonta a CHF 4.08 mio. Di questo importo, circa CHF 800'000 (20%) sono stati riversati ad ATT.

Da un profilo finanziario, le OTR sono le principali beneficiarie delle risorse iniettate nel sistema turistico ticinese. Complessivamente, in base ai dati 2015 il settore turistico beneficia di oltre 32 milioni di franchi l'anno, dei quali circa 73% (24 milioni) vengono incassati dalle OTR per finanziare i compiti loro attribuiti. Di questi, il 59% è costituito dalla tassa di soggiorno, seguite dalle tasse di promozione (14% circa, al netto di quanto riversato ad ATT) e dai contributi comunali, che con CHF 2.6 milioni sfiorano l'11% delle risorse.

Il passaggio dalla precedente LTur '98 alla nuova LTur ha da un lato portato più risorse nel sistema, senza tuttavia modificare in modo sostanziale i rapporti di forza in ambito finanziario: con la vecchia legge l'ETT incassava circa il 27% delle risorse finanziarie complessive, quota rimasta pressoché invariata dopo la riforma. Di fatto, le maggiori risorse iniettate nel sistema

sono state attribuite in massima parte alle OTR, mantenendo le proporzioni precedenti. Questo riparto non sottrae mezzi finanziari all'Agenzia cantonale, che ha quindi modo di svolgere i compiti precedenti e quelli nuovi, ma affida alle OTR una mole significativa di risorse finanziarie da destinare al finanziamento di attività di marketing. Questo fattore potrebbe avere un effetto diretto sulla necessità delle OTR di collaborare con ATT in questo campo.



Issue with potential

La nuova LTur, pur senza modificare i rapporti di forza finanziari tra ATT e le OTR, ha affidato a queste ultime delle risorse finanziarie sensibilmente superiori. Ne consegue che il peso economico di queste ultime è quindi accresciuto, ciò che potrebbe avere un effetto sulla loro necessità di collaborare nel campo del marketing.

La forza finanziaria delle OTR è in un certo senso confermata dal fatto che pochi intervistati hanno sollevato la tematica durante le audizioni. I commenti a riguardo concernono piuttosto la ripartizione di queste risorse tra le varie organizzazioni o la quota parte da poter destinare al finanziamento di attività di promozione.



Very important information

Il tema dell'allocazione delle risorse non è sentito come una criticità dalla stragrande maggioranza degli addetti ai lavori.

6.1.2. Fondo di funzionamento

Alle tasse e contributi comunali si aggiunge il contributo del fondo di funzionamento, il cui unico beneficiario è per ora l'OTR BAT. Esso è alimentato attraverso il prelievo di una quota della tassa di soggiorno (che oggi si attesta al 2.5%) e funge da sistema di perequazione tra le OTR. Il principio

non è stato messo in discussione durante le audizioni. Viene infatti riconosciuta pressoché unanimemente da tutti gli attori in gioco l'importanza del sostegno finanziario alle organizzazioni che loro malgrado contano sul proprio territorio un basso numero di strutture ricettive, difficile da colmare nel breve periodo. In tal senso, la complementarità nell'offerta turistica cantonale viene riconosciuta e va di pari passo con l'esigenza di un meccanismo perequativo.

Un aspetto di rischio non trascurabile riguarda tuttavia il numero di potenziali beneficiari e le modalità di accesso a tale fondo.

Attualmente, la sola organizzazione beneficiaria del contributo è quella del Bellinzonese e ciò era già previsto nel Rapporto finale⁹ per la revisione della LTur elaborato a novembre 2013. Non necessariamente l'OTR BAT sarà anche in futuro la sola beneficiaria. In particolare, non si può escludere che anche l'OTR MBC possa in futuro far capo a questo contributo. L'entità piuttosto contenuta dei ricavi e le piccole dimensioni della struttura riducono di fatto il margine di manovra sia dal profilo dei costi che delle entrate. Anche solo la chiusura di alcune strutture ricettive farebbe infatti crollare le tasse di soggiorno, che con il 47% rappresentano la principale voce di ricavo. Non vanno inoltre dimenticati gli effetti della riduzione di altri ricavi (es. il contributo finora incassato dal Casinò).



Issue with potential

L'introduzione della nuova LTur e l'aggregazione degli ETL in quattro organizzazioni regionali aveva tra gli obiettivi quello di creare delle entità il più possibile autonome anche dal profilo finanziario. Oggi un'OTR su quattro fa capo al contributo di funzionamento, ma non possiamo escludere che a termine anche l'OTR MBC possa avere questa neces-

sità. Ciò porterebbe di fatto ad una situazione simile al passato, con la metà degli enti incapaci a finanziare l'attività svolta attraverso le risorse finanziarie prelevate sul territorio.

L'art. 18 cpv. 4 LTur prevede che le OTR possono ricorrere al fondo soltanto per far fronte a bisogni reali corrispondenti agli obiettivi della strategia turistica regionale e cantonale. La gestione e l'utilizzo del fondo sono regolati in uno specifico regolamento¹⁰, che affida a una commissione consultiva il compito di valutare le richieste d'accesso al fondo da parte delle OTR e di formulare un preavviso al CdA di ATT. Le OTR sono tenute a fornire i dati economico-finanziari ed altre informazioni utili per poter valutare la richiesta. In ogni caso, i bisogni devono essere comprovati e corrispondenti agli obiettivi di piano strategico e finanziario quadriennali.

L'analisi effettuata sembra tuttavia evidenziare la mancanza di un meccanismo formale di controllo del grado di efficienza dell'organizzazione che beneficia di questi fondi. Già al capitolo precedente (cfr. 5.2.3) avevamo rilevato una proporzione tra budget disponibile e personale impiegato del tutto allineata tra le OTR MBC, LVM e L, a differenza di quella del Bellinzonese, che presenta invece un organico apparentemente sproporzionato rispetto alle altre organizzazioni e se relazionato con il budget a disposizione. Ciò si manifesta sia considerando le sole risorse finanziarie proprie, sia tenendo conto del contributo dal fondo di funzionamento. Pur considerando tutte le attenuanti del caso, siamo dell'avviso che l'erogazione di questo contributo debba tener conto sia di fattori quali la forza (rispettivamente debolezza) finanziaria e la particolare situazione territoriale delle singole OTR, sia di criteri di efficienza organizzativa, affinché le risorse disponibili vengano utilizzate al meglio.

⁹ Divisione dell'economia, Rapporto finale del gruppo tecnico per la revisione della legge sul turismo, Bellinzona, novembre 2013.

¹⁰ Regolamento del fondo di funzionamento (LTur art. 18 + RLtur art. 8).



Housekeeping issue

Le OTR che fanno richiesta d'accesso al fondo di funzionamento dovrebbero dimostrare non solo di non riuscire ad assolvere i compiti prescritti dalla LTur, ma anche di aver introdotto tutte le misure organizzative possibili per contenere le spese di gestione. In altre parole, il ricorso al fondo dovrebbe essere valutato anche sulla base di criteri di efficienza organizzativa.

6.2. Finanziamento delle attività

6.2.1. Analisi dei dati di preventivo

Sulla base dei preventivi 2015-2018 allestiti da ATT consolidando i piani finanziari quadriennali delle OTR (eccetto quella del BAT, i cui dati non sono stati forniti), abbiamo potuto analizzare globalmente le tipologie di entrate attese e il loro rispettivo utilizzo.

Segnaliamo anzitutto che i dati di preventivo 2015 delle OTR elaborati da ATT non corrispondono ai preventivi 2015 sottoposti alle Assemblee delle OTR. Ciò è dovuto al fatto che questi ultimi non imputano i costi del personale sulle diverse attività svolte. Risulta per noi assai difficile poter giudicare l'attendibilità di questo riparto, trattandosi di valori che non sono sempre rintracciabili nella documentazione in nostro possesso.

Per le OTR, le entrate provengono in particolare dalle tasse di soggiorno (60% circa dei ricavi totali), dalle tasse di promozione (15%, al netto del riversamento a ATT), dai contributi comunali e dai contributi per i sentieri. Vi sono poi altre entrate specifiche a ciascuna OTR, che possono assumere valori sensibilmente importanti a dipendenza dell'organizzazione.

ATT è invece finanziato principalmente grazie al credito quadro (68% circa del totale), alla quota parte di tasse di promozione turistica riversate dalle OTR (10%), dalle tasse prelevate alle case da gioco e ad altri ricavi.

La tabella in Allegato 6 mostra la suddivisione percentuale degli introiti attesi per singola tipologia di ricavo ed il loro utilizzo, suddiviso nelle tre macro aree seguenti:

- prestazioni ai turisti;
- prestazioni operatori;
- copertura dei costi di funzionamento.

Il 90% almeno delle entrate di ATT è utilizzato per offrire prestazioni di promozione turistica.

I dati di Preventivo evidenziano invece che buona parte dei budget delle OTR (tra 55-65% circa) è destinata al finanziamento di prestazioni direttamente legate all'accoglienza e all'informazione ai turisti: si tratta di attività "storiche", da sempre svolte dagli Enti turistici locali ed ora confermate alle OTR. Le spese preventivate di marketing variano invece a seconda dell'OTR, in ogni caso comunque la quota investita non supera mai il 28% delle entrate previste.

Assai variabile e in alcuni casi molto significativa risulta invece essere la quota di ricavi destinata alla copertura dei costi di funzionamento. Essa rappresenta solo il 3% in ATT, mentre oscilla tra 10-22% nelle OTR. In particolare, l'OTR LMV presenta annualmente CHF 2.5 mio di costi di funzionamento non ventilati, valore corrispondente al 19-20% dei ricavi totali: si tratta certamente di una quota molto significativa e in un certo senso sproporzionata rispetto alle altre spese di gestione, che evidenzia una marcata difficoltà a ventilare i costi di funzionamento sulle attività cardine e non esclude una certa inefficienza organizzativa della singola Organizzazione.



Issue with potential

Le OTR del Luganese e del Locarnese presentano degli importanti costi di funzionamento (costi di sede, amministrativi, d'esercizio, ammortamenti, eccetera) che non possono essere ventilati alle attività cardine delle Organizzazioni. Questi oneri rappresentano una tara non indifferente nella gestione ordinaria e rimettono in discussione l'efficienza dell'organizzazione interna.

Come detto, non disponiamo dei dati di preventivo dell'OTR BAT. Non ci è quindi possibile confrontare i loro dati e formulare delle osservazioni in merito.

6.2.2. Analisi dei dati di consuntivo

Tutte le organizzazioni ci hanno invece fornito i dati contabili (bilanci di verifica) e i conti annuali dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015. L'analisi ha evidenziato le seguenti criticità:

- i piani contabili adottati dalle OTR non sono del tutto allineati. La struttura è in grandi linee simile ma alcuni gruppi di costi e ricavi non sono completamente confrontabili. Ciò rende più difficoltoso un confronto dei valori tra le Organizzazioni;
- il metodo di contabilizzazione adottato dalle OTR non è allineato e ciò non solo a causa dell'utilizzo di diversi applicativi contabili. In particolare, le OTR MBC, LMV e BAT imputano il costo del personale di marketing direttamente su questa attività, mentre l'OTR L non scorpora tali oneri e presenta il costo del personale lordo. Ne consegue una quota di oneri del personale più elevata rispetto alle attese, che tuttavia non può essere messa a confronto con le altre;
- vi è una certa difficoltà ad allineare i valori riportati nel bilancio di verifica (bilancio contabile) e quelli del conto annuale ufficiale sottoposto a verifica da parte dell'ufficio di revisione, con i valori di preventivo presentati al capitolo precedente. Ciò è dovuto al fatto che nei preventivi 2015-2018 allestiti da ATT consolidando i piani finanziari

quadriennali delle OTR vi è un'imputazione di determinati costi (in particolare quelli del personale) sulle singole attività di marketing o di accoglienza al turista.



Issue with potential

Le criticità qui emerse impediscono di fatto un reale confronto tra i valori contabili delle singole OTR. Ciò è certamente una debolezza del sistema che andrà a nostro avviso regolata attraverso l'elaborazione di precise direttive contabili che possano armonizzare il processo di allestimento dei conti annuali.

A causa delle criticità evidenziate, un approfondimento di dettaglio dei risultati di consuntivo potrebbe rivelarsi fuorviante. Ci limitiamo pertanto a presentare la tabella seguente e a formulare le seguenti osservazioni di carattere generale:

	OTR MBC	OTR LMV	OTR BAT	OTR L
Ricavi totali	100%	100%	100%	100%
Spese promozione	-25%	-18%	-8%	-28%
Spese accoglienza e sentieri	-19%	-33%	-45%	-21%
Spese personale	-39%	-28%	-42%	-33%
Costi funzionamento	-17%	-19%	-18%	-17%
Altri costi/ricavi	0%	-3%	2%	0%
Fondo funzionamento	0%	0%	12%	0%
Risultato d'esercizio	0%	0%	0%	0%

- OTR L: abbiamo scorporato la quota parte di costi del personale destinata al marketing, imputandola alla voce corrispondente. Questo porta ad un migliore allineamento dei valori rispetto alle altre OTR e nei confronti di quanto preventivato;
- la gestione dei sentieri dell'OTR BAT è tenuta con una contabilità separata. L'onere inserito in contabilità (CHF 450'000) corrisponde al costo netto a carico dell'OTR, che permette di coprire il disavanzo del servizio. Per permettere di avere un confronto più diretto con le altre OTR, abbiamo consolidato i valori della gestione sentieri nella contabilità dell'OTR BAT. Tutti i costi (inclusi quelli del personale) di questa gestione sono stati attribuiti alla voce "costi accoglienza e sentieri". Questo porta ad un'esplosione dell'onere, decisamente superiore a quello delle altre OTR;
- questo fattore incide in misura sensibile sulla capacità dell'Organizzazione di finanziare le attività di promozione: solo l'8% dei ricavi è destinato a questi compiti;
- i costi di funzionamento non ventilati sono in linea con quelli di preventivo. Essi rappresentano il 17-19% delle entrate, valore che si conferma piuttosto elevato. Va comunque detto che alcune OTR hanno dovuto assorbire degli oneri supplementari o straordinari a seguito dell'aggregazione, che verosimilmente non si ripresenteranno più in futuro;
- se da un lato l'OTR BAT presenta dei costi del personale proporzionalmente più elevati rispetto alle altre OTR, d'altro canto fornisce delle prestazioni a terzi (Città di Bellinzona o altri) che rifattura alle controparti. Si tratta di un meccanismo che soddisfa lo spirito della legge, in quanto promuove la stretta collaborazione tra gli attori del sistema turistico.



Issue with potential

L'attività di gestione dei sentieri assume un peso finanziario significativo soprattutto per le OTR del Sopraceneri, solo in

parte coperto dai contributi previsti dalla legge. Non escludiamo che quest'onere possa incidere sulla capacità di finanziare le attività primarie legate al turismo, in particolare nel Bellinzonese. Viste le cifre in gioco (onere di quasi CHF 2.2 mio netti), è probabilmente opportuno valutare soluzioni di gestione alternative che possano liberare delle risorse da destinare al finanziamento di compiti cardine.

6.3. Destinazione delle tasse

6.3.1. Corretto utilizzo della tassa di promozione

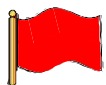
Un aspetto centrale emerso durante le nostre interviste riguarda l'allocazione delle risorse per attività di marketing.

I mezzi finanziari da destinare al finanziamento delle attività di promozione svolte dalle OTR sono esplicitati all'art. 23 cpv. 1 LTur, secondo cui "la tassa di promozione è destinata al finanziamento delle attività di promozione del prodotto turistico". In questo senso, la legge è tassativa e perentoria e impedisce alle OTR di fare uso diverso di questa tassa.

Questo fattore sottintende due aspetti:

- da un lato, è necessario che vi sia totale chiarezza su quali siano le "attività di promozione del prodotto turistico" indicate dalla LTur. Come già segnalato, non tutte le OTR imputano i costi di gestione ordinaria alla stessa maniera e anche chi li imputa non lo fa necessariamente seguendo gli stessi criteri o adottando delle chiavi di riparto comuni. L'analisi dei dati contabili dimostra quanto sia complesso delimitare con precisione le attività di promozione e i relativi costi. Questo comporta dei problemi oggettivi di valutazione del rispetto delle disposizioni legali;
- d'altro canto, è indispensabile che la presentazione dei conti permetta al lettore (rispettivamente a chi è tenuto a verificarne la conformità

con le disposizioni legali) di individuare con precisione la destinazione dei ricavi di questa tassa. I conti annuali revisionati non forniscono a nostro avviso sufficienti informazioni a riguardo, ciò che porta a porsi degli interrogativi sull'effettiva efficacia della norma.



Red-Flag issue

Il rispetto delle disposizioni legali presuppone chiarezza sia sui costi che possono essere attribuiti all'attività di marketing, sia sugli strumenti di controllo (conti annuali, report dettagliati) a disposizione di chi è incaricato della verifica di conformità della legge. Si tratta di due aspetti chiave che a nostro avviso non raggiungono ancora un livello di sufficienza e che pertanto potrebbero rappresentare un aspetto critico.

Non va inoltre dimenticato che ogni vincolo legale è privo di sostanza se non ci sono delle autorità di controllo. Ogni OTR e ATT sono dotati di organi esecutivi (CdA) e di controllo (uffici di revisione), che sono responsabili dell'allestimento e della verifica del conto annuale allestito conformemente alle disposizioni legali e allo statuto. La relazione di revisione non fornisce tuttavia alcuna indicazione supplementare che confermi il pieno rispetto della normativa riguardante la destinazione della tassa di promozione.

Il RLTur affida ad uffici e sezioni amministrativi cantonali (USE, UAC, SPA, SF) delle competenze precise in questo settore. Non viene invece precisato chi debba occuparsi di verificare il rispetto delle norme previste dall'art. 23 cpv. 1 LTur.



Housekeeping issue

Suggeriamo di definire un'autorità preposta al controllo formale e materiale del rispetto delle disposizioni legali contenute nella LTur.

Il compito potrebbe essere affidato agli organi di revisione delle singole Organizzazioni, i quali dovrebbero rilasciare un'attestazione a complemento dell'attuale relazione di revisione limitata: questa si basa su un'attestazione negativa che non risulta sufficiente a coprire verifiche di dettaglio in tal senso. A tal proposito segnaliamo che l'USE ha dato incarico ad una società esterna di elaborare delle direttive mirate alla verifica della conformità dell'utilizzo delle tasse ai disposti LTur. Tale progetto sarà verosimilmente pronto entro la fine dell'anno in corso.

6.3.2. Corretto utilizzo della tassa di soggiorno

Un discorso analogo vale per la tassa di soggiorno. L'art. 21 cpv. 1 LTur stabilisce che "la tassa di soggiorno è destinata esclusivamente al finanziamento delle infrastrutture turistiche, dell'assistenza al turista, dell'informazione e dell'animazione".

Questi costi, che costituivano il core business dei precedenti ETL, sono meglio identificabili nei conti annuali anche se rimangono ancora delle incognite riguardo la modalità di attribuzione dei costi del personale o amministrativi a queste attività.



Housekeeping issue

L'affidamento alle OTR di compiti supplementari nel settore della promozione e il mancato adeguamento (rispettivamente la mancata precisazione) delle disposizioni legali relative ai vincoli di utilizzo dei proventi da tasse, ha portato ad una situazione non del tutto chiara che complica le attività di verifica del rispetto delle leggi.

6.3.3. Possibili soluzioni

A tal proposito intravediamo due possibili soluzioni:

- da un lato, costruire un sistema informativo contabile che permetta di identificare con precisione gli oneri computabili alle attività di promozione di prodotti turistici (marketing) e a quelle di accoglienza ai turisti. A questo stadio sarebbe inoltre opportuno definire delle chiavi di riparto uniformi dei costi generali, affinché si possa procedere ad un'imputazione dei costi indiretti. In altre parole, è necessario che le OTR venga implementata una contabilità analitica dettagliata, grazie alla quale ciascun collaboratore ha modo di attribuire il proprio tempo di lavoro alle diverse attività. Il costo complessivo verrebbe quindi messo a confronto con il ricavo proveniente dal prelievo delle tasse di soggiorno, rispettivamente di promozione turistica. Ciò implica come detto l'introduzione di un sistema di controllo (interno e/o esterno) che permetta di certificare la conformità con le disposizioni legali;
- d'altro canto, togliere i vincoli di legge ed affidare maggiore libertà di manovra alle OTR di destinare le risorse disponibili alle attività giudicate più appropriate. Il budget disponibile per il finanziamento di attività di promozione varia in modo sensibile tra un'OTR e l'altra, mentre le tasse di soggiorno sono più costanti (in termini percentuali) e rappresentano la fetta maggiore di ricavi. Non necessariamente le OTR hanno interesse a investire costantemente risorse nel finanziamento di attività di marketing, così come non si può escludere che talvolta si preferisca optare per un uso più parsimonioso delle risorse, ad esempio in vista di una grossa campagna promozionale. L'allentamento dei vincoli legali permetterebbe di finanziare le attività giudicate più propizie, siano esse di accoglienza ai turisti o di pura promozione.



Housekeeping issue

Oggi la verifica della conformità di utilizzo delle tasse agli scopi previsti dalla legge non è sempre agevole e rende il meccanismo piuttosto rigido. Nel contesto odierno, è opportuno poter affrontare i vari scenari senza pregiudizi di

sorta, ponendosi l'obiettivo di rendere maggiormente efficiente ed efficace il funzionamento dell'intero sistema turistico.

6.4. Risorse destinate ai centri di competenza

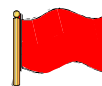
La LTur promuove la creazione di centri di competenza. E' innanzitutto compito delle OTR identificare e istituire questi centri per i campi d'attività strategici e l'elaborazione dei relativi prodotti turistici (art. 14 cpv. 2 let c LTur).

Un centro di competenza è un team di progetto che può vantare il know-how e le competenze specifiche necessarie allo sviluppo di un campo d'attività strategico per l'OTR.

Il finanziamento avviene attraverso quattro fonti:

- la tassa di promozione;
- la tassa di soggiorno;
- l'indennizzo derivante dall'affidamento di incarichi da terzi (in questo ambito si promuove quindi la collaborazione sia con altri enti pubblici, sia con il settore privato);
- i fondi della politica economica regionale, limitatamente al finanziamento dello sviluppo di nuovi progetti che rispondono ai requisiti di legge.

Bisogna dire che dall'entrata in vigore della nuova LTur, le OTR hanno elaborato un numero limitato di progetti strategici e l'unico che è attualmente in fase di approfondimento è il progetto Bike. I fondi messi a disposizione dalla politica economica regionale sono stati solo minimamente sfruttati, mentre tutte le risorse proprie (TS, TPT) sono andate a finanziare le attività ordinarie di promozione e di accoglienza.



Red-Flag issue

Il tema dei centri di competenza stenta a decollare, per ragioni che non hanno nulla a che vedere con la LTur o con il

sistema di finanziamento. Le proposte non mancano. Sembra invece mancare la capacità di trovare degli accordi tra le OTR per creare dei veri centri di competenza regionali che sviluppino e sostengano dei campi d'attività strategici per l'intero Cantone.

7. COLLABORAZIONI E DELEGHE

Come già anticipato nella prima parte del rapporto, uno degli obiettivi della LTur è di favorire la collaborazione tra i vari attori del sistema turistico e di promuovere l'utilizzo dello strumento della delega di competenze.

7.1. Collaborazioni in essere

La tabella in Allegato 7 presenta un elenco dei progetti svolti in collaborazione tra più attori del sistema. La lista è piuttosto corposa, a dimostrazione della dinamicità del settore. Queste collaborazioni possono essere suddivise in tre categorie:

- collaborazione tra ATT e (una o più) OTR;
- collaborazioni tra le OTR;
- collaborazioni con enti pubblici o privati.

La maggior parte delle collaborazioni coinvolge partner esterni all'organizzazione turistica (ATT-OTR), mentre non vi è al momento attuale un numero significativo di progetti svolti in collaborazione tra queste ultime.

7.1.1. Collaborazione tra ATT e le OTR

Il principale ambito di collaborazione tra ATT e le OTR riguarda l'attività di promozione dei prodotti turistici. L'Allegato 7 elenca alcuni progetti sviluppati in comune tra ATT e OTR e cofinanziati da ATT, ERS e attraverso i fondi della politica regionale. Più attivi in questo processo sono le OTR MBC e LMV, che hanno stretto diverse collaborazioni con ATT. Le altre OTR

non ci hanno invece fornito esempi concreti, limitandosi a confermare che esistono delle collaborazioni a carattere generale in ambito marketing.

La collaborazione in materia di promozione turistica tra ATT e le OTR inizia quindi a prender forma, anche se esistono sicuramente ulteriori potenzialità di sviluppo in tal senso. In questo ambito, anche la Commissione marketing gioca un ruolo determinante di coordinamento delle attività.

Al capitolo 5.3.2 abbiamo già avuto modo di presentare l'organizzazione e il funzionamento di questa commissione. Abbiamo pure anticipato che il piano di attività marketing elaborato per il 2017 contiene diversi progetti che prevedono il coinvolgimento diretto di ATT e di singole OTR. Un'analisi più approfondita porta alle seguenti considerazioni:

- il piano di attività 2017 comprende tutte le attività di marketing previste dal settore turistico ticinese. Queste includono sia le attività svolte autonomamente da ATT, sia quelle promosse in collaborazione (e/o cofinanziate) con singole OTR, sia infine quelle previste dalle singole OTR. Queste ultime non facevano invece parte del piano di attività 2016. Si tratta di un miglioramento sostanziale, che permette a tutti gli attori di avere una visione d'insieme precisa di quanto si intende fare nel campo della promozione;
- il piano e la strategia di marketing¹¹ prevedono che ATT si occupi del mercato svizzero, sviluppi campagne tematiche in collaborazione con Svizzera Turismo e svolga attività di marketing sui mercati esteri. Dal canto loro, le OTR cofinanzieranno¹² le attività supplementari che decideranno di condurre nei vari mercati esteri, pur rimanendo libere di completare l'attività di ATT con campagne mirate sul mercato interno.

¹¹ Fonte: ATT, Piano di attività marketing 2016, Bellinzona. ATT, Ticino Turismo: Piano strategico e finanziario 2015-2018, Bellinzona, 2015-2016.

¹² ATT apre il mercato estero attraverso dei pacchetti base, mentre le OTR partecipano con una quota del 70% al finanziamento delle attività supplementari. Il 30% è finanziato da ATT.

Questo sistema di finanziamento è vantaggioso per le OTR e dovrebbe quindi stimolare lo sviluppo di collaborazioni in questo campo.

La tabella seguente presenta una sintesi delle risorse¹³ che ATT e le OTR prevedono di destinare alla promozione sui diversi mercati¹⁴:

	ATT	OTR L	OTR LMV	OTR BAT	OTR MBC	TOTALE
ATTIVITÀ COMUNI	1'981'980	397'000	0	0	84'000	2'462'980
MERCATO CH	2'690'400	132'000	1'200'000	150'000	0	4'172'400
MERCATO BENELUX	128'476	16'648	23'648	16'648	16'648	202'069
MERCATO FR	68'600	1'825	20'425	1'825	1'825	94'500
MERCATO DE	408'752	20'125	80'181	20'125	45'375	574'558
ALTRI MERCATI	721'347	141'866	51'148	13'506	32'206	960'075
TOTALE	5'999'555	709'464	1'375'402	202'105	180'055	8'466'582

- i dati confermano che in questo ambito esistano ancora dei margini di ottimizzazione. Grazie al credito quadro LTur, ATT occupa un ruolo essenziale con il 70% delle risorse pianificate, valore che scende al 63% circa se consideriamo anche i costi del personale delle OTR;
- il 29% (CHF 2.46 mio) delle attività è svolto in collaborazione con singole OTR. Si tratta tuttavia di progetti che non vengono cofinanziati, bensì promossi in comune. ATT è comunque il principale finanziatore di tali attività. Tra le attività comuni ATT/OTR, quella legata al MICE finanziata dall'OTR L è la più importante in termini finanziari;

¹³ Precisiamo che i valori delle singole OTR non considerano i costi diretti del personale dedicato al marketing. Nell'esercizio 2015, quest'onere è stato di poco inferiore a CHF 1.1 mio, così suddiviso: OTR MBC CHF 91'940.80, OTR LMV CHF 270'140; OTR BAT CHF 54'999.90; OTR L CHF 666'440.67.

- il mercato svizzero è il più importante non solo in termini di provenienza dei turisti, ma anche per risorse destinate alla promozione. Esso rappresenta quasi la metà del budget 2017;
- come previsto dalla strategia cantonale, ATT è il principale promotore e finanziatore su questo mercato. Dai dati emerge tuttavia che l'OTR LMV intende destinare una parte significativa del proprio budget¹⁵ alla promozione della destinazione sul mercato elvetico. L'apporto delle altre OTR è decisamente meno importante;
- tra le attività che il Locarnese intende promuovere troviamo in particolare le seguenti campagne di prodotto: Family, Eventi, Sport & Benessere e Territorio & Natura. Si tratta di campagne complementari a quelle promosse da ATT, che vengono però finanziate interamente dalla singola OTR. Dalle informazioni raccolte durante le audizioni, si tratta di campagne che completano e non si sovrappongono alla proposta cantonale. Vista l'entità della spesa, ci chiediamo se questa promozione si limiti effettivamente al territorio regionale locarnese o se non possa potenzialmente interessare anche altre regioni;
- anche la promozione sui mercati esteri è fortemente concentrata su ATT, almeno dal profilo finanziario. Per queste iniziative, contrariamente a quanto accade per il mercato interno, esiste un sistema di cofinanziamento ATT-OTR.



Housekeeping issue

Da un lato, la strategia marketing cantonale affida a ATT la competenza principale di promozione sul mercato svizzero. D'altro canto, la presenza delle OTR, in particolare quella

¹⁴ Per quanto attiene alla promozione sui mercati esteri e se non specificato altrimenti, i budget per attività marketing identificate "ATT/OTR" sono stati ripartiti in parti uguali tra tutte le organizzazioni.

¹⁵ Si tratta dell'87% del budget presentato nella tabella precedente e del 60% del budget complessivo previsto nel piano finanziario 2015-2018.

del LMV, rimane significativa e conferma la grande importanza di questo mercato per alcune regioni. Le ingenti risorse investite suggeriscono che l'interesse di alcune campagne promozionali potrebbe varcare i confini regionali, tramutandosi così in iniziative a valenza cantonale.

Si tratta a nostro avviso di un ambito in cui si potrebbero sviluppare profittevoli collaborazioni con ATT o con le altre OTR, ottimizzando nel contempo la gestione delle risorse finanziarie.



Housekeeping issue

Nel campo della promozione turistica non si può prescindere dalle competenze e dai mezzi finanziari a disposizione di ATT. Rimane tuttavia da valutare se una gestione frammentata di queste risorse sia opportuna o non generi situazioni di inefficienza. In questo senso, la collaborazione tra ATT e le OTR, così come il coordinamento delle strategie garantito attraverso la Commissione marketing, sono gli strumenti più adatti per garantire un utilizzo ottimale delle risorse a disposizione.



Issue with potential

Le forte disparità di budget a disposizione delle singole OTR per la promozione dei loro prodotti regionali incide in maniera non trascurabile sul funzionamento del sistema. Non necessariamente, tuttavia, l'OTR con maggiori risorse finanziarie è anche quella che conta i prodotti strategici a valenza cantonale. Sarebbe quindi opportuno che per questi prodotti strategici vi fosse una condivisione di interessi e di



risorse che permettano di promuoverle indipendentemente da dove queste sono localizzate.

Housekeeping issue

Le risorse finanziarie a disposizione di ATT non sono infinite. È quindi opportuno che lo sviluppo di collaborazioni con le singole OTR (anche sul mercato elvetico) venga formalizzato per iscritto e sia accompagnato da un adeguato compenso finanziario.

7.1.2. Collaborazione tra OTR

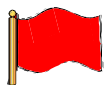
Si tratta senza dubbio del punto dolente in questo ambito. La tabella in Allegato 7 conferma quanto siano rari i casi di collaborazione tra le OTR.

Uno dei pochi esempi concreti che hanno spinto le OTR a collaborare riguarda il progetto cantonale teso a sviluppare l'offerta turistica "Bike". Le OTR hanno sottoscritto una lettera d'intenti confermando il proprio interesse a lavorare insieme per realizzare questo progetto. Ciò ha portato alla richiesta (e alla relativa erogazione) di fondi della politica regionale per finanziare i necessari studi di analisi della situazione regionale e all'avvio degli approfondimenti del caso.

Un ulteriore esempio riguarda il Centro di competenza agroalimentare ticinese. Esso ha quale obiettivo di portare a una maggiore conoscenza, valorizzazione e utilizzo dei prodotti agroalimentari ticinesi di qualità, attraverso il coinvolgimento degli attori della ristorazione, della produzione e della distribuzione. Nato nel 2012 sulla spinta di GastroTicino in collaborazione con l'Unione Contadini Ticinesi e la grande distribuzione, è uno dei progetti sui quali si concentra l'attività della Piattaforma agroalimentare ed è sostenuto dal Cantone Ticino nell'ambito della Nuova politica regionale. Si tratta quindi di un ambito di collaborazione preesistente alla nuova

LTur e dunque non promosso direttamente dalle OTR, che dimostra tuttavia quanto possa essere costruttiva la cooperazione tra le Organizzazioni.

Purtroppo si tratta di casi isolati. In altri ambiti, le singole OTR tendono a sviluppare o promuovere in modo autonomo i propri prodotti turistici, come dimostrato in precedenza e come ben mostra l'Allegato 7.



Red-Flag issue

La collaborazione tra le OTR è rara e ogni organizzazione tende ad organizzarsi in modo autonomo. Gli esempi legati alla creazione di singoli team marketing o lo sviluppo in autonomia di campagne di promozione potenzialmente a valenza sovraregionale sono emblematici. Gli interessi comuni su numerosi temi dovrebbero essere di stimolo ad una migliore collaborazione, che stenta invece a manifestarsi. Il tema va di pari passo con la difficoltà di creare dei centri di competenza.

7.1.3. Collaborazione con attori pubblici e/o privati

L'Allegato 7 evidenzia quanto le organizzazioni siano attive nelle collaborazioni ad hoc con enti pubblici o privati per lo sviluppo di singoli progetti. Si tratta di un aspetto positivo, che conferma il ruolo cardine di ATT e delle OTR all'interno del sistema turistico ticinese.

Troviamo almeno tre categorie di partners:

- Enti regionali di sviluppo: tra le loro priorità fissate per il quadriennio in corso, figura anche il rilancio del turismo, attraverso l'aumento della

competitività e l'attrattiva del Ticino e delle sue destinazioni turistiche. Dalle audizioni effettuate non sono tuttavia emersi particolari esempi di collaborazione con questi Enti. Gli ERS sembrano quindi giocare un ruolo importante soprattutto nella valutazione e promozione di progetti di sviluppo specifici al ramo turistico, così come nel loro finanziamento;

- Cantone e Comuni: se escludiamo i compiti di sorveglianza affidati all'autorità cantonale, le relazioni di collaborazione con il Cantone sono principalmente di carattere finanziario. Lo stesso vale di principio per i Comuni, che partecipano al finanziamento di progetti specifici di interesse comunale e regionale. Tra gli enti locali non mancano tuttavia alcuni buoni esempi di collaborazione: è il caso ad esempio della Città di Bellinzona che ha affidato all'OTR BAT il compito di gestire alcune attività legate al turismo nella Turrina¹⁶. Vi sono pure collaborazioni tra l'OTR LMV e il Borgo di Ascona nel finanziamento e l'organizzazione di eventi di forte richiamo (Jazz Ascona, settimane musicali). Lo stesso vale, anche se in misura minore rispetto al passato, per l'OTR L che fornisce supporto alla Città di Lugano in ambito di promozione turistica di singoli eventi;
- Privati: con enti, associazioni e fondazioni privati si sono instaurate diverse collaborazioni. Si tratta di partnership ad hoc volte di regola a promuovere un determinato prodotto turistico. Ciò che incuriosisce è che spesso gli attori privati vengono coinvolti nel sistema turistico quali destinatari diretti di una parte delle risorse finanziarie delle OTR, piuttosto che come fonti ipotetiche di finanziamento. Un'eccezione riguarda invece l'OTR MBC, che per la sistemazione del sentiero e l'installazione di pannelli in vetta al Generoso ha saputo raccogliere dei fondi da alcuni sponsor privati.

¹⁶ Bellinzona ha in particolare affidato all'OTR BAT la gestione dei Castelli, oltre a mandati locali quali la parte commerciale del mercato sociale e l'accoglienza di Villa dei Cedri e Mornera.



Very important information

Nell'ambito delle relazioni con enti pubblici o privati, esistono numerosi esempi di collaborazione orientati al finanziamento ed alla promozione di alcuni progetti specifici. Si tratta di un ambito che sembra non aver conosciuto particolari intoppi, come invece rilevato nelle relazioni tra le OTR.

Dalle audizioni effettuate risulta inoltre che il privato non sia particolarmente interessato a sponsorizzare singoli eventi o progetti, fintanto che questi sono percepiti dal pubblico come servizi organizzati dalle organizzazioni turistiche. Una strategia per coinvolgere maggiormente sponsor privati potrebbe essere quella di abbinare all'evento il nome stesso dello sponsor, come già accade oggi in Svizzera e all'estero per diverse manifestazioni a carattere sportivo o culturale. Alcuni di questi sono già conosciuti in Ticino, altri potrebbero nascere con il sostegno di sponsor nostrani o nazionali, offrendo alle OTR o ad ATT l'opportunità di far capo a risorse supplementari per finanziare le proprie attività.



Very important information

Le collaborazioni in essere con enti pubblici e privati offrono un'opportunità alle OTR di sviluppare e promuovere nuovi prodotti facendo capo a finanziamenti esterni. Va inoltre sostenuta e promossa anche in altre organizzazioni la collaborazione con gli enti locali di riferimento (Città o Comuni).

7.2. Deleghe e Centri di competenza

Le sostanziali differenze rilevate tra le OTR portano ad affermare che queste dovrebbero tramutarsi in veri centri di competenza. L'obiettivo della

LTur non era infatti quello di creare delle entità simili, al contrario si voleva promuovere la costituzione di organizzazioni il più possibile specializzate, con know-how specifici, che fossero in grado di sviluppare, promuovere e commercializzare dei prodotti turistici strategici.

Si tratta, riprendendo il rapporto finale del gruppo tecnico¹⁷, della metafora dei mattoni, secondo cui bisogna passare dalla logica in cui tutti gli enti hanno esattamente gli stessi compiti, a quella in cui le OTR ricevono un finanziamento adeguato allo svolgimento di compiti specifici, adeguati alle proprie competenze e risorse, che valorizzi le specificità regionali.

Per fare ciò, il Legislatore ha introdotto lo strumento della delega di competenze, affinché la singola OTR potesse affidare compiti ad altri enti (ATT, OTR, terzi) e si potesse concentrare sui propri atout, proponendoli su tutto il territorio cantonale. Ciò è regolato all'art. 14 cpv. 3 LTur.

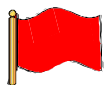


Red-Flag issue

La realtà che abbiamo descritto è lungi dall'aver raggiunto questo stadio di organizzazione: benché diverse in termini di dimensione, le quattro OTR sono strutturalmente simili, contano tra i propri ranghi delle figure professionali e dei settori d'attività analoghi (marketing, accoglienza-informazione, amministrazione, gestione sentieri) e svolgono di fatto gli stessi compiti.

Nei capitoli precedenti abbiamo già evidenziato questo aspetto: le OTR sono nate con una struttura e un sistema di funzionamento pressoché analogo e si sono dotate di apparati di marketing interni più o meno importanti. Rari sono invece stati i casi in cui si è concretizzata una decisione di delega formale di compiti ad altre organizzazioni regionali o ad ATT.

¹⁷ Ufficio per lo sviluppo economico, Rapporto finale del gruppo tecnico per la revisione della legge sul turismo, Bellinzona, novembre 2013, p. 21.



Red-Flag issue

Le audizioni effettuate e la documentazione analizzata non hanno evidenziato dei casi significativi di deleghe di competenze ad altre organizzazioni o ad ATT.

Ciò vale per tutte le OTR ma soprattutto per quelle più piccole, che in considerazione delle risorse più limitate potevano nutrire maggior interesse nella tematica. Si tratta a nostro avviso di un'occasione persa per ottimizzare la nuova organizzazione turistica, rendendola quindi più complessivamente più efficiente ed efficace.

Lo strumento della delega di competenze è il solo che permette di liberare risorse da destinare alle attività per le quali si possiede il know-how e quindi di concretizzare la realizzazione dei centri di competenza.

Abbiamo identificato alcuni settori in cui una maggior collaborazione o una delega di competenze potrebbero essere oggetto di approfondimento:

- attività di promozione di prodotti turistici: se consideriamo ATT e le OTR come un unico insieme, il team di collaboratori addetti al marketing conta un numero di unità del tutto significativo. La loro diffusione sul territorio non è un criterio di inefficienza in sé ma lo può diventare se difetta il coordinamento. Non va inoltre dimenticato che due delle quattro OTR sono di fatto non adeguatamente attrezzate per poter offrire un dipartimento marketing autonomo finanziariamente sostenibile. Per questa ragione, riteniamo opportuno che venga fatta una riflessione a sapere se non vi siano soluzioni alternative più efficaci ed efficienti, ad esempio facendo capo alle risorse e alle competenze presenti in ATT o, in subordine, nelle OTR più grandi;
- gestione dei sentieri: la LCPS¹⁸ affida alle OTR il compito della sistemazione e mantenimento della rete dei sentieri escursionistici. Si tratta tuttavia di un compito che può essere delegato in tutto o in

parte ad altri enti locali oppure ad altri enti pubblici o privati. Vista la specificità del compito, non va esclusa la possibilità di creare un unico centro di competenza specifico in questo settore, che assumerebbe così una valenza strategica a livello cantonale. Lo stesso potrebbe essere scorporato dalle OTR e venir gestito come un'entità separata ed autonoma, con compiti, responsabilità e compensi definiti da un contratto di prestazione. Da questo profilo, l'OTR BAT è già organizzata secondo modalità simili, avendo per ora optato per una gestione contabile separata del Gruppo Gestione Sentieri (GGS). Si tratta quindi di un buon esempio da cui partire per testarne la fattibilità;

- gestione dei siti web di ATT e delle OTR: alcune OTR hanno del proprio personale addetto alla gestione e all'aggiornamento del sito web. Siamo dell'avviso che la centralizzazione di queste attività (ad esempio presso ATT) possa giovare al buon funzionamento del sistema e al coordinamento dell'informazione. Essa garantirebbe inoltre una presentazione del tutto uniforme delle varie offerte turistiche, indipendentemente dalla regione in cui si trovano;
- centralizzazione dell'apparato amministrativo preposto alla riscossione delle tasse di soggiorno: si tratta di un'attività amministrativa che, se gestita centralmente, potrebbe rivelarsi più efficiente.

L'introduzione di deleghe di competenze in questi o in altri campi potrebbe liberare utili risorse nelle OTR, che potrebbero quindi concentrarsi sulle proprie competenze specifiche creando dei centri di competenza.

Al momento attuale sono stati individuati almeno i seguenti ambiti di prodotto sui quali sviluppare dei centri di competenza:

- Bike;
- Famiglie;
- Patrimonio Unesco;

¹⁸ Legge sui percorsi pedonali ed i sentieri escursionistici del 9 febbraio 1991 (LCPS).

- MICE (Meetings, Incentives, Conferencing and Exhibition).

Come già anticipato al capitolo 7.1.2, al momento attuale il progetto che si trova in fase più avanzata è quello teso a sviluppare l'offerta turistica "Bike". A tal proposito, le OTR hanno sottoscritto una lettera d'intenti confermando il proprio interesse a lavorare insieme per realizzare questo progetto. Non si è comunque ancora giunti ad un accordo su chi debba assumere il ruolo di capofila.



Red-Flag issue

I centri di competenza stentano a decollare. Sembra mancare la capacità di trovare degli accordi tra le OTR per creare dei centri di competenza regionali che sviluppino e sostengano dei campi d'attività strategici per l'intero Cantone.

In base alle informazioni raccolte, gli altri progetti sono ancora in una fase iniziale e non esiste ancora un accordo formale tra le OTR: ciascuna vanta del know-how in uno o più di questi ambiti e vi è quindi una certa difficoltà a trovare il consenso.

Altri progetti a valenza cantonale si sono comunque concretizzati (o sono prossimi all'avvio) in tempi recenti: si tratta della Piattaforma Agroalimentare, del Ticino Ticket e del progetto Hike Ticino, oltre che dell'Hospitality manager. Pur trattandosi di progetti promossi inizialmente dalle autorità cantonali o da ATT, si tratta di esempi concreti che confermano quanto possano essere utili e produttivi il coordinamento e la collaborazione all'interno del sistema turistico ticinese.

8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il nostro rapporto di audit dell'organizzazione turistica fa seguito agli obiettivi concordati con il mandante.

La nostra verifica, le valutazioni e le indicazioni contenute si basano sui documenti messi a nostra disposizione e sulle informazioni raccolte durante le audizioni. Le nostre indagini e valutazioni sono state eseguite al meglio delle nostre conoscenze e con la dovuta diligenza.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci. Per ulteriori informazioni siamo volentieri a disposizione.

Lugano, 6 dicembre 2016

Cordiali saluti

BDO SA

Paolo Gattigo

Nicola Zanetti

9. ALLEGATI

Allegato 1. Audizioni effettuate durante l'Audit organizzativo

...OMISSIS...

...OMISSIS...

Allegato 2. Stato ed esaustività della documentazione formale

Documenti	Agenzia Turistica Ticinese SA	OTR Bellinzonese e Alto Ticino	OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio	OTR Luganese	OTR Lago Maggiore e Valli
Statuto	SI	SI	SI	SI	SI
Regolamento d'organizzazione del CdA	SI	SI	NO	SI	SI
Composizione Consiglio d'Amministrazione	SI	SI	SI	SI	SI
Regolamento d'organizzazione Ufficio Presidenziale	n/a	n/a	n/a	SI	SI
Regolamento d'organizzazione della Direzione	SI	NO	SI	SI	SI
Organigramma aggiornato	SI	SI	SI	SI	SI
Relazione dell'ufficio di revisione	SI	SI	SI	SI	SI
Piano strategico quadriennale	SI	NO ¹⁹	SI	SI	SI
Piano finanziario quadriennale	SI	NO	SI	SI	SI
Regolamento del fondo di funzionamento	SI	n/a	n/a	n/a	n/a
Regolamento funzionamento Commissione marketing	SI	n/a	n/a	n/a	n/a

¹⁹ Il documento consegnatoci è incompleto e non appare definitivo. Le strategie e i valori contenuti si riferiscono in massima parte all'anno 2015, mentre mancano gran parte dei dati e delle strategie per il triennio 2016-2018.

Allegato 3. Attività di ATT e rispetto dei compiti previsti dalla LTur

Compito	Commento	Rispetto LTur
Elaborare un Piano strategico e finanziario quadriennale	Piano strategico e finanziario elaborati con i dati a disposizione. Esso non è ancora definitivo in quanto non sono ancora disponibili tutti e quattro i piani strategici e finanziari delle OTR.	Parziale
Svolgere attività di marketing e coordinare quelle delle OTR	ATT svolge attività di marketing (suo core business) e gestisce e coordina quelle delle OTR attraverso la commissione marketing. Vi sono stati alcuni problemi iniziali relativi al coordinamento delle attività di marketing attraverso la commissione marketing, ora in buona parte risolti. Il funzionamento del sistema ne ha però risentito.	Parziale
Sviluppare e realizzare progetti turistici strategici cantonali	L'introduzione della figura dell'Hospitality manager, così come la concretizzazione dei progetti Hike Ticino e Ticino Ticket sono esempi concreti in tal senso. Sembra tuttavia ancora mancare una vera e propria condivisione a livello cantonale dei progetti turistici strategici sui quali concentrare gli sforzi.	Parziale
Svolgere analisi di mercato, consulenza e supporto per lo sviluppo di strategie, avvalendosi delle analisi dell'osservatorio del turismo	ATT svolge analisi di mercato di settore grazie al personale interno, sia in stretta collaborazione con USE e O -Tur. L'analisi svolta da quest'ultimo potrebbe essere più approfondita.	Si
Gestire il marchio turistico cantonale e promuovere marchi regionali e locali, in accordo con le OTR	ATT gestisce il marchio turistico cantonale e promuove quelli regionali in Svizzera, in accordo con le OTR. Sul mercato estero essa veicola attraverso Svizzera Turismo i contenuti delle OTR in base alle loro necessità ed alle loro strategie.	Si
Sviluppare e gestire la banca dati turistica cantonale, alimentata dalle OTR	Da un lato, il sito web ticino.ch e quello delle OTR vengono alimentati dalla banca dati condivisa con le OTR (e in parte con le associazioni di categoria). Vi è una condivisione dei contenuti dei siti web, al punto tale da chiedersi se sia oggettivamente opportuno che questi vengano gestiti autonomamente a livello regionale. D'altro canto, da un profilo contabile emerge una certa difficoltà a raffrontare i dati provenienti dalle OTR: in effetti, l'utilizzo di sistemi contabili diversi porta ad avere dei dati non del tutto uniformi.	Parziale
Sviluppare e gestire prodotti turistici, attività di marketing e servizi su specifico mandato	Laddove il prodotto supera il contesto regionale, ATT si fa carico della gestione dei prodotti turistici e delle attività di marketing. Recentemente, ATT ha pure assunto dalle OTR il compito di gestire l'attività di marketing per il mercato svizzero. Dalle informazioni raccolte non si tratta però di vere e proprie deleghe di competenza formalizzate in uno specifico mandato ad ATT da parte delle OTR. Anche gli aspetti remuneratori non sono regolati.	Si
Gestire i rapporti con organizzazioni cantonali, nazionali ed internazionali	ATT gestisce numerosi rapporti con organizzazioni cantonali, nazionali e internazionali, quali ad esempio: DFE, OTR, Ass. categoria del turismo, Comuni, Svizzera Turismo, Tavolo Turismo della Regio Insubrica, Conferenza dei direttori regionali del turismo, Federazione svizzera del turismo, Associazione svizzera dei manager del turismo, Marchio Ticino, Commissione di vigilanza SSAT, Tavolo operativo del turismo, Gruppo strategico per la politica economica regionale, Fondazione Pro San Gottardo.	Si
Affiancare le OTR ed assisterle, se richiesto, nell'elaborazione e nello sviluppo di prodotti turistici strategici e/o sovraregionali	Laddove il prodotto supera il contesto regionale, ATT assiste le OTR nello sviluppo di prodotti turistici. Alcuni di questi si sono già concretizzati, altri sono ancora sul tavolo di discussione.	Si

Allegato 4. Attività delle OTR e rispetto dei compiti previsti dalla LTur

Compiti	OTR BAT	OTR MBC	OTR LMV	OTR L
Coordinare la politica turistica della propria regione con le altre politiche settoriali regionali	Elaborazione di un piano strategico; attuazione attraverso incontri e riunioni specifiche con attori sul territorio (associazioni di categoria, comuni, organizzatori di eventi, ERS, altri attori sul territorio)			
Elaborare un piano strategico e finanziario quadriennale del turismo per la propria regione, aggiornandolo annualmente	In fase di elaborazione (stato: 29.09.2016), con l'ausilio di specialisti esterni	Attuazione conforme alla legge.		
Identificare e istituire centri di competenza per i campi di attività strategici e l'elaborazione dei relativi prodotti turistici.	Identificati alcuni possibili centri di competenza (Bike, patrimonio UNESCO, famiglie, MICE). Limitata concretizzazione o condivisione dei progetti. Le OTR sembrano oggi incapaci di accettare di affidare ad altri (OTR, ATT) il compito di sviluppare dei centri di competenza per progetti a valenza cantonale in cui sono direttamente coinvolti.			
Stimolare lo sviluppo e il miglioramento di infrastrutture e di servizi d'interesse turistico nel loro comprensorio	Identificazione di aree di miglioramento o creazione di prodotti turistici in collaborazione con enti pubblici (ERS, Municipi e privati). Organizzazione di tavoli di lavoro con partner della regione. Collaborazione nella realizzazione di diversi progetti.			
Gestire i marchi turistici locali e regionali	Creato manuale d'uso per l'utilizzo del marchio	Si sta entrando in materia. Tema in discussione con partner. Realizzazione di prospetti identificabili come offerte della regione, sui quali appaiono i loghi della regione turistica e del prodotto turistico.	Monitoraggio delle varie realtà locali e controllo del corretto utilizzo dei marchi ufficiali	Assicurare il giusto posizionamento dei marchi nella promozione off e online e nelle pubblicazioni.
Elaborare e produrre l'informazione cartacea ed elettronica a fini commerciali e promozionali	Gestione interna della comunicazione online e dell'informazione cartacea	Nuovo sito web in preparazione. Elaborazione di una guida completa alla regione, prospetti, welcome card	Raccolta dati, elaborazione e adattamento ai supporti informatici e elettronici	Sviluppo e realizzazione dei materiali per la promozione e per la commercializzazione, più e-Commerce.
Gestire gli uffici e gli sportelli d'informazione	Gestione dell'assistenza al turista garantita dagli Infopoint. Coordinamento regolare tra team degli Infopoint per uniformare l'informazione al turista	Gestione dell'assistenza al turista garantita dagli Infopoint. Presenza 6/7 all'Infopoint OTR MBC, presenza 7/7 all'Infopoint Fox Town	Gestione dell'assistenza al turista garantita dagli Infopoint. Pianificazione turni, istruzione, coordinamento del personale, gestione delle scorte, divulgazione informazione	Gestione dell'assistenza al turista garantita dagli Infopoint dislocati nei punti nevralgici nel territorio (aeroporto, Stazione FFS, Lugano centro) tenendo conto di esigenze specifiche.
Raccogliere e gestire le informazioni sull'offerta turistica nel proprio comprensorio	Esistenza di banche date costantemente aggiornate sulle visite e sui servizi offerti al turista	Ogni collaboratore nell'ambito delle proprie competenze raccoglie dati che poi vengono convogliati su web o sulla guida, a beneficio del turista.	Raccolta attiva presso gli operatori e gestione delle pertinenti segnalazioni esterne	Raccolta e aggiornamento dei dati relativi ai prestatori di servizi turistici e divulgazione interna ai servizi e, attraverso il sito web e i prospetti, alla clientela in generale.

Compiti	OTR BAT	OTR MBC	OTR LMV	OTR L
Curare la rete di sentieri escursionistici come previsto dalla Legge sui percorsi pedonali ed i sentieri escursionistici del 9 febbraio 1994 (LCPS)	Manutenzione, sistemazione e creazione della rete sentieristica ufficiale ivi compresa la segnaletica, conformemente alla LCPS. Gestione contabile separata del Gruppo gestione sentieri (GGS)	Manutenzione, sistemazione e creazione della rete sentieristica ufficiale ivi compresa la segnaletica, conformemente alla LCPS.	Manutenzione, sistemazione e creazione della rete sentieristica ufficiale ivi compresa la segnaletica, conformemente alla LCPS.	Manutenzione, sistemazione e creazione della rete sentieristica ufficiale ivi compresa la segnaletica, conformemente alla LCPS.
Fissare l'aliquota per gli importi annuali fissi secondo l'offerta turistica esistente nel comprensorio per i proprietari di case di vacanza e di appartamenti, come pure la percentuale per il calcolo di contributi comunali da ricevere	Attuazione conforme alla legge			
Fatturare, incassare e amministrare la tassa di soggiorno, la tassa di promozione sull'alloggio ed il contributo comunale	Attuazione conforme alla legge. Gestione delocalizzata negli sportelli di prossimità	Attuazione conforme alla legge. Gestione centralizzata.		
Assicurare il versamento all'ATT della tassa di promozione	Conformemente alle disposizioni di legge.			
Garantire il coordinamento con le altre OTR	Coordinamento attraverso la Commissione marketing	Coordinamento attraverso la Commissione marketing, riunioni OTR/ATT/ARS, tavoli operativi tematici o altri gremi	Coordinamento attraverso la Commissione marketing / Tavolo del Turismo cantonale OTR-ERS	Coordinamento attraverso la Commissione marketing
Le OTR possono delegare specifici compiti loro attribuiti ad ATT o ad altre organizzazioni turistiche e sostenere iniziative turistiche anche al di fuori del loro comprensorio.	Deleghe di competenze oggi insufficienti. Si tende a non sfruttare questa opportunità, malgrado che questo potrebbe produrre delle economie di scala non trascurabili			
Le OTR collaborano e curano i rapporti con ERS, Comuni, associazioni di categoria, patriziati e altri attori del settore turistico, come pure con altre organizzazioni, del settore turistico e di altri ambiti, esterne al territorio del proprio comprensorio, anche a livello transfrontaliero.	Rapporti di collaborazione con associazioni di categoria, ERS, comuni esistono ma non sono formalizzati e difficilmente valutabili. Collaborazione tra pubblico e privato nel settore non viene promossa in modo particolare e si limita alle iniziative del singolo attore. Collaborazione con attori transfrontalieri pressoché inesistente. In questo ambito esistono ampi margini di miglioramento.			

Allegato 5. Altri regolamenti e procedure formalizzate

Documenti	Agenzia Turistica Ticinese SA	OTR Bellinzonese e Alto Ticino	OTR Mendrisiotto e Basso Ceresio	OTR Luganese	OTR Lago Maggiore e Valli
Regolamenti del personale / organi dirigenziali:					
Regolamento dei dipendenti	SI	SI	SI	SI	SI
Processo assunzione personale	NO	NO	NO	SI	NO
Processi amministrativi:					
Processo emissione fatture debitori	NO	NO	NO	SI	NO
Processo gestione autorizzazione fatture	NO	NO	NO	SI	NO
Processo pagamento fatture creditori	NO	NO	NO	SI	NO
Processo richiamo fatture debitori	NO	NO	NO	SI	NO
Processo quadratura mensile conti correnti	NO	NO	NO	SI	NO
Regolamenti marketing / comunicazione / progetti / prodotti:					
Processo per sviluppo piano marketing strategico	NO	NO	NO	SI	NO
Processo evasione reclami	NO	NO	SI	SI	NO
Processo valutazione ed evasione richieste di contributo	NO	NO	NO	SI	NO

NB. I processi e regolamenti in essere nella OTR del Luganese sono ben più numerosi e distinti tra i vari settori in cui è strutturata l'organizzazione.

Allegato 6. Quote di ricavo e loro destinazione, dati di preventivo 2015-2018

	P2015				P2016				P2017				P2018			
	OTR MBC	OTR L	OTR LMV	ATT	OTR MBC	OTR L	OTR LMV	ATT	OTR MBC	OTR L	OTR LMV	ATT	OTR MBC	OTR L	OTR LMV	ATT
ENTRATE:																
CREDITO QUADRO	0%	0%	0%	68%	0%	0%	0%	70%	0%	0%	0%	68%	0%	0%	0%	66%
TP CASE DA GIOCO	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	6%
TS	56%	62%	59%	0%	51%	62%	55%	0%	51%	62%	55%	0%	52%	62%	55%	0%
TP	18%	20%	18%	11%	18%	20%	16%	10%	17%	20%	15%	10%	18%	20%	15%	10%
CC	10%	9%	10%	0%	10%	10%	10%	0%	10%	10%	10%	0%	10%	10%	10%	0%
ALTRE	0%	4%	1%	11%	0%	3%	1%	12%	0%	3%	1%	15%	0%	3%	1%	16%
SENTIERI	7%	3%	3%	0%	7%	3%	3%	0%	7%	3%	4%	0%	6%	3%	4%	0%
ALTRE ENTRATE	13%	6%	12%	4%	18%	5%	18%	1%	18%	5%	18%	1%	17%	5%	18%	2%
RIVERSAMENTO ATT	-4%	-4%	-4%	0%	-3%	-4%	-3%	0%	-3%	-4%	-3%	0%	-3%	-4%	-3%	0%
USCITE:																
PRESTAZIONI TURISTI	70%	55%	63%	7%	69%	55%	63%	4%	66%	54%	65%	6%	64%	55%	65%	11%
PRESTAZIONI OPERATORI	20%	28%	16%	89%	24%	27%	16%	93%	22%	28%	16%	91%	25%	27%	16%	86%
COSTI DI FUNZIONAMENTO	10%	17%	21%	3%	12%	18%	22%	3%	12%	18%	21%	3%	12%	18%	21%	3%

Allegato 7. Elenco collaborazioni con altri enti

PROGETTI (DURATA ED EVENTUALI ACCORDI FINANZIARI)	ATT SA	OTR LMEV	OTR L	OTR BAT	OTR MBC	ERS	COMUNI/CANTONE	ASSOC. CATEGORIA	SVIZZERA TURISMO	ALTRI ENTI
DIVERSE ATTIVITÀ DI MARKETING (ES. PARTECIPAZIONE CONGIUNTA A FIERE, ELABORAZIONE CATALOGO ATTIVITÀ COMUNE, TICINO TICKET)	X	X	X	X	X			X		
COLLABORAZIONI CON CH TURISMO A DIPENDENZA DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE	X								X	X
COLLABORAZIONI CON FEDERAZIONE CH TURISMO (PER ATTIVITÀ DI MARKETING)	X									X
COLLABORAZIONI CON PARTNER PRIVATI (A DIPENDENZA DEL PROGETTO PROPOSTO)	X									X
COLLABORAZIONE CON CANTONE (DT/CTA) A DIPENDENZA DELL'ATTIVITÀ PROPOSTA	X						X			
COLLABORAZIONE CON USE (CONTRIBUTO DI KCHF 485 FINO AL 31.12.2017 - HOSPITALITY MANAGER)	X						X			
COLLABORAZIONE CON CAMERA DI COMMERCIO (TI E IT)	X									X
COLLABORAZIONE ERS (A DIPENDENZA DEL PROGETTO)	X					X				
MARCHIO TICINO	X									X
REGIO INSUBRICA	X									X
CENTRO DI COMPETENZE AGROALIMENTARE TICINESE	X	X	X	X	X		X			X
FILM COMMISSION	X									X
ERLEBNISPLAN - MONTE LEMA			X			X				
STUDIO MOUNTAINBIKE / ITINERARI BIKE	X	X	X	X	X	X	X			
ASSOCIAZIONI CASTELLI SVIZZERI				X						X
SWISS CITIES				X						X
FFS-RAILWAY		X		X						X
RAPELLI				X						X

PROGETTI (DURATA ED EVENTUALI ACCORDI FINANZIARI)	ATT SA	OTR LMEV	OTR L	OTR BAT	OTR MBC	ERS	COMUNI/CANTONE	ASSOC. CATEGORIA	SVIZZERA TURISMO	ALTRI ENTI
TELETICINO (SPONSORHIP TRASMISSIONE TREKS 2015)				X						X
REZZONICO EDITORE				X						X
VALORIZZAZIONE E RILANCIO DEI RUSTICI				X		X				X
SPORT&OUTDOOR				X		X				X
SCIENZA & NATURA				X		X				X
ANALISI MESSA IN SCENA MONTE SAN GIORGIO					X		X			X
PARCO ARCHEOLOGICO TREMONA					X		X			
PAM 3					X		X			X
REALIZZAZIONE SENTIERO BELLAVISTA-VETTA					X		X			X
REALIZZAZIONE SENTIERO DELLE GUARDIE					X		X			X
REALIZZAZIONE SITO WEB FONDAZIONE MONTE GENEROSO					X					X
GESTIONE COMUNICAZIONE E REALIZZAZIONE SITO WEB FONDAZIONE PROCESSIONI STORICHE					X	X	X			X
DOSSIER DI CANDIDATURA PROCESSIONI STORICHE A BENI IMMATERIALI					X		X			X
GRAND TOUR OF SWITZERLAND	X				X	X				X
ENJOY GRAND TOUR OF SWITZERLAND					X	X			X	
WHES	X			X	X					X
PARCO IN 3 D					X		X			
"GLASSES" PER IL PARCO ARCHEOLOGICO					X	X	X			X
NUOVO SITO WEB MENDRISIOTTO	X				X					
TESTI STORY TELLING	X				X	X				
PROGETTO AUTOPOSTALE E LIDI					X					X

PROGETTI (DURATA ED EVENTUALI ACCORDI FINANZIARI)	ATT SA	OTR LMEV	OTR L	OTR BAT	OTR MBC	ERS	COMUNI/CANTONE	ASSOC. CATEGORIA	SVIZZERA TURISMO	ALTRI ENTI
PROGETTO AUTOPOSTALE					X					X
TICINO DISCOVERY CARD	X	X	X	X	X			X		
WELTERBETRAG					X					X
LA SVIZZERA PIÙ VICINA A EXPO					X	X				X
ASSOCIAZIONI MANIFESTAZIONI		X								X
PROGETTI INTERREG CON LA CAMERA DI COMMERCIO DEL VCO		X								X
CAMPAGNA "FAMILY DESTINATION"	X	X								X
PARTECIPAZIONE A FIERE PER IL SEGMENTO FAMIGLIE	X	X								
INSERTO "EVENTS"		X								X
DESTINATION SPONSOR FFL		X								X
WELLNESS	X	X					X			X
GRUPPI EDITORIALI		X					X			X
LOCARNO CITTÀ DEL GUSTO		X					X			X
SVIZZERA ROMANDA		X								X
ZDF FERNSEHGARTEN ON TOUR	X	X								X