



**REGION
REGIUN
REGIONE** | **MALOJA
MALÖGIA
MALOJA**



Strategia di sviluppo regionale (rSES) Regione Maloja

Versione aggiornata (2025)

Versione aggiornata, approvata dalla Conferenza dei sindaci in occasione della Conferenza dei sindaci della Regione Maloja del 6 marzo 2025

6. marzo 2025

Impressum

*Commissione di sviluppo
regionale*

- Riet Campell
- Fernando Giovanoli
- Claudia Jann
- Jenny Kollmar
- Selina Nicolay

Pubblicazione

6. marzo 2025

Elaborazione

Peder Plaz

Hanser Consulting AG, Poststrasse 3, 7000 Coira, www.hanserconsulting.ch

Indice

	Indice	3
1	Scopo del documento	5
2	Situazione iniziale strategica della Regione Maloja	6
2.1	Situazione iniziale geostrategica.....	6
2.2	Il turismo come settore trainante	7
2.3	Luogo di residenza e di lavoro	10
2.3.1	Posti di lavoro	10
2.3.2	Popolazione e pendolari	11
2.3.3	Titolari di seconde abitazioni e residenti a tempo parziale.....	14
2.4	Lo sviluppo sostenibile in quanto tema centrale.....	15
3	Obiettivi e opportunità dello sviluppo regionale	17
3.1	Obiettivi di ordine superiore 2050	17
3.2	Le opportunità della Regione Maloja	18
3.2.1	Opportunità economiche	19
3.2.2	Opportunità sociali	19
3.2.3	Opportunità ecologiche.....	20
4	Orientamenti strategici della strategia di sviluppo regionale	22
4.1	Orientamento alla sostenibilità	22
4.2	Obiettivo strategico 1: sviluppare ulteriormente il turismo in modo mirato	23
4.2.1	La ricettività come elemento fondamentale del turismo.....	23
4.2.2	Ottimizzare i comprensori sciistici.....	24
4.2.3	Sci di fondo ed escursioni invernali	25
4.2.4	Nuovi progetti turistici.....	25
4.2.5	Digital Customer Journey.....	26
4.2.6	Ottimizzare lo sviluppo del mercato.....	27
4.2.7	Il paesaggio come importante risorsa della regione	27
4.3	Obiettivo strategico 2: aumentare l'attrattiva delle condizioni abitative e lavorative	29
4.3.1	Creare spazio abitativo primario	30
4.3.2	Creare offerte di formazione e perfezionamento professionale e prospettive lavorative.....	30
4.3.3	Contesto fiscale allettante.....	31
4.3.4	Integrazione dei proprietari di residenze secondarie.....	31
4.3.5	Mobilità.....	32
4.3.6	Accessibilità digitale.....	32
4.3.7	Diversificazione dell'economia.....	33

5	Organizzazione della promozione della Regione Maloja	35
5.1	Comuni della regione.....	35
5.2	Istituzione 'Regione Maloja'	35
5.3	Organizzazioni turistiche	36
5.3.1	St. Moritz Tourismus AG.....	36
5.3.2	Engadin Tourismus AG.....	37
5.3.3	Bregaglia Engadin Turismo	38

1 Scopo del documento

Ottenere una visione
d'insieme strategica

Tutte le regioni del Cantone dei Grigioni dispongono di una strategia per lo sviluppo regionale (rSES). La presente rSES della Regione Maloja aggiorna e sostituisce la rSES del 2020.

Partendo dallo sviluppo economico e sociale della Regione, la strategia mostra il **potenziale e le sfide del futuro**. Su tale base sono state definite le **priorità per la promozione futura della piazza economica** della Regione.

La strategia serve alle autorità comunali, regionali e cantonali per:

- fornire una **panoramica** sullo sviluppo della Regione fino ad oggi;
- identificare il **potenziale** per lo sviluppo futuro e valutarne la fattibilità;
- definire le **priorità** in materia di misure di politica regionale ed economica.

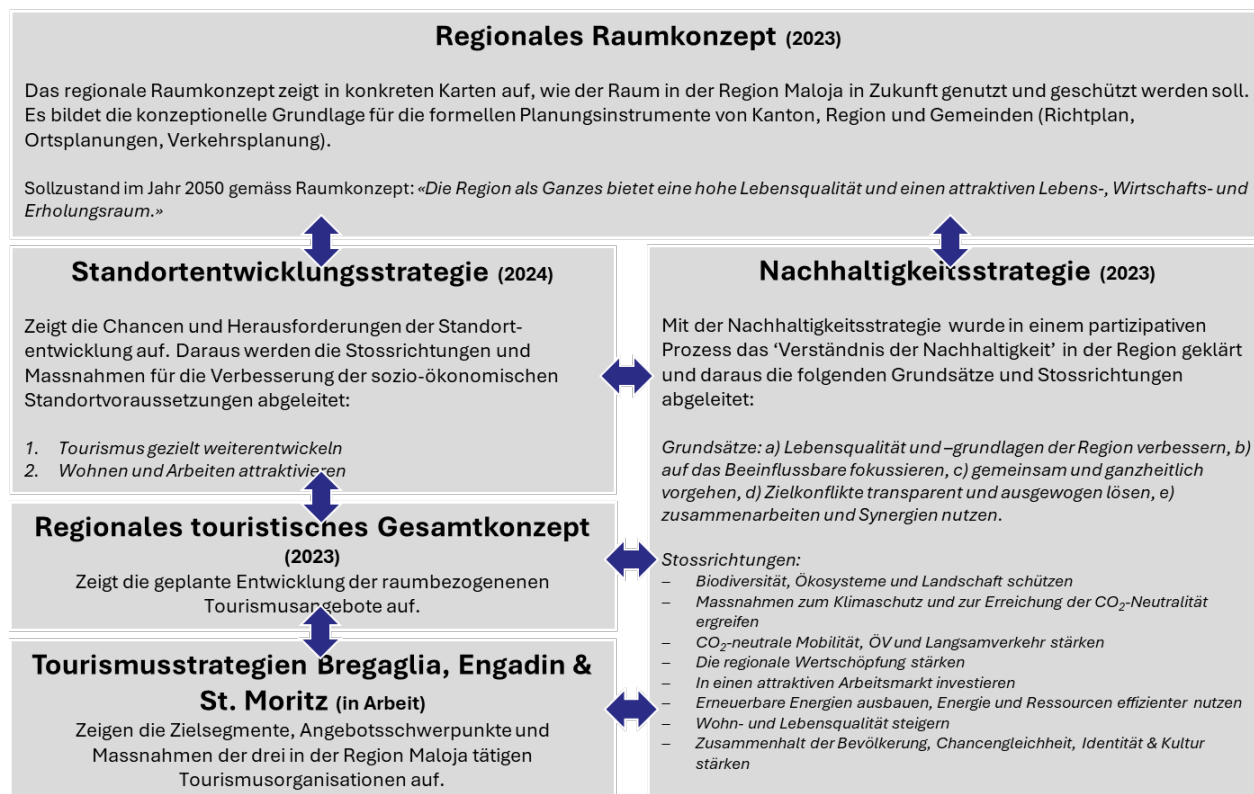
Inoltre, la strategia mostra quali **progetti** sono **importanti dal punto di vista regionale** e dovrebbero pertanto essere sostenuti a livello comunale, regionale e cantonale nel quadro di necessità relative alla promozione finanziaria, ad adeguamenti territoriali o alla pianificazione locale.

La strategia è ancorata
in diversi documenti

Lo sviluppo strategico della Regione Maloja è delineato in svariati documenti che sono da considerarsi come parte integrante della rSES:

- sviluppo sostenibile nella Regione Maloja (versione 2023);
- progetto territoriale (2023) e concetto turistico complessivo turistico (2023) della Regione Maloja;
- linee direttive di pianificazione comunale e piani di legislatura dei Comuni;
- strategie turistiche delle tre organizzazioni turistiche; St. Moritz, Engadin e Bregaglia

Illustrazione 1 Panoramica delle strategie regionali della Regione Maloja



2 Situazione iniziale strategica della Regione Maloja

Lo sviluppo sociale ed economico della Regione Maloja e la sua situazione attuale costituiscono la base per individuare le opportunità (cfr. capitolo 3) e definire gli orientamenti della strategia di sviluppo regionale (cfr. capitolo 4). Gli elementi chiave della situazione iniziale strategica sono descritti brevemente qui di seguito. Nel documento di base «Chartset» si trovano ulteriori analisi relative allo sviluppo regionale.¹

2.1 Situazione iniziale geostrategica

Due valli con esigenze diverse

La Regione Maloja si trova all'estremità sud-orientale della Svizzera, alla frontiera con la Provincia italiana di Sondrio. La Regione Maloja è collegata alla regioni vicine attraverso diversi collegamenti stradali e passi alpini (Passo dello Julier, Passo del Maloja, Passo del Bernina / Livigno, Bassa Engadina / Passo del Forno e Passo dell'Albula) e attraverso la rete della Ferrovia retica (Ferrovie dell'Albula e del Bernina; Vereina). L'Engadin Airport a Samedan e gli aeroporti di Zurigo, Milano e Bergamo assicurano la raggiungibilità aerea. Le relazioni funzionali da e per l'Italia (in particolare Livigno, Chiavenna, Valtellina) sono oggi molto marcate.

La zona turistica centrale è facilmente raggiungibile dalle aree metropolitane di Milano e Zurigo. A livello funzionale, la Regione può essere suddivisa nelle quattro sottozone² «Plaiv», «zona centrale», «zona laghi» e «Bregaglia». Viste le diverse condizioni territoriali e le diverse relazioni funzionali, queste sottozone si sono sviluppate in modo diverso e oggi presentano caratteristiche specifiche. Le quattro sottozone non sono aree separate. Le singole sottozone sono interconnesse attraverso numerose relazioni. Ciononostante, l'Alta Engadina e la Bregaglia presentano differenze in alcuni punti essenziali.

- **Alta Engadina (geografica):** l'Alta Engadina geografica comprende gli insediamenti da S-chanf a Maloja. Si tratta di un'area socio-economicamente in gran parte omogenea, il cui fulcro economico è la zona centrale St. Moritz-Celerina-Pontresina-Samedan. Il nucleo dell'economia d'esportazione è incentrato soprattutto sul settore alberghiero a St. Moritz e a Pontresina, mentre Samedan svolge un'importante funzione di fornitura di servizi (p.es. sanità, formazione, trasporti). Anche le località lacustri di Silvaplana, Sils i.E. e Maloja sono fortemente marcate dal turismo, sebbene l'attività economica, in termini assoluti, sia più debole rispetto alla zona centrale. Le località della sottozona Plaiv dispongono relativamente di pochi alberghi e rivestono piuttosto un ruolo di comuni residenziali e di abitazioni secondarie.
- **Bregaglia:** il Comune di Bregaglia si estende dalla frontiera con l'Italia fino alla metà del lago di Sils, ossia da Castasegna fino a Isola/Maloja. A differenza dell'Alta Engadina, il Comune di Bregaglia è di lingua italiana, una regione di frontiera ed economicamente meno sviluppata rispetto all'Alta Engadina. Geograficamente, la Bregaglia comprende un'area che va dai 700 ai 1'800 m.s.l.m., con rispettive peculiarità ecologiche. Tra l'altro, qui il turismo si distingue per l'attenzione rivolta al turismo sostenibile, per i numerosi centri storici ben conservati, per i prodotti locali e il paesaggio incontaminato. Inoltre, il settore energetico riveste un ruolo importante grazie ai canoni sull'acqua.

Lo sviluppo socio-economico dell'intera regione dipende fortemente dallo sviluppo del turismo. A causa delle lunghe distanze attraverso i passi alpini verso altre regioni, i collegamenti con le regioni limitrofe dei Grigioni centrali, Davos, Bassa Engadina, Val Monastero sono

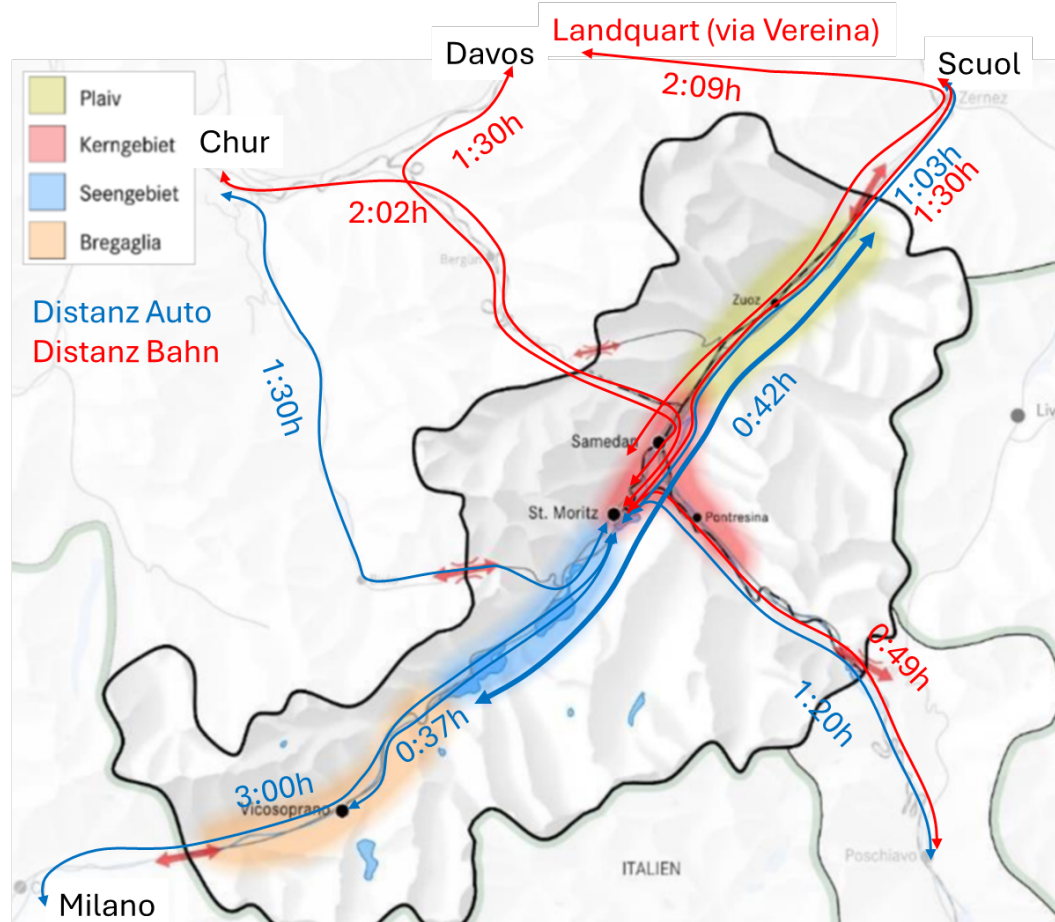
¹ Regione Maloja (2022): Strategia di sviluppo regionale – Chartset, versione aggiornata del 21.07.2022.

² Nel progetto territoriale si parla di sottozone, nello sviluppo regionale piuttosto di sotto-regioni. Sono tuttavia intese le stesse aree territoriali funzionali.

piuttosto deboli. L'Alta Engadina presenta una forte interconnessione con le valli meridionali Bregaglia e Valposchiavo, nonché con la vicina Valtellina. Una parte significativa della forza lavoro della Regione Maloja e in particolare dell'Alta Engadina è costituita da pendolari provenienti da queste aree limitrofe.

Illustrazione 2

Situazione iniziale geostrategica della Regione Maloja



Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base della mappa del progetto territoriale regionale Maloja (2023)

2.2 Il turismo come settore trainante

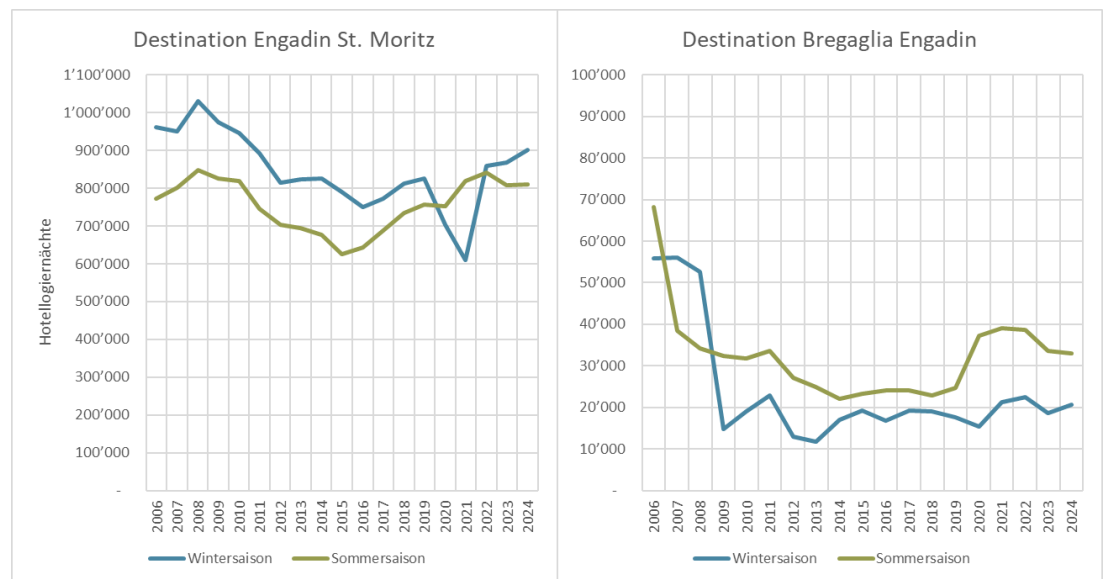
Il turismo in quanto
spina dorsale
dell'economia anche in
futuro

L'Alta Engadina è tra le regioni turistiche più importanti dell'area alpina e St. Moritz è una delle destinazioni turistiche invernali più famose al mondo. Insieme ad altri settori, il turismo è un importante motore economico anche in Bregaglia. Per la Regione Maloja, il turismo rimane il settore più importante che, insieme al settore dell'edilizia che dipende dal turismo, garantisce direttamente quasi il 60% dell'occupazione regionale e può quindi essere considerato il settore trainante. Direttamente e indirettamente, probabilmente circa l'80-90% dei posti di lavoro dipende dal turismo.

Oltre al settore alberghiero e alle funivie, anche il settore para-alberghiero e in particolare gli appartamenti di vacanza e le abitazioni secondarie, come pure la gastronomia e una parte significativa del commercio al dettaglio rientrano nel settore del turismo. I pernottamenti in albergo restano tuttavia un buon indicatore dello sviluppo complessivo del turismo nella Regione. Dopo un calo agli inizi degli anni 2010, presentano una tendenza stabile positiva dal 2013, sia in inverno che in estate. Questa tendenza si rispecchia anche nello sviluppo del numero di dipendenti.

Illustrazione 3

Sviluppo a lungo termine dei pernottamenti alberghieri nella Regione Maloja

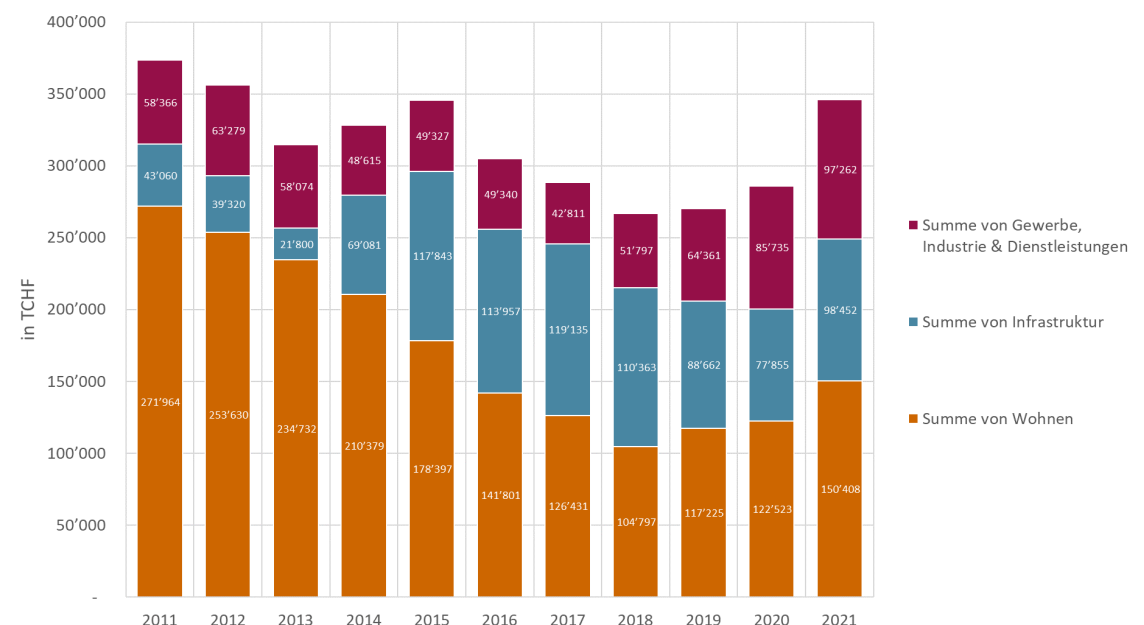


Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base di dati dell'Ufficio dell'economia e del turismo

Una parte significativa dell'attività turistica si svolge attraverso le abitazioni secondarie e l'edilizia. Un buon indicatore per questo settore sono le statistiche per le spese in materia di costruzioni. L'illustrazione seguente mostra come, in seguito alle limitazioni nella costruzione di abitazioni secondarie negli anni 2010, le spese edilizie relative alla costruzione di alloggi abbiano subito un netto calo, fatto che si è ripercosso sull'occupazione.

Illustrazione 4

Sviluppo della spesa edilizia nella Regione Maloja



Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base della statistica delle spese nel settore delle costruzioni dell'UST

Le spese per artigianato, industria e servizi oscillano fortemente, poiché dipendono anche da grandi progetti come alberghi, scuole ecc. Le spese per l'infrastruttura riguardano principalmente investimenti in strade e ferrovia, che per loro natura presentano un'elevata co-

stanza. Negli ultimi anni, le spese per l'artigianato e l'infrastruttura nella regione hanno permesso di compensare una parte significativa del calo della domanda nel settore edilizio. Nonostante questa tendenza positiva, come nella maggior parte delle destinazioni turistiche alpine in Svizzera, il turismo in Alta Engadina deve far fronte a **condizioni quadro difficili, in particolare:**

- Il **franco svizzero forte** rende difficili gli affari con gli ospiti stranieri.
- A causa dell'elevata stagionalità, per i datori di lavoro è difficile offrire posti di lavoro interessanti durante tutto l'anno. L'inverno rappresenta la spina dorsale dell'economia turistica dell'Alta Engadina e finanzia lo sviluppo del turismo sull'arco di tutto l'anno. Nonostante la crescente domanda, in particolare nel settore alberghiero di lusso e delle funivie, l'estate costituisce solo un'attività secondaria. Nonostante i numerosi sforzi, non è ancora stato possibile posizionare l'estate sullo stesso piano dell'inverno, né tantomeno raggiungere un valore aggiunto paragonabile. Non è stato ancora trovato il modello di business per l'estate e per l'intero anno e al momento non è nemmeno identificabile.
- Il **valore aggiunto relativamente basso** in Svizzera, in particolare nel settore alberghiero e nella ristorazione, rende difficile attrarre forza lavoro locale per questo settore, motivo per cui questi datori di lavoro devono far largo ricorso a lavoratori stagionali e frontalieri.
- In seguito ai cambiamenti demografici, negli ultimi anni tutta la Svizzera deve far fronte a una crescente carenza di **manodopera qualificata**. Nella Regione Maloja, questa situazione è particolarmente marcata nel settore del turismo. Attualmente la Regione Maloja fa molto affidamento sulla manodopera qualificata proveniente dall'Italia. Il nuovo accordo tra l'Italia e la Svizzera sull'imposizione delle e dei dipendenti frontalieri rischia di peggiorare ulteriormente le condizioni per questo bacino di manodopera.³
- Per svariati motivi, nella Regione Maloja recentemente la **carenza di alloggi a prezzi accessibili** si è accentuata, fatto che a sua volta rende molto più difficile reclutare dipendenti nella regione.

Ulteriori considerazioni sulle opportunità e le sfide del settore turistico sono disponibili nella strategia turistica dei Grigioni.⁴ Queste sfide non possono essere superate nel breve termine e costituiscono prerequisiti di rilievo per la strategia di sviluppo regionale.

Un livello di domanda turistica più elevato e costante durante tutto l'anno non solo presenta il potenziale di migliorare la redditività delle aziende turistiche, bensì si traduce anche in una situazione del mercato del lavoro più attrattiva per la regione. L'espansione del turismo durante tutto l'anno deve essere pertanto un obiettivo all'interno della strategia di sviluppo regionale.⁵

³ In base all'accordo vigente del 1974, i frontalieri italiani con datori di lavoro in Svizzera sono tassati esclusivamente in Svizzera. I Cantoni interessati versano il 40% del gettito a titolo di compenso ai rispettivi Comuni italiani di residenza. Il nuovo accordo sull'imposizione dei lavoratori frontalieri è entrato in vigore nel mese di luglio 2023 e designa come «nuovi» lavoratori frontalieri le persone che hanno iniziato un'attività lavorativa dipendente in Svizzera nella zona di confine dopo il 17 luglio 2023 e che al contempo hanno la residenza in Italia. In base al ben definito concetto di frontalieri, la loro residenza in Italia deve essere a meno di 20 chilometri dal confine svizzero e presuppone anche il rientro giornaliero in tale località. Per questa popolazione, la Svizzera riscuote l'80% dell'imposta alla fonte sul reddito dei frontalieri. Inoltre, i «nuovi» frontalieri vengono tassati anche in Italia, eliminando così la doppia imposizione. Fino al 2034, gli attuali frontalieri vengono tassati in base alle regole anteriori.

⁴ Cantone dei Grigioni (2024): Strategia turistica dei Grigioni, quadro orientativo del Governo per il sistema turistico dei Grigioni.

⁵ Altre cifre e fatti che descrivono la situazione iniziale, rispettivamente lo sviluppo della Regione nel settore del turismo, sono disponibili nel documento «Chartset».

Il turismo è e rimane l'industria principale della Regione Maloja. È di fondamentale importanza per il mantenimento del benessere e della qualità della vita degli abitanti e dei residenti secondari e va tenuto in considerazione nella ponderazione degli interessi. Il turismo e il suo ulteriore sviluppo rivestono pertanto un ruolo centrale nella strategia di sviluppo regionale 2030.

2.3 Luogo di residenza e di lavoro

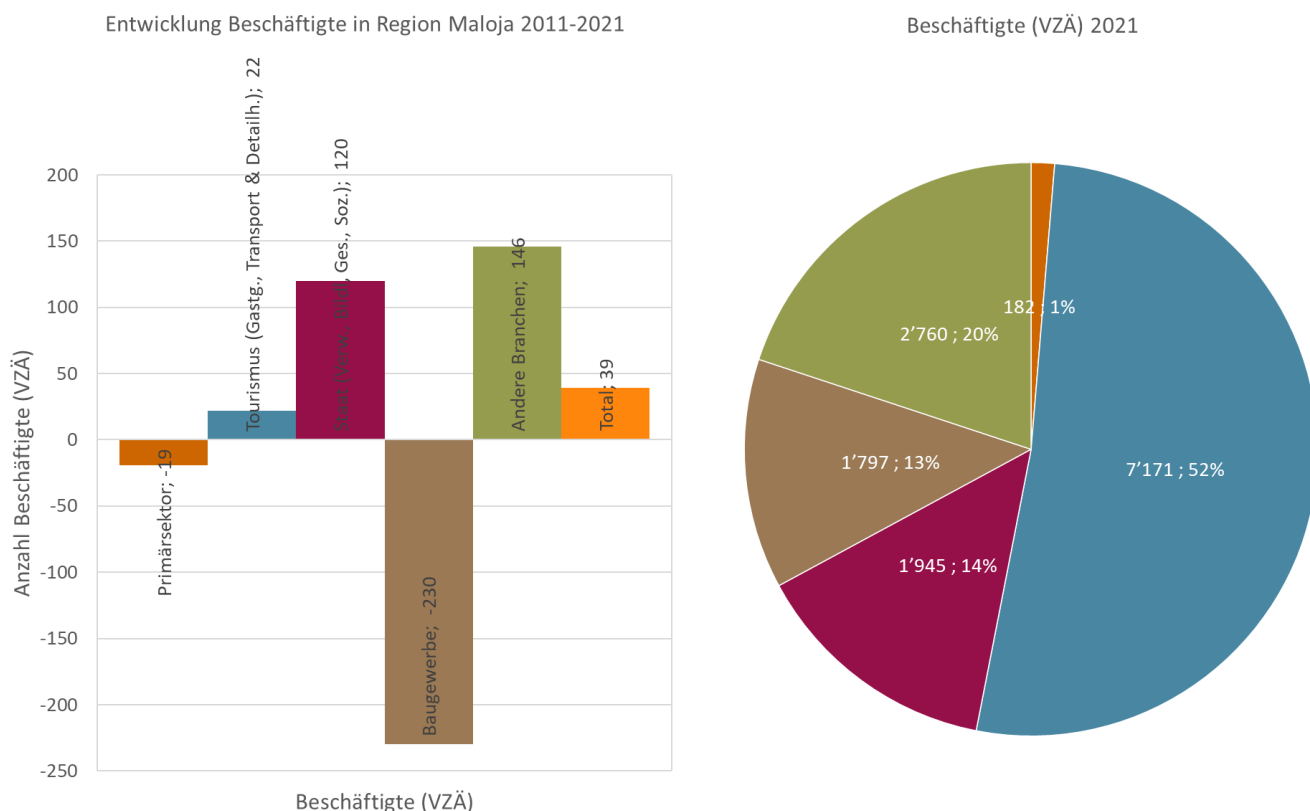
2.3.1 Posti di lavoro

Numero stabile di posti di lavoro

Complessivamente, nell'ultimo decennio lo sviluppo del lavoro è stato stabile e positivo. Mentre i principali settori del turismo sono riusciti a crescere, il settore edile ha perso posti di lavoro a causa della limitazione delle abitazioni secondarie. Tuttavia, come ovunque in Svizzera, posti di lavoro significativi sono stati creati nel settore pubblico (in particolare sanità, istruzione e servizi sociali). Inoltre, è stato anche possibile ampliare posti di lavoro in altri settori privati, in particolare nel settore dei servizi. Il turismo rappresenta sempre ancora oltre il 50% dei posti di lavoro nella Regione Maloja ed è il motore indiretto per quasi tutti i posti di lavoro.

Illustrazione 5

Panoramica dello sviluppo dei posti di lavoro nella Regione Maloja



Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base della STATENT dell'UST

Anche se in passato in generale è stato possibile aumentare il numero di posti di lavoro, recentemente la Regione riscontra difficoltà a coprire i posti vacanti, pur avendo sfruttato ampiamente il potenziale delle regioni limitrofe. Inoltre, il settore sanitario è sotto pressione a causa del forte aumento dei costi e delle tendenze alla centralizzazione, così come il setto-

re dell'istruzione in seguito al calo del numero degli allievi, fatto che a sua volta potrebbe avere un impatto negativo sull'attrattiva della Regione in quanto luogo in cui abitare.

2.3.2 Popolazione e pendolari

Dal 2011, nella Regione Maloja la popolazione residente permanente è diminuita del 3.6%. Questa tendenza negativa, in contrasto con l'andamento generale a livello svizzero,⁶ non riguarda l'intera regione in egual misura. Di seguito analizzeremo l'evoluzione demografica separatamente per il Comune di Bregaglia e per i Comuni dell'Alta Engadina, poiché nei prossimi anni questo sarà un tema essenziale dello sviluppo regionale nella Regione Maloja.

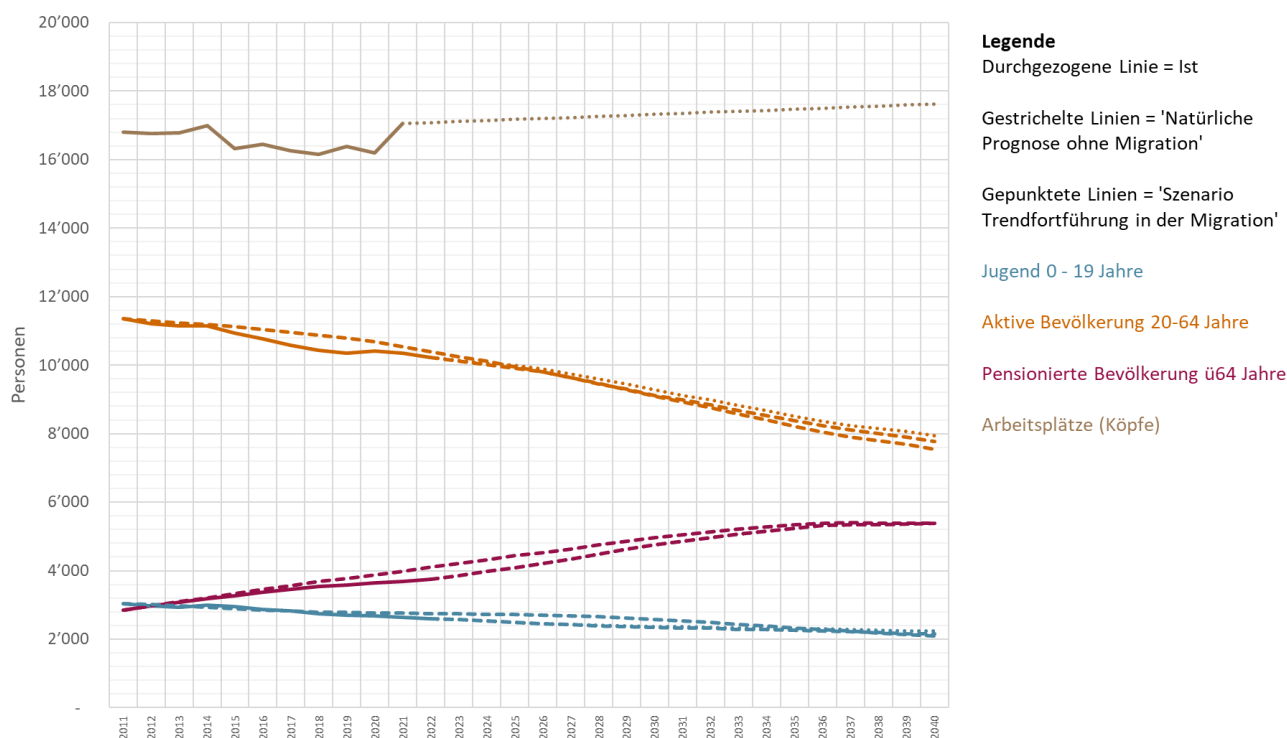
Alta Engadina

Popolazione attiva in
forte calo

In Alta Engadina osserviamo un forte calo della popolazione attiva a fronte dello stesso numero di posti di lavoro e un aumento della popolazione di pensionati. Anche il numero di giovani è diminuito negli scorsi 10 anni. Sulla base delle previsioni naturali e dell'estrapolazione delle tendenze nel mercato del lavoro, si può presumere che la popolazione attiva continuerà a diminuire. Ciononostante, finora i posti di lavoro sono stati occupati, tuttavia sempre più spesso da pendolari, in particolare frontalieri.

Illustrazione 6

Evoluzione demografica a lungo termine e scenari futuri per l'Alta Engadina (Regione Maloja, eccetto Comune di Bregaglia).



⁶ La popolazione svizzera aumenta in media dello 0.8% all'anno.

Arbeitsstandort Oberengadin (ex. Maloja)								
	2014		2018		2020		2014-2020	
Arbeitsplätze (Köpfe)	16'994	100%	16'143	100%	16'191	100%	-803	-5%
Arbeitend und Wohnhaft vor Ort	11'115	65%	10'707	66%	9'518	59%	-1'597	-14%
Zupendelnde aus der Schweiz	6'193	36%	6'572	41%	6'333	39%	140	2%
Zupendelnde Grenzgehende	2'534	15%	3'063	19%	3'542	22%	1'008	40%
Saisonarbeitende	2'272	13%	2'087	13%	1'653	10%	-619	-27%
Unerklärt	-5'120	-30%	-6'286	-39%	-4'855	-30%	265	-5%

Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base della STATPOP e della STATENT dell'UST

Perlomeno il passato dimostra che non è stato possibile sostituire i residenti che lasciano il mercato del lavoro con un numero corrispondente di nuovi arrivati. Tra i motivi di questa tendenza rientrano, da un lato, la carenza di alloggi nella Regione e dall'altro però anche la posizione periferica dal punto di vista svizzero, con un mercato del lavoro limitato e, dal punto di vista italiano, l'interessante combinazione tra guadagni svizzeri e costi abitativi italiani.

La gestione della popolazione attiva in relazione al mercato del lavoro potrebbe rappresentare una sfida fondamentale per lo sviluppo regionale dell'Alta Engadina nei prossimi 10-15 anni.

Comune di Bregaglia

Recente aumento dei posti di lavoro

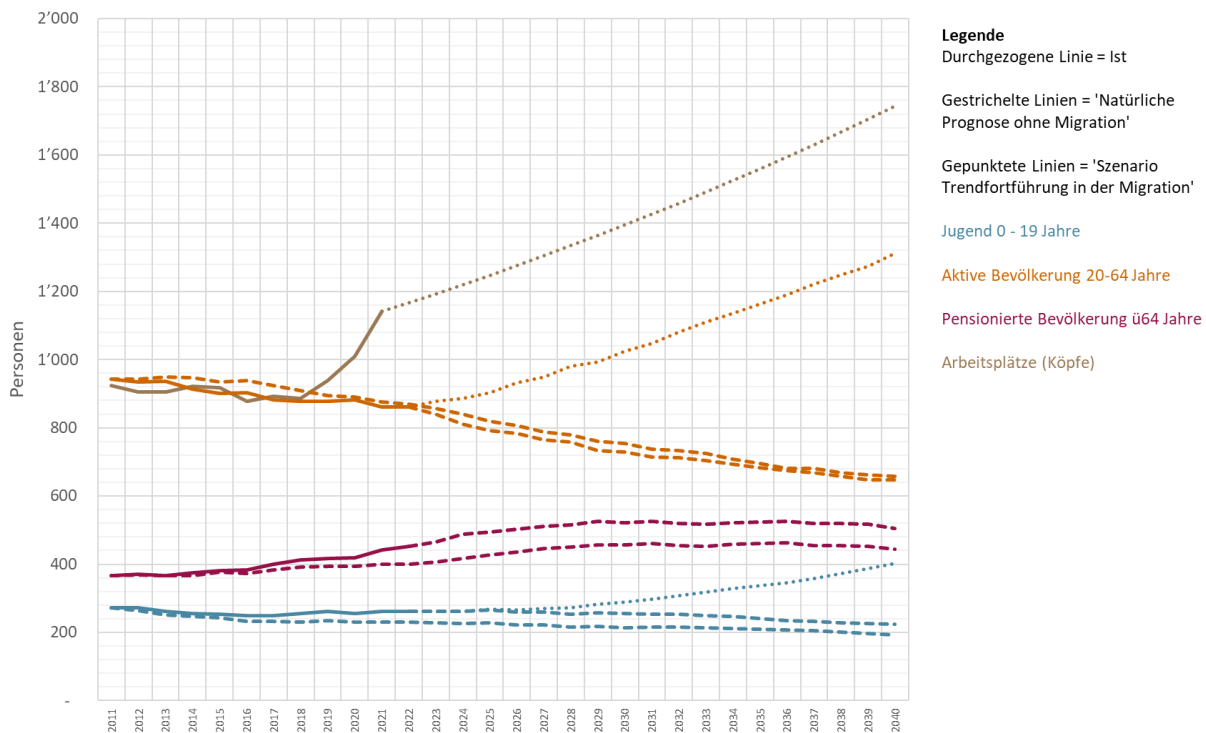
Nel Comune di Bregaglia si nota un forte aumento dei posti di lavoro, dovuto in parte anche alle aziende attive nel settore dell'edilizia in Alta Engadina, ma che in Bregaglia beneficiano della disponibilità di terreni commerciali più economici. Anche nel Comune di Bregaglia la popolazione attiva è in calo e i posti di lavoro devono essere sempre più spesso occupati da frontalieri. Per il Comune di Bregaglia i frontalieri che lavorano in Bregaglia rappresentano tendenzialmente un fattore positivo, poiché contribuiscono a sostenere importanti istituzioni carenti di personale qualificato, come l'ospedale regionale. La forza lavoro che transita rappresenta un ulteriore onere per il traffico.

Mentre le previsioni naturali suggeriscono un ulteriore calo della popolazione attiva, le previsioni di tendenza mostrano uno sviluppo più favorevole. Questo è dovuto principalmente al fatto che il Comune di Bregaglia (a differenza dell'Alta Engadina) negli ultimi anni è riuscito a raggiungere un saldo migratorio netto molto positivo. Ciò è dovuto in parte anche allo sviluppo positivo dell'insediamento di Maloja.

Nei prossimi 10-15 anni, per il Comune di Bregaglia anche le questioni relative allo sviluppo della zona residenziale a Maloja in quanto parte dell'Alta Engadina, ma anche in Bregaglia vista la sua vicinanza al confine, rivestiranno probabilmente grande importanza per la politica regionale.

Illustrazione 6

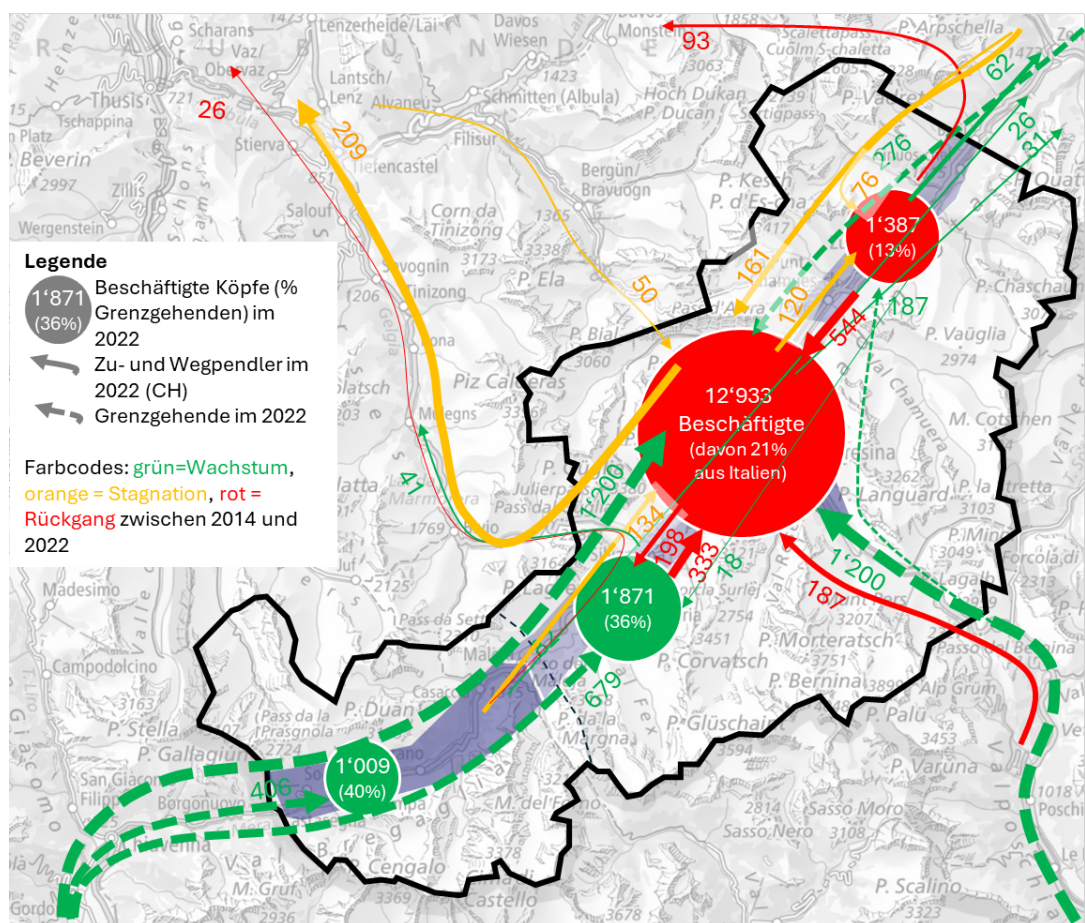
Evoluzione demografica a lungo termine e scenari per il futuro per il Comune di Bregaglia



Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base della STATPOP e della STATENT dell'UST

L'importante e crescente dipendenza della Bregaglia e dell'Alta Engadina dai frontalieri in qualità di dipendenti è ben visibile anche nel seguente grafico, che mostra gli attuali mercati del lavoro (Bregaglia, zona laghi, zona centrale e Plaiv) nonché i flussi pendolari e i frontalieri. Complessivamente, il flusso di pendolari verso Nord tra il 2014 e il 2022 è rimasto stagnante. I flussi di pendolari intraregionali sono diminuiti. Anche la popolazione che lavora e risiede sul posto è diminuita. La forza lavoro mancante è stata reclutata principalmente in Italia, attraverso un numero fortemente crescente di frontalieri.

Mercato del lavoro, flussi di pendolari e frontalieri nel 2022 rispetto al 2014 (codici colorati)



Fonte: Hanser Consulting AG, su varie statistiche dell'UST

2.3.3 Titolari di seconde abitazioni e residenti a tempo parziale

Maggiori possibilità di lavoro a distanza (remote work) e tipologie diversificate di lavoro a distanza in quanto opportunità

La Regione Maloja non solo ospita residenti, ma anche proprietari di abitazioni secondarie. L'Alta Engadina e in particolare il Comune di St. Moritz costituiscono una delle località più preziose per le abitazioni secondarie nell'arco alpino. Tutti i Comuni⁷ della Regione Maloja presentano una quota superiore al 20% di abitazioni secondarie e sottostanno pertanto alle restrizioni della legge sulle abitazioni secondarie. I proprietari di residenze secondarie apportano valore aggiunto e slancio nella regione (cfr. InnHub, ditta ON) e, grazie al loro legame con l'Engadina, presentano un potenziale per diventare futuri residenti.

Oltre ad altri vantaggi offerti dalla regione, un incentivo a trasferirsi è rappresentato dall'interessante politica fiscale dei Comuni dell'Alta Engadina. Se paragonato al resto del Cantone, l'onere fiscale è attrattivo. L'aliquota media dell'imposta sul reddito nella Regione è notevolmente più bassa rispetto alla media dei Grigioni.⁸

Nuove forme di lavoro e di vita (home office, co-working, telelavoro ecc.) offrono sempre più la possibilità di abitare e lavorare in modo decentralizzato. Questa tendenza, unita all'elevata qualità di vita della regione e all'unicità del suo paesaggio, potrebbe portare in futuro a scegliere sempre più i Comuni dell'Alta Engadina come luoghi di residenza perma-

⁷ Madulain presenta la quota di abitazioni secondarie più elevata, con il 77,5%; la più bassa è registrata a S-chanf, con il 38,2%.

⁸ Ulteriori cifre e fatti che descrivono la situazione iniziale e lo sviluppo della Regione nel settore dell'«abitare e lavorare» sono disponibili nel documento «Chartset».

nenti o temporanei, a condizione che adattino le qualità in quanto luoghi di residenza alle esigenze. A livello dello sviluppo regionale, questo implica una moltitudine di fattori (p.es. offerte per le famiglie come asili nido/istruzione, assistenza sanitaria, onere fiscale, accesso digitale) che aumentano la qualità della vita a livello locale.

Un'elevata attrattiva in quanto luogo in cui vivere e lavorare è fondamentale affinché i residenti rimangano e i secondi residenti si stabiliscano in modo temporaneo o permanente nella Regione. Ecco perché il rafforzamento dell'attrattiva della regione in quanto luogo in cui vivere e lavorare, alla voce «vivere e lavorare» riveste un ruolo centrale nella strategia di sviluppo regionale 2030.

2.4 Lo sviluppo sostenibile in quanto tema centrale

Grande importanza della
sostenibilità per la po-
polazione

La Regione Maloja, grazie al paesaggio unico nel suo genere e ai suoi svariati ecosistemi, dispone di importanti tesori naturali. Questi non solo costituiscono la base vitale per la flora e la fauna, bensì anche per la popolazione della regione. L'innalzamento del limite delle nevicate e la diminuzione del permafrost, il cambiamento della vegetazione e l'aumento degli eventi meteorologici estremi e dei pericoli naturali sono fenomeni incombenti, già visibili e percepibili oggi.

D'altro canto, l'elevata altitudine, che assicura la neve d'inverno, e le piacevoli temperature in estate offre opportunità proprio anche per un turismo sull'arco di tutto l'anno. Alla luce di queste premesse, l'aspetto della sostenibilità gioca un ruolo significativo nell'attuazione della strategia di sviluppo regionale della Regione Maloja. Nell'ambito dell'ulteriore sviluppo, le esigenze economiche, ecologiche e sociali vengono ponderate accuratamente.

La Regione Maloja ha affrontato il tema della sostenibilità attraverso un processo di discussione ampio e inclusivo. I risultati sono stati riassunti in un rapporto⁹.

Dalla discussione è emerso che il termine 'sostenibilità' non si riferisce solo a obiettivi ecologici, bensì in egual misura anche a obiettivi sociali ed economici. Nelle tre dimensioni della sostenibilità, l'analisi dello stato attuale della regione ha evidenziato i seguenti punti di forza e punti deboli:

- **L'ecosistema e il paesaggio** sono ben tutelati, anche se non esiste una strategia climatica o un piano d'azione volto a ridurre le emissioni di CO₂ (ca. 0,2 mio. t CO₂ all'anno). La leva più importante per ridurre i gas serra risiede nei sistemi di riscaldamento e negli edifici (isolamento) e nel traffico. Le conseguenze del cambiamento climatico (p.es. siccità, carenza di neve) sono evidenti e rappresentano nuove sfide, in particolare per l'agricoltura.
- Lo **sviluppo economico** è positivo da diversi anni. Condizioni affidabili di innevamento e la freschezza estiva rappresentano chiari USP del turismo. La dipendenza economica dal turismo resta molto elevata, ecco perché è importante incentivare la diversificazione. Sono preoccupanti la carenza di personale e di forza lavoro qualificata, che in futuro sarà ulteriormente aggravata dall'emigrazione dei giovani e dall'invecchiamento della popolazione, superiore alla media. Altri punti deboli sono la mancanza di possibilità di assistenza all'infanzia e di opportunità di formazione continua, nonché la scarsità di alloggi.
- La **qualità della vita** nella regione è molto elevata. L'attaccamento locale (radici) e l'identità culturale sono forti. Al contempo, come in altre regioni, la coesione della popolazione e il loro coinvolgimento nelle associazioni diminuiscono. Mancano una cultura dei giovani, luoghi di incontro e prospettive di sviluppo professionale, fatto che si riflette

⁹ Regione Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja

nei dati sull'emigrazione. Un'ulteriore sfida per la popolazione locale è costituita dalla scarsità di spazi abitativi e dagli elevati prezzi del settore immobiliare.

Secondo un'indagine presso la popolazione i seguenti dieci ambiti d'azione sono prioritari per uno sviluppo sostenibile della Regione Maloja (in ordine di importanza):¹⁰

1. Alloggi a prezzi accessibili per la popolazione locale
2. Spazio abitativo per il personale
3. Attrattiva della regione per i giovani
4. Aumento della quota di energie rinnovabili
5. Riduzione dello spreco alimentare (food waste)
6. Incremento dell'efficienza energetica e riduzione del consumo
7. Contribuire all'offerta di posti di lavoro annuali
8. Promozione di prodotti regionali
9. Evitare prodotti dannosi per l'ambiente
10. Aumento dell'efficienza a livello amministrativo e politico

Tutti gli attori sono responsabili dell'attuazione della strategia dello sviluppo sostenibile della Regione Maloja. I Comuni possono incaricare la Regione Maloja di assumere un ruolo di coordinamento nell'attuazione e nella comunicazione della strategia sulla sostenibilità.

Alla luce del cambiamento climatico, la sostenibilità nelle sue tre dimensioni dovrebbe rivestire un'elevata importanza nella strategia di sviluppo regionale 2030, favorendo lo sviluppo sostenibile e ponderando sempre le esigenze economiche, ecologiche e sociali.

¹⁰ Hanser Consulting AG (2023): Nachhaltige Entwicklung der Region Maloja, Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage.

3 Obiettivi e opportunità dello sviluppo regionale

Quali sono le basi da porre, quali i potenziali da sviluppare? Sulla base degli obiettivi a lungo termine definiti nel progetto territoriale, mostriamo dove presumiamo ci siano opportunità di sviluppo economico regionale e quali approcci esistono per sfruttare tali potenzialità.

3.1 Obiettivi di ordine superiore 2050

Diversi obiettivi concreti sono definiti

Il progetto territoriale della Regione Maloja definisce obiettivi a lungo termine che potranno essere adottati anche per la strategia di sviluppo regionale della regione.¹¹

Obiettivo di ordine superiore

La Regione offre un'elevata qualità della vita e uno spazio di vita, economico e ricreativo attrattivo.

Inoltre, per il 2050 il progetto territoriale definisce i seguenti obiettivi concreti:

Obiettivi demografici e sociali

- La Regione ha stabilizzato i numeri della popolazione e creato le condizioni quadro per una crescita sostenibile della popolazione. Questo include anche un'offerta sufficientemente alta di alloggi a prezzi accessibili per la popolazione locale.
- La Regione offre posti di lavoro attrattivi e condizioni quadro al passo coi tempi per professionisti provenienti dai centri urbani che svolgono attività che possono essere svolte in modo indipendente dal luogo e che temporaneamente possono lavorare dalla regione.

Economia e turismo

- Alle PMI, la Regione offre buone condizioni, forza lavoro qualificata, apprendisti e aree adatte per il loro ulteriore sviluppo nella regione. La Regione è riuscita a diversificare la sua economia.
- Il turismo, in quanto base economica della regione, è diversificato grazie al suo orientamento verso svariati segmenti, gruppi target e mercati. Garantisce un sano valore aggiunto in tutta la regione e crea un'offerta turistica distribuita su tutto l'anno. Per quanto riguarda il turismo sanitario, la Regione l'ha saputo sfruttare meglio rispetto al passato.
- St. Moritz conserva il suo splendore e prestigio in quanto destinazione di prima classe dell'arco alpino e continua ad avere una forte attrattiva per il turismo internazionale con un altissimo valore aggiunto.
- L'Engadina si è affermata come luogo di allenamento e competizione con infrastrutture di prim'ordine per lo sport di alto livello ed è posizionata in quanto arena sportiva aperta tutto l'anno con carattere multisportivo.
- Grazie a condizioni di innevamento affidabili, al collegamento Corviglia-Corvatsch e al rinnovo e all'ottimizzazione delle offerte, le funivie hanno riacquisito quote di mercato. Sono concorrenziali e in gran parte si autofinanziano. Svolgono un ruolo pionieristico nel settore della gestione delle risorse (acqua, energia).

¹¹ Regione Maloja (2023): Progetto territoriale della Regione Maloja

- La Bregaglia sfrutta in modo ottimale il suo patrimonio naturale e culturale anche a livello turistico, creando così una più ampia offerta di lavoro in valle.

Paesaggio e natura

- La Regione ha assicurato l'attuale elevata qualità di patrimonio naturale e paesaggistico, nonché la moltitudine di preziosi spazi vitali ed è in grado di mantenere e promuovere l'ancora elevata biodiversità attraverso attività nei settori dell'agricoltura e della tutela dell'ambiente.
- La Regione ha sfruttato le possibilità offerte per rivalorizzare gli spazi che hanno subito un impatto negativo sul paesaggio.
- I corsi d'acqua sono stati notevolmente migliorati a livello ecologico e paesaggistico e rappresentano una caratteristica paesaggistica distintiva della regione.

Cultura

- La Regione coltiva il bene culturale con le sue lingue, si prende cura del suo patrimonio architettonico, contribuendo così all'identità regionale e all'autenticità dell'Alta Engadina e della Val Bregaglia.

Cure sanitarie e strutture

- L'offerta e la qualità dell'assistenza medica di base sono mantenute e vengono ulteriormente sviluppate.
- Le strutture sanitarie specializzate offrono trattamenti di prima qualità e sfruttano le sinergie con il settore alberghiero e le diverse offerte ricreative e del tempo libero.
- La Regione fornisce una buona offerta formativa a tutti i livelli ed è riuscita ad affermarsi nel panorama della formazione con offerte specializzate nel settore del turismo.
- La Regione sfrutta le opportunità del mondo digitale nel settore economico e sociale, in combinazione con la propria elevata attrattività.
- La politica energetica sostenibile e gli introiti provenienti dallo sfruttamento idrico sono garantiti e i potenziali nel settore delle energie rinnovabili e dell'efficienza delle risorse sono sfruttati maggiormente.

Mobilità

- I trasporti pubblici sono interessanti ed efficienti e rappresentano la spina dorsale degli spostamenti quotidiani e del tempo libero.
- I punti deboli sulle principali vie di comunicazione e di accesso sono stati eliminati e la raggiungibilità della regione durante tutto l'anno è migliorata e garantita.
- Il traffico pendolare è stato ridotto grazie all'insediamento permanente o temporaneo dei pendolari nella regione e al miglioramento dei servizi di trasporto pubblico.
- È garantita la continuità della rete del tempo libero e l'Alta Engadina si è profilata in quanto arena polisportiva all'aperto.
- L'Engadin Airport è efficiente e di grande utilità per la regione a livello turistico ed economico.
- Grazie alla funzionalità e alla separazione dei tratti, la rete regionale di sentieri escursionistici e per mountain bike è consolidata e priva di conflitti.
- La regione dispone di una pista ciclabile continua per il traffico quotidiano.

3.2 Le opportunità della Regione Maloja

Opportunità nei settori
turismo, abitare e lavoro
e temi trasversali

Nel contesto dell'obiettivo di uno sviluppo sostenibile nella Regione Maloja a livello sociale, economico ed anche ecologico, nonché in base alle attuali condizioni circostanziali (cfr. capitolo 2 e documento «Chartset») e degli obiettivi fissati a livello politico (cfr. capitolo 3.1),

per la Regione sono state individuate svariate opportunità, descritte più dettagliatamente qui di seguito:

- Il **turismo** garantisce la disponibilità di infrastrutture del tempo libero durante tutto l'anno e offerte che rendono la regione attrattiva non soltanto come destinazione di vacanze, bensì anche in quanto zona in cui **vivere e lavorare**. Dal canto suo, una comunità di valle funzionante è la base per un ulteriore sviluppo economico della Regione Maloja.
- Le risorse naturali, il paesaggio unico nel suo genere, una mobilità al passo coi tempi: tutti questi fattori **in quanto temi trasversali contribuiscono a uno sviluppo sostenibile** del turismo e costituiscono la base per il turismo e per la regione in quanto luogo di residenza.

3.2.1 Opportunità economiche

Promuovere lo sviluppo del turismo sull'arco di tutto l'anno grazie al rafforzamento di prodotti esistenti e nuovi (di nicchia)

La situazione strutturale della Regione Maloja mostra che il turismo è il settore principale dominante e che pertanto il suo rafforzamento e ulteriore sviluppo qualitativo devono continuare a essere un obiettivo centrale della strategia regionale. In tale contesto, le opportunità più importanti sono:

1. Grazie all'elevata altitudine e alle infrastrutture e offerte turistiche al passo coi tempi e di elevata qualità, la quota di mercato nel settore degli sport invernali non solo va mantenuta, ma anche ampliata.
2. Il cambiamento climatico non presenta solo sfide, bensì anche opportunità, ad esempio si presuppone che in inverno l'Alta Engadina possa trarre vantaggio da una concentrazione della domanda di sport sulla neve. D'altro canto, si prevede che in estate in Engadina la sicurezza meteorologica migliori (pull) e le temperature elevate nelle città attirino ulteriori ospiti sulle Alpi (push).
3. Grazie a **nuovi prodotti (di nicchia)** le attività tradizionali possono essere ampliate su tutto l'anno, rispettivamente lo sfruttamento durante tutto l'anno può essere aumentato, permettendo di raggiungere una crescita qualitativa.
4. Attraverso un'elaborazione mirata del mercato, la regione può partecipare alla **domanda turistica internazionale** di alto livello e in rapida crescita.
5. Attraverso l'impiego coerente di nuove tecnologie, la digitalizzazione offre la possibilità di creare valore aggiunto per gli ospiti e acquisire un vantaggio competitivo.
6. Un migliore collegamento dall'esterno, **incluso l'aeroporto di Samedan**, e sicuro anche in inverno aumenta l'attrattiva per i potenziali ospiti.

Ulteriori punti di partenza per lo sviluppo dell'economia consistono principalmente nell'ottimizzazione delle zone industriali, di modo che le imprese regionali possano svilupparsi ulteriormente.

Per rendere più attrattive le forme di lavoro moderne nel settore dei servizi occorre innanzitutto rendere più attrattiva la regione in quanto luogo di residenza (cfr. il prossimo paragrafo).

3.2.2 Opportunità sociali

In seguito ai nuovi modi di vivere e di lavorare, fattori legati al luogo di residenza sono sempre più al centro dello sviluppo regionale

Le diverse opportunità che aumentano l'attrattiva della regione in quanto luogo di residenza per gente del posto e titolari di abitazioni secondarie sono riassunte nel concetto di **«abitare e lavorare»**, e **«economia residenziale»**. Alla luce di nuove forme di lavoro e di vita, il settore «abitare e lavorare» si rivela sempre più importante. Grazie alla sua elevata qualità della vita, la Regione Maloja in futuro sarà sempre più considerata un luogo in cui vivere a tempo parziale o pieno. Nuove forme di vivere e di lavorare favoriscono questa tendenza e possono contrastare la tendenza emigratoria e di invecchiamento della popolazione, poiché la regione potrebbe diventare sempre più interessante anche per le persone attive professional-

mente. Le opportunità in ambito abitativo e lavorativo derivano da numerosi fattori che aumentano l'attrattività in quanto area residenziale. Si tratta principalmente delle seguenti:

1. Un interessante **contesto fiscale** per i residenti primari e secondari rappresenta un ulteriore incentivo per la scelta del luogo di residenza permanente o temporaneo come sede di una ditta.
2. La disponibilità di **offerte di formazione e formazione continua** nonché di **posti di lavoro qualificati** offre prospettive personali e professionali per la popolazione locale. Questo include anche la creazione di offerte di assistenza all'infanzia.
3. Grazie al rafforzamento dei trasporti pubblici e all'impiego di concetti di trasporto e fonti energetiche alternativi si raggiunge una **mobilità orientata alle esigenze ed ecologica**, nonché **buoni collegamenti di trasporto** dalla regione verso l'esterno e all'interno della regione.
4. Grazie all'identificazione di **residenti secondari con la Regione si crea il potenziale che questi contribuiscano in quanto** portatori di idee e possibilmente investitori. Questa opportunità può essere utilizzata attraverso l'integrazione mirata dei residenti secondari.
5. La tendenza verso modalità abitative e lavorative decentralizzate nella regione può essere **rafforzata mediante infrastrutture internet capillari ed altamente performative**.
6. Grazie alle reti esistenti e alle competenze chiave della Regione (p.es. turismo, energia ecc.) possono emergere nuovi modelli e nuove idee aziendali. Sono il terreno fertile per start up e una **struttura economica diversificata nella regione**.

3.2.3 Opportunità ecologiche

Digitalizzazione, residenti secondari e sostenibilità rappresentano opportunità in quanto temi trasversali

L'Engadina deve il suo sviluppo passato principalmente al suo paesaggio unico nel suo genere, abbinato al clima alpino d'alta quota, che da oltre 150 anni attira ospiti e offre la base per l'economia turistica e la popolazione.

Anche in futuro occorre far sì che il paesaggio mantenga la sua qualità, nonostante le svariate forme di utilizzo. Per lo sviluppo economico regionale intravediamo le seguenti opportunità derivanti dall'ecologia:

1. Oltre ai suoi rischi, il cambiamento climatico offre anche opportunità alla Regione: **un clima piacevole** nei mesi estivi e, grazie all'altitudine, un **turismo invernale garantito** per il prossimo futuro rappresentano possibilità di espansione del turismo durante tutto l'anno, nonché una situazione di partenza interessante per la regione in quanto luogo di residenza.
2. La crescente **densità insediativa** della Svizzera accresce ulteriormente il desiderio di paesaggi e natura intatti, garantendo così che gli ospiti continueranno a ricercare località come l'Engadina.
3. La rinaturazione di corsi d'acqua, circonvallazioni, pianificazioni locali di alta qualità e il divieto di nuove abitazioni secondarie offrono opportunità per migliorare ulteriormente il paesaggio e gli insediamenti e così di **rafforzare di nuovo la qualità complessiva per il turismo e la regione in quanto luogo di residenza**.
4. Le tecnologie alternative disponibili e la volontà politica generale a favore della **decarbonizzazione** consentono l'abbandono dei combustibili fossili.

Illustrazione 8

Classificazione delle opportunità principali per lo sviluppo regionale della Regione Maloja



Fonte: Hanser Consulting AG

4 Orientamenti strategici della strategia di sviluppo regionale

4.1 Orientamento alla sostenibilità

La sostenibilità come
principio guida

In linea con gli obiettivi e le opportunità descritti, la strategia di sviluppo regionale intende orientarsi a titolo prioritario alla **sostenibilità ecologica, sociale ed economica**. Per definizione, è sostenibile «uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere i presupposti per le generazioni future». Le relative riflessioni approfondite e misure sono state elaborate in una **strategia di sostenibilità separata**, motivo per cui la presente strategia si concentra sugli orientamenti dello sviluppo regionale economico.¹²

La visione definita nella strategia di sostenibilità della Regione Maloja è la seguente:

«Il paesaggio montano, la natura e la nostra cultura autentica sono la nostra forza motrice. Per offrire alle generazioni di oggi e di domani una casa con la massima qualità di vita e buone prospettive, ci impegniamo a mettere regolarmente in discussione e ad armonizzare l'equilibrio tra gli aspetti sociali, economici e ambientali».

La sostenibilità richiede un equilibrio tra esigenze ecologiche, economiche e sociali. Da questa visione derivano di conseguenza tre obiettivi per la Regione:

- **Obiettivo climatico chiaro:** la Regione Maloja si assume le proprie responsabilità e contribuisce agli obiettivi delle emissioni nette pari a zero della Confederazione e del Cantone. La nostra area di influenza è la regione. È qui che vogliamo agire e sfruttare i cambiamenti come opportunità per la nostra area.
- **Valore aggiunto regionale:** in qualità di una delle principali destinazioni turistiche al mondo, miriamo a rafforzare ulteriormente il turismo di qualità durante tutto l'anno. Creiamo le condizioni quadro adeguate al fine di aumentare il valore aggiunto locale, diversificare l'economia, offrire allettanti posti di lavoro annuali e aumentare la nostra competitività.
- **Qualità della vita elevata:** siamo fieri della nostra natura e della nostra cultura e investiamo nell'attrattiva e nella qualità di vita per giovani e anziani. Sono gli elementi che costituiscono il terreno fertile per una struttura demografica equilibrata nella regione.

Inoltre, con la strategia di sviluppo regionale la Regione Maloja persegue due orientamenti strategici illustrati più dettagliatamente qui di seguito:

- Orientamento strategico 1: sviluppare ulteriormente il turismo in modo mirato
- Orientamento strategico 2: aumentare l'attrattiva delle condizioni abitative e lavorative

¹² Regione Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja.

4.2 Obiettivo strategico 1: sviluppare ulteriormente il turismo in modo mirato

Obiettivo: aumentare le frequenze sull'arco di tutto l'anno per incrementare l'occupazione e quindi la redditività del settore turistico principale (ricettività, impianti di risalita, ristorazione) e, di conseguenza, il valore aggiunto regionale, garantendo così posti di lavoro a lungo termine.

Migliorare la capacità produttiva e crescere in termini di qualità

L'obiettivo della Regione Maloja deve essere quello di rafforzare il settore turistico principale e sostenerlo attraverso condizioni quadro ottimali, al fine di migliorare la redditività. Ciò può essere ottenuto principalmente attraverso un migliore utilizzo delle capacità e dei processi amministrativi comunali e regionali non burocratici.

A tal fine occorre seguire le seguenti indicazioni:

- Le condizioni quadro per i settori turistici chiave dell'albergheria, degli impianti di risalita e della ristorazione devono essere costantemente ottimizzate, in modo che le imprese possano sfruttare il loro potenziale nella concorrenza internazionale. A questo proposito, occorre prestare particolare attenzione al «time to market» e alla forza innovativa. «Facilitare» diventa la massima delle amministrazioni.
- È necessario sviluppare **nuovi prodotti turistici** per l'estate e le stagioni secondarie, al fine di generare un aumento delle presenze durante tutto l'anno e prolungare le stagioni.
- Le **attività di elaborazione del mercato** devono essere ottimizzate.
- La competitività delle **regioni dove si praticano sport sulla neve** deve essere costantemente migliorata.
- È necessario organizzare regolarmente **eventi (di portata maggiore)** in linea con la strategia turistica.
- Bisogna ricorrere ampiamente alla **digitalizzazione** per promuovere il mercato, sviluppare e progettare ulteriormente prodotti turistici ecc.
- Occorre migliorare **l'accessibilità dal punto di vista dei trasporti**.

4.2.1 La ricettività come elemento fondamentale del turismo

Supportare la ricettività con l'ottimizzazione degli spazi

Nell'ambito dell'orientamento strategico «sviluppare ulteriormente la qualità del turismo», la ricettività ricopre un ruolo centrale per la Regione Maloja. Il rafforzamento delle strutture ricettive esistenti e il sostegno a quelle nuove rappresentano quindi un elemento fondamentale nella promozione dell'economia turistica, a cui si potrebbero associare i seguenti approcci:

- **Aree disponibili e requisiti di pianificazione territoriale:** per l'insediamento di nuove strutture ricettive occorre mettere a disposizione aree adeguate e creare i presupposti di pianificazione territoriale. L'obiettivo deve essere quello di disporre di aree adeguate e attrezzate per i partner di progetto interessati. In questo modo è possibile accorciare i lunghi orizzonti di pianificazione e realizzare più rapidamente progetti ricchi di potenziale.
- **Sinergie d'area:** la redditività degli alberghi dipende da un lato dalla loro struttura dei costi e, d'altro lato, dall'attrattiva che il prodotto esercita sull'ospite. Questa attrattiva può essere notevolmente migliorata se le strutture aggiuntive (wellness, infrastrutture per seminari, parcheggi) non vengono realizzate singolarmente da ogni struttura ricettiva ma congiuntamente ad altre, oppure se gli alberghi possono collegarsi alle infrastrutture pubbliche. Simili sinergie d'area possono essere sostenute dalla Regione mettendo a disposizione, per progetti di questo tipo, superfici strategiche intorno alle aree alberghiere esistenti o pianificando le strutture pubbliche in modo tale che gli esercizi alberghieri possano annettersi ad esse.

- **Finanziamento:** il finanziamento di una nuova struttura ricettiva in Svizzera resta difficilmente redditizio per un partner privato. I contributi nazionali¹³ o cantonali di incentivazione¹⁴ costituiscono quindi uno strumento importante per colmare simili lacune finanziarie. In presenza di progetti commerciabili ricchi di potenziale, il Cantone dovrebbe poter fornire un sostegno finanziario tempestivo e flessibile per la loro realizzazione. La Regione può sostenere partner di progetto e Comuni nel processo di finanziamento.

Oltre alla ricettività, occorre approfondire ulteriori approcci per promuovere lo sviluppo turistico a lungo termine nella regione. Questi approcci sono illustrati nei capitoli seguenti.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto	
✂	Gestione attiva delle superfici per progetti alberghieri	La Regione Maloja garantisce la disponibilità di superfici attrattive per progetti alberghieri. A tal fine, la Regione può concordare aree strategiche. I Comuni possono acquistare e vendere terreni e creare le basi urbanistiche per i progetti.	Comuni
✂	Agevolare progetti alberghieri	I Comuni sostengono proattivamente i promotori di progetti alberghieri, al fine di elaborare le procedure di pianificazione locale nel modo più efficiente possibile (p.es. progetti Serletta St. Moritz, Flaz Pontresina, Scaletta S-chanf, Furtschellas Areal Sils i.E.).	Investitori privati
Legenda: ✂ in attuazione; ✓ attuato/completato; ✖ esaminato e respinto / non perseguito			

4.2.2 Ottimizzare i comprensori sciistici

Il contesto di mercato richiede costanti ottimizzazioni in quanto località di sport invernali

Nel contesto europeo, l'Alta Engadina è una delle destinazioni di sport invernali situate ad alta quota e quindi relativamente sicure dal punto di vista dell'innevamento. La pressione ad adattarsi deriva quindi anche, ma non solo, dai cambiamenti climatici. Tuttavia, a causa degli elevati costi di produzione, il livello dei prezzi in Svizzera è nettamente superiore a quello dei concorrenti nei paesi confinanti. Nel contempo, questi ultimi hanno lavorato intensamente sulla qualità dei propri prodotti relativi agli sport invernali. Alla luce di questo contesto di mercato, l'Alta Engadina deve investire nella propria competitività. I comprensori sciistici esistenti devono essere continuamente ottimizzati. Questo significa, per esempio, migliorare la qualità delle piste e degli impianti, aumentando così il comfort per gli ospiti, realizzare allettanti offerte ski-in/ski-out nel punto d'incontro tra alloggi e impianti di risalita, ottimizzare la compatibilità ambientale degli impianti o migliorare i flussi di traffico e gli accessi.

¹³ Società svizzera di credito alberghiero SCA

¹⁴ Legge sullo sviluppo economico LSE, nuova politica regionale NPR

Misure concrete da valutare			Promotori del progetto
✂	Funivia Signal St. Moritz	La stazione a valle della Signalbahn diventa un hub che riunisce sotto lo stesso tetto ricettività e funivia. La Signalbahn è il fulcro di un'area particolarmente dinamica (Signal-bagni-sala da tennis), importante anche come snodo dei trasporti.	Comune di St. Moritz / Engadin St. Moritz Mountains AG
✂	Collegamento tra comprensori sciistici Hah-nenseebahn	Il collegamento tra le aree sciistiche di Corvatsch e Corviglia e la soluzione del problema del traffico tramite un hub presso la Signalbahn sono argomenti discussi da tempo, ma attualmente bloccati. Un nuovo approccio dovrebbe riportare il progetto sul tavolo delle discussioni.	Engadin St. Moritz Mountains AG / Corvatsch AG / Comuni di St. Moritz e Silvaplana
✂	Progetto alberghiero Prade, Celerina	Il progetto alberghiero sull'attuale area di parcheggio della Engadin St. Moritz Mountains AG (parcheggio Marguns) offre un'opportunità unica per creare una struttura ricettiva con un'offerta ottimale di ski-in/ski-out in Engadina.	Engadin St. Moritz Mountains
✂	Masterplan montagna	Ottimizzazione e coordinamento delle offerte e delle infrastrutture disponibili tutto l'anno nelle aree sciistiche	Engadin Tourismus AG / Engadin St. Moritz Mountain Pool
✓	Gestione delle acque	La gestione efficiente delle fonti d'acqua acquisisce importanza sia per l'innevamento artificiale che per l'approvvigionamento di acqua potabile e industriale. È necessario elaborare un piano regionale.	Regione Maloja

4.2.3 Sci di fondo ed escursioni invernali

In inverno, l'Alta Engadina accoglie molti ospiti che non praticano sport invernali alpini. Con il cambiamento demografico, la percentuale di ospiti più anziani (>50 anni) continuerà ad aumentare. Per questo motivo è necessario ampliare l'offerta nell'ambito dello sci di fondo, degli sport di resistenza e delle escursioni invernali.

Misure concrete da valutare			Promotori del progetto
✂	Engadin Arena	Con il titolo Engadin Arena sono stati definiti circa 15 sotto-progetti tesi all'ottimizzazione delle infrastrutture turistiche (principalmente sci di fondo, mountain bike e sport di resistenza), da realizzare gradualmente.	Regione Maloja

4.2.4 Nuovi progetti turistici

Costruire sui punti di forza, sviluppare (ulteriormente) prodotti che estendano la stagione

Per ottenere un maggiore utilizzo delle capacità durante tutto l'anno, occorre sviluppare nuovi prodotti in modo mirato. I servizi turistici legati alla salute, le offerte culturali e i grandi eventi sono possibili soluzioni, così come il miglioramento delle infrastrutture per la mobi-

lità lenta e le offerte indipendenti dalle condizioni meteorologiche, che rafforzano le attività sull'arco di tutto l'anno.

Per attirare maggiormente i visitatori internazionali, è necessario creare attrazioni turistiche suggestive o renderle fruibili (p.es. ghiacciaio del Morteratsch/Diavolezza, Corvatsch, RhB/Bernina, Parco Nazionale).

Misure concrete da valutare			Promotori del progetto
✓	Parco avventura «ParcAlpin» Prasüras	All'entrata del Parco Nazionale Svizzero a Prasüra, presso S-chanf si crea un parco avventura che amplia l'offerta turistica per le famiglie	ParcAlpin GmbH
✓	Concetto turistico regionale globale (CTG)	Il concetto turistico regionale globale CTG viene ora accettato dall'ARE come base di riferimento per valutare le esigenze di tutela e di utilizzo e le questioni territoriali. La Regione elabora un simile CTG nell'ottica di una visione regionale globale.	Regione Maloja
✓	Masterplan turismo della salute	Il turismo della salute è da sempre un tema importante in Alta Engadina. Un masterplan per il turismo della salute mira a coordinare le iniziative a livello regionale e a dare visibilità a progetti concreti.	Engadin St. Moritz Tourismus
✗	Bernina Glaciers	La stazione a valle della funivia della Diavolezza si trova direttamente sulla linea ferroviaria del Bernina della RhB. I passeggeri del Bernina Express e del Glacier possono raggiungere in breve tempo la cima della montagna nelle immediate vicinanze del massiccio del Bernina e del ghiacciaio del Morteratsch.	Associazione Bernina Glaciers
✗	Centro regionale per eventi e manifestazioni	Grazie a un centro multifunzionale per congressi, manifestazioni ed eventi culturali, si possono organizzare eventi di alto livello nel corso di tutto l'anno.	Comune di St. Moritz
✗	Palaghiaccio	Si sta valutando la possibilità di realizzare un palazzetto comunale a St. Moritz. Per questo motivo, la pianificazione regionale di un palaghiaccio è stata momentaneamente sospesa.	Comune di St. Moritz
✗	Freestyle Center	L'obiettivo è quello di realizzare un'offerta indoor indipendente dalle condizioni meteorologiche per gli sport freestyle e ricreativi. Prima di tutto occorre individuare un luogo adatto.	IG Freestyle Engadin
✓	Masterplan famiglia	Elaborazione di un masterplan per l'ottimizzazione dell'offerta e il coordinamento delle misure di marketing nel segmento delle famiglie.	Engadin Tourismus AG


4.2.5 Digital Customer Journey

Digitalizzazione con molteplici vantaggi

L'utilizzo di dati consente di acquisire conoscenze sulle esigenze degli ospiti attuali e potenziali e può essere utilizzato per uno sviluppo efficace dei prodotti. Gli strumenti digitali possono completare i prodotti turistici analogici e offrire un valore aggiunto all'ospite.

Grazie alle tecnologie digitali, le aziende possono inoltre rendere più efficienti i propri processi e semplificare la collaborazione con i partner. E, non da ultimo, il marketing digitale può essere mirato e personalizzato, ottenendo così un'elevata efficacia.

L'utilizzazione delle tecnologie digitali per diversi scopi presenta un grande potenziale per l'ulteriore sviluppo del turismo e può rappresentare un fattore competitivo decisivo in futuro. L'approccio alla digitalizzazione deve quindi essere esteso e altamente prioritario nell'ottica di una «destinazione intelligente» (smart destination). Un presupposto fondamentale al riguardo è che la Regione sia dotata di un'efficiente rete a banda ultra larga.¹⁵

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
 Digital Customer Journey	La Regione Maloja si considera una «destinazione intelligente». I processi digitali completano l'offerta turistica. I dati vengono utilizzati in modo mirato e si promuove la competenza digitale dei fornitori di servizi.	Engadin Tourismus AG

4.2.6 Ottimizzare lo sviluppo del mercato

Adottare nuove strategie comuni di sviluppo del mercato

L'obiettivo di rafforzare il turismo durante tutto l'anno, aumentare l'occupazione e rivolgersi a nuovi mercati richiede un'unione delle forze. Le opportunità offerte dalla digitalizzazione devono essere sfruttate sia nella commercializzazione vera e propria che nello sviluppo dei prodotti, cosa che richiede un coordinamento a livello regionale. Inoltre, il lavoro e le strategie turistiche delle tre organizzazioni turistiche attualmente attive, Bregaglia Engadin Turismo, Engadin Tourismus AG e St. Moritz Tourismus AG, devono essere coordinati in modo ottimale.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
✓ Strategia turistica St. Moritz	Occorre elaborare una strategia turistica per la neo-costituita destinazione St. Moritz. Quest'ultima dovrà essere coordinata con la strategia della destinazione Engadina.	St. Moritz Tourismus AG
✓ Strategia turistica Engadina	Occorre elaborare una strategia turistica per la destinazione Engadina. Quest'ultima dovrà essere coordinata con la strategia della destinazione St. Moritz.	Engadin Tourismus AG
✓ Strategia turistica Bregaglia	L'attuale strategia della destinazione Bregaglia 2021-2025 deve essere rielaborata e coordinata con la strategia turistica di St. Moritz e dell'Engadina.	Bregaglia Engadin Turismo

4.2.7 Il paesaggio come importante risorsa della regione

Ottimizzare il turismo, proteggere il paesaggio

Lo straordinario paesaggio alpino e l'ecosistema intatto rappresentano le risorse più preziose della regione, oggi come in futuro; devono perciò essere protetti e preservati per le generazioni future.

Il turismo è particolarmente toccato da questo contesto. Da un lato dipende dal paesaggio, dall'altro è particolarmente colpito dai cambiamenti climatici. In combinazione con i cambiamenti sociali e il progresso tecnologico, questo settore è sottoposto a una forte pressio-

¹⁵ Regione Maloja (2019): Ergänzung der Standortentwicklungsstrategie Region Maloja/Regione Bernina

ne di adattamento e offre possibilità di ottimizzazione. I paesaggi non devono essere ulteriormente edificati, ma le infrastrutture esistenti vanno ottimizzate e adattate in modo sensato dal punto di vista economico ed ecologico.

Esistono inoltre diversi presupposti: in primo luogo, la regione dispone di un vasto know-how nel settore delle energie rinnovabili, che in futuro dovrebbe essere sfruttato maggiormente. In secondo luogo, il settore immobiliare può essere reso più sostenibile attraverso miglioramenti strutturali (ristrutturazioni, nuove costruzioni, riscaldamento). In terzo luogo, la regione può sviluppare nuovi concetti di trasporto e mobilità.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto	
✓	Strategia regionale in materia di energia, clima e sostenibilità	Il cambiamento climatico porta i temi dell’energia, del clima e della sostenibilità al centro dell’attenzione a livello federale e cantonale. La Regione Maloja affronta la questione e, nell’ambito di una strategia in materia di energia, clima e sostenibilità, illustra come intende organizzare settori quali il turismo, le infrastrutture, i trasporti, le infrastrutture abitative e le catene di valore locali in un’ottica di sostenibilità.	Regione Maloja
✂	«Haus der Auen», Bever	Sulle rive del fiume Inn, sottoposto a interventi di riqualificazione, la «Haus der Auen» diventerà un centro dedicato alla formazione e alla ricerca. L’obiettivo è quello di creare una nuova offerta turistica, ricreativa e formativa nella Regione Maloja.	Comune di Bever

4.3 Obiettivo strategico 2: aumentare l'attrattiva delle condizioni abitative e lavorative

Obiettivo: aumentare gli incentivi a vivere e/o lavorare nella regione a tempo pieno o parziale, migliorando in generale la qualità della vita e i fattori che rendono attrattivo il luogo di residenza.

Migliorare i presupposti per rendere attrattivo il luogo di residenza

Il continuo aumento dell'attrattiva della regione come luogo di residenza per residenti fissi e temporanei è un obiettivo centrale della strategia di sviluppo regionale.

In linea di massima, grazie al fascino paesaggistico, alle buone infrastrutture di approvvigionamento (ospedali, scuole, comprese le scuole medie, offerte per il tempo libero) e all'eccellente situazione fiscale, la regione ha ottime possibilità di diventare un'allettante zona residenziale.

Tuttavia, poiché il mercato del lavoro è limitato e la disponibilità di alloggi è particolarmente scarsa, specialmente l'Alta Engadina non riesce attualmente ad attrarre residenti provenienti da fuori regione. I posti di lavoro vengono occupati sempre più spesso da frontalieri.


In primo luogo, nella regione devono quindi essere costruiti nuovi e allettanti alloggi primari che siano in linea con il potere d'acquisto della popolazione locale. I presupposti necessari a tal fine possono essere creati principalmente dai Comuni, attraverso la pianificazione locale e misure di promozione dell'edilizia abitativa. Questo richiede tuttavia che i criteri di calcolo per le zone edificabili ammesse vengano adeguati a livello cantonale. Occorre inoltre verificare in che misura possano essere sostenute anche nuove forme di residenza, concernenti in particolare i residenti secondari che trascorrono sempre più tempo nell'Alta Engadina, sia a seguito del pensionamento che di nuovi modelli di lavoro con una maggiore percentuale di «lavoro a distanza». A tal fine dovrebbe contribuire in particolare la politica fiscale in relazione a soluzioni flessibili nell'ambito delle offerte per le famiglie.

Per sfruttare questo potenziale, nei capitoli seguenti vengono descritti alcuni orientamenti da seguire.

4.3.1 Creare spazio abitativo primario

Le abitazioni primarie a prezzi accessibili sono la priorità numero uno

L'ostacolo principale alla presa di domicilio nell'Alta Engadina è la mancanza di alloggi primari «a prezzi accessibili». Se la regione desidera sfruttare maggiormente le opportunità offerte dal luogo di residenza, è fondamentale creare diversi tipi di alloggi primari accessibili. La responsabilità è principalmente dei Comuni, che dispongono degli strumenti appropriati. Sull'argomento sono stati condotti diversi studi e la maggior parte dei Comuni sta già attuando misure o è in procinto di definirle.¹⁶

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
 Promozione di spazio abitativo accessibile	Attraverso diversi strumenti, i Comuni dell'Alta Engadina creano le condizioni per migliorare la disponibilità di alloggi primari.	Comuni




4.3.2 Creare offerte di formazione e perfezionamento professionale e prospettive lavorative

Offerte di formazione e perfezionamento professionale e posti di lavoro qualificati come prospettive per la popolazione

Come illustrato nel capitolo 2, nella regione continua a persistere una forte pressione migratoria sulla popolazione giovane. I posti di lavoro disponibili, le opportunità di carriera e le offerte di formazione e perfezionamento professionale nella valle contrastano questa tendenza.

La Regione offre alle imprese condizioni quadro favorevoli alla creazione di posti di lavoro qualificati. Inoltre, sono necessarie nuove offerte di formazione e perfezionamento professionale, nonché allettanti posti di lavoro per i residenti al di fuori dei settori turistici classici. La promozione di nuovi settori deve essere perseguita con grande impegno, al fine di arrestare o almeno attenuare la fuga di cervelli.

Occorre tenere conto del crescente bisogno di strutture di assistenza, quali scuole a tempo pieno e asili nido. Offerte di formazione e perfezionamento professionale di buona qualità per bambini, giovani e adulti sono un criterio importante nella scelta del luogo di residenza e devono essere ulteriormente sviluppate e adeguate alle esigenze, sfruttando le sinergie all'interno della regione.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
 Strategia regionale in materia di formazione	Le diverse offerte formative della Regione devono essere riunite nell'ambito di una strategia educativa coordinata, al fine di sfruttare le sinergie presenti nella regione e mettere a disposizione dei bambini e dei giovani offerte formative ottimali.	Regione Maloja
 Ente scolastico Sils - Bever	Si prevede di riunire i livelli superiori dei Comuni.	Comuni da Sils a Bever
 Formazione professionale	La formazione professionale nell'Alta Engadina va preservata. A questo fine occorre elaborare misure.	Regione Maloja

¹⁶ Ecoalpin (2022): Standortentwicklung – Wohnraum für Einheimische in der Region Maloja

4.3.3 Contesto fiscale allettante

Tasse contenute come ulteriore incentivo alla scelta del luogo di residenza

L'Alta Engadina è già oggi considerata una regione fiscalmente attrattiva per le persone fisiche. Anche in futuro, la bassa imposizione fiscale costituirà un ulteriore incentivo a trasferire la propria residenza principale nella regione.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
✓	Perequazione finanziaria intracantonale La Regione Maloja, in quanto Regione erogante, contribuisce in larga misura alla perequazione finanziaria intracantonale. Il deflusso di fondi dalla regione periferica non sembra molto sensato, tanto più che la regione ha possibilità di sviluppo limitate a causa della difficile accessibilità e che gli investimenti innovativi sono molto importanti per lo sviluppo regionale.	Regione Maloja
	Strategia fiscale regionale Una maggiore tassazione degli immobili e una contemporanea riduzione delle imposte dirette per le persone fisiche possono incentivare i proprietari di residenze secondarie e i nuovi residenti a trasferire il proprio domicilio principale nella regione. Un approccio coordinato dei Comuni può rafforzare la regione.	Comuni

4.3.4 Integrazione dei proprietari di residenze secondarie

Proprietari di residenze secondarie come importanti promotori

I proprietari di abitazioni di vacanza sono da considerarsi residenti temporanei, spesso fortemente legati alla regione, che in parte trascorrono molto tempo sul posto. La Regione sostiene iniziative che promuovono lo scambio tra residenti permanenti e part-time, favoriscono l'integrazione e incentivano il trasferimento del domicilio principale nella Regione Maloja.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
	Integrazione e compartecipazione dei residenti temporanei I proprietari di residenze secondarie hanno trovato una seconda casa in Engadina e si identificano fortemente con la regione. Tuttavia, non possono partecipare alle decisioni politiche importanti, perché non hanno diritto di voto. Per questo motivo viene elaborato un modello che conceda ai residenti secondari diritti di co-decisione, ad esempio nell'utilizzo dei fondi provenienti dalle tasse turistiche.	Comuni
✗	Programma di risanamento e rinnovamento per residenze secondarie La Regione Maloja avvia un programma che incentiva il risanamento e l'ottimizzazione energetica delle residenze secondarie. In questo modo è possibile modernizzare il patrimonio abitativo esistente. (Il previsto centro di competenza energetica a livello regionale è stato respinto).	Regione Maloja

4.3.5 Mobilità

La mobilità resta un tema centrale per lo spazio abitativo ed economico

Il trasporto pubblico della valle viene rafforzato e reso più ecologico grazie a nuovi concetti e soluzioni di mobilità. A questo fine occorre accrescere in generale l'importanza del trasporto pubblico nell'ambito del traffico misto, utilizzare nuove tecnologie e fonti di energia rinnovabili a vantaggio dell'ambiente e valutare concetti innovativi, come ad esempio le offerte di trasporto pubblico alternativo (p. es. car sharing).

Il trasporto locale diventa così più rispettoso del clima. Vista la sua posizione periferica, anche l'accessibilità della regione rispetto alle aree metropolitane limitrofe rappresenta un importante motore per lo sviluppo regionale. Collegamenti di trasporto più semplici o più rapidi valorizzano la regione sia come luogo di residenza e di lavoro che come destinazione turistica. Sono da esaminare le possibilità offerte dal trasporto ferroviario, stradale e aereo.

Misure concrete da valutare			Promotori del progetto
✖	Voli charter	Un ente regionale garantisce voli charter da destinazioni europee selezionate verso Samedan. Questo consentirebbe di andare incontro a un nuovo segmento internazionale con il prodotto vacanze brevi in un'unica soluzione (volo, hotel).	Hotelleriesuisse St. Moritz
✓	Autobus pubblico (finora collegamento interno)	Il trasporto pubblico viene privilegiato e ottimizzato rispetto al trasporto individuale motorizzato. In complemento alla linea RhB vengono valutati nuovi concetti e offerte di trasporto pubblico.	Regione Maloja
✂	Piano settoriale percorsi ciclabili (in precedenza masterplan traffico non motorizzato)	L'ampliamento delle piste ciclabili e, se necessario, l'offerta di servizi di bike sharing, dovrebbero rafforzare la bicicletta come mezzo di trasporto alternativo.	Servizio per il traffico non motorizzato Grigioni / Comuni
	Collegamento verso l'esterno	L'ottimizzazione dell'accessibilità dell'Alta Engadina dal punto di vista dei trasporti ha un effetto potenzialmente positivo sull'attrattiva della regione come meta turistica, luogo di residenza e di lavoro.	Aperto
✂	Ristrutturazione dell'aeroporto engadinese di Samedan	L'aeroporto di Samedan deve essere rinnovato sotto diversi aspetti. Dopo anni di progettazione e costi di investimento in costante aumento, è emerso che occorre rivedere la strategia.	Società di infrastrutture dell'aeroporto regionale di Samedan
	Collegamento stradale Sils-Maloja	Il collegamento stradale Sils-Maloja (risp. il tunnel Plaun da Lej) deve essere ampliato e, in particolare, messo in sicurezza tutto l'anno (dal pericolo di valanghe).	Regione Maloja


4.3.6 Accessibilità digitale

Connessione Internet veloce come «infrastruttura» centrale

Lo svantaggio di una relativamente scarsa accessibilità della regione dal punto di vista dei trasporti può essere in parte compensato da un'infrastruttura Internet ottimale. Questo favorisce le tendenze nei confronti del coworking, le forme ibride di lavoro e di vita e l'home office.

La Regione Maloja presenta un grande potenziale in termini di residenti secondari facoltosi che, grazie alla digitalizzazione, in futuro potrebbero trascorrere una parte maggiore del loro tempo nella regione, sia per motivi di lavoro che di svago.


Anche per la popolazione locale si aprono nuove prospettive, poiché non è più imperativo in ogni caso trasferirsi per motivi di lavoro o di formazione. Rispetto alle aree metropolitane della Svizzera, le regioni di montagna presentano ancora margini di miglioramento per quanto riguarda la dotazione di connessioni a banda larga ultraveloci. La Regione Maloja si impegna quindi a favore di un rapido potenziamento dell'infrastruttura a banda ultra larga.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
 Rete a banda ultralarga	<p>Il Cantone dei Grigioni promuove lo sviluppo dell'infrastruttura Internet a banda ultra larga, anche nella Regione Maloja. Getta così le basi per un futuro digitalizzato in tutti i campi.</p> <p>Il progetto è pronto, adesso occorre procedere alla sua graduale realizzazione.</p>	Comuni / Cantone

4.3.7 Diversificazione dell'economia

Insediamiento di PMI innovative come opportunità

Le start-up e le organizzazioni esistenti possono ricorrere alla digitalizzazione e alle competenze chiave della regione in settori quali il turismo o la produzione di energia sostenibile per sviluppare servizi innovativi. Un ambiente attrattivo per le PMI può fungere da terreno fertile per la nascita di aziende di servizi innovative. Posti di lavoro annuali interessanti per personale qualificato offrono migliori prospettive professionali alla popolazione attiva. Con un ambiente favorevole all'innovazione e condizioni quadro ottimali per le imprese, lo sviluppo regionale può contribuire in modo decisivo alla creazione di un ambiente favorevole all'innovazione e alla nascita di giovani imprese dinamiche.

Misure concrete da valutare		Promotori del progetto
 InnHub	<p>L'InnHub dovrebbe diventare un vero e proprio campus dell'innovazione e, in futuro, un luogo di creazione, scambio e creatività per le aziende. Con Norman Foster come architetto e la società On, che riscuote successo a livello mondiale, sono state gettate le basi per un progetto di grande prestigio.</p>	Promotori privati / Comune di La Punt-Chamuesch

La seguente illustrazione riassume gli orientamenti strategici e le misure menzionati nel rapporto, assegnandoli alle singole dimensioni della sostenibilità sulle quali hanno un impatto.



Fonte: Hanser Consulting AG, sulla base del gruppo di lavoro rSES Regione Maloja

5 Organizzazione della promozione della Regione Maloja

5.1 Comuni della regione

Molti progetti passano attraverso i Comuni

Gran parte dei progetti rilevanti per lo sviluppo regionale devono essere realizzati da promotori privati, spesso con il sostegno dei Comuni. Da un lato, infatti, i Comuni dispongono degli strumenti adeguati in materia di pianificazione territoriale, politica fiscale e politica di promozione. D'altro lato, molte tematiche sono correlate all'ambito comunale e variano da un Comune all'altro.

Per questo motivo, sono principalmente i Comuni (in alleanze alternate) ad essere responsabili dei progetti di sviluppo regionale sul versante pubblico. In parte dispongono anche delle risorse umane necessarie.

Con la Conferenza dei sindaci, la Regione Maloja, le organizzazioni turistiche St. Moritz Tourismus AG, Engadin Tourismus AG, Bregaglia Engadin Turismo e diverse altre istituzioni (ad es. Fondazione Sanitaria Alta Engadina, Società di infrastrutture dell'aeroporto regionale di Samedan), i Comuni dispongono di piattaforme di cooperazione per lo sviluppo coordinato a livello regionale. Per quanto riguarda gli interessi turistici, singoli Comuni dispongono inoltre di proprie organizzazioni turistiche che svolgono compiti comunali in complemento a Engadin Tourismus AG (p.es. Silvaplana, Pontresina, Sils i.E.).

Nell'ambito dello sviluppo turistico e regionale, le diverse istituzioni svolgono i seguenti compiti:

5.2 Istituzione 'Regione Maloja'

La Regione interviene su mandato dei Comuni

Conformemente all'accordo di prestazione, nell'ambito dello sviluppo regionale la Regione Maloja svolge in particolare i seguenti compiti:¹⁷

- a) elaborazione di strategie di sviluppo regionale in collaborazione con gli attori regionali;
- b) comunicazione delle strategie di sviluppo regionale, del lavoro di sviluppo regionale e dei relativi progetti;
- c) messa in rete degli attori e mediazione tra i diversi gruppi di interesse;
- d) consulenza agli attori e trasmissione di conoscenze nell'ambito dello sviluppo regionale;
- e) supporto in tema di avvio, coordinamento, ottimizzazione, organizzazione, realizzazione e valutazione di progetti;
- f) sviluppo di progetti propri e assunzione della responsabilità dei progetti, se necessario e in via eccezionale, da parte della Regione, con l'obiettivo di trasferire tale responsabilità a soggetti privati. Nel caso in cui sia nell'interesse superiore della Regione che la responsabilità rimanga eccezionalmente alla Regione, quest'ultima può anche mantenerne la responsabilità;

Per lo svolgimento dei compiti nel settore dello sviluppo regionale, la Regione Maloja dispone della **Commissione per lo sviluppo regionale e, a livello operativo, di un posto di lavoro al 60-80% e di un budget annuale massimo di CHF 500'000 per lo sviluppo regionale.**

¹⁷ Regione Maloja (2024): Leistungsvereinbarung betreffend Regionalentwicklung.

Programma di promozione nazionale 'Nuova politica regionale'

Le proposte della **Nuova politica regionale** vengono presentate al Cantone dagli attori privati tramite la Regione. Quest'ultima fornisce loro sostegno sia nelle procedure formali sia, se necessario e su richiesta, in termini di personale, risorse finanziarie e idee.

Conferenza dei sindaci

La Conferenza dei sindaci è un organo della Regione Maloja con due funzioni: da un lato svolge il ruolo di comitato esecutivo dell'istituzione «Regione Maloja», dall'altro funge da piattaforma per lo scambio e il coordinamento tra i sindaci dei Comuni e i Comuni stessi su temi di rilevanza regionale. In particolare, per quanto riguarda le questioni relative allo sviluppo regionale, la Conferenza dei sindaci può decidere se un progetto sia da gestire congiuntamente all'interno dell'istituzione «Regione Maloja» o bilateralmente da uno o più Comuni.

Coinvolgimento della popolazione nella discussione sullo sviluppo regionale

Il passato dimostra che la ripartizione dei ruoli tra Comuni e Regione nell'ambito dello sviluppo regionale rappresenta una sfida a causa della complessità di molte tematiche e delle diverse priorità.

La Regione auspica che, grazie a un maggiore coinvolgimento dei Comuni e della popolazione, sia possibile portare avanti le iniziative di sviluppo regionale in modo più conseguente. A tal fine, la Regione sta valutando le possibilità di coinvolgere maggiormente la popolazione nel processo di discussione.¹⁸

5.3 Organizzazioni turistiche

Diverse organizzazioni
turistiche richiedono
coordinamento

Le organizzazioni turistiche stipulano accordi di prestazione con i Comuni che comprendono essenzialmente la promozione turistica e l'assistenza agli ospiti. In alcuni casi possono essere affidati alle organizzazioni turistiche anche compiti di sviluppo turistico o la gestione di imprese turistiche.

La Regione Maloja è promossa da tre organizzazioni turistiche di importanza regionale: Bregaglia Engadin Turismo, Engadin Tourismus AG e St. Moritz Tourismus AG. I Comuni dispongono inoltre di proprie strutture turistiche per gli interessi comunali, che collaborano strettamente con le organizzazioni turistiche di rilevanza regionale.

Qui di seguito approfondiamo i compiti e l'organizzazione delle organizzazioni turistiche di importanza regionale, che sono tenute ad armonizzare tra loro le proprie strategie.

5.3.1 St. Moritz Tourismus AG

Su incarico del Comune, St. Moritz Tourismus AG è responsabile della promozione turistica e culturale a St. Moritz. Attualmente dispone di contributi del Comune di St. Moritz pari a 6,5 milioni di franchi per la promozione della domanda e a 4 milioni di franchi per la promozione della cultura e del turismo.¹⁹

St. Moritz Tourismus AG opera con il marchio St. Moritz.

Secondo la legge, alla St. Moritz Tourismus AG vengono affidati i seguenti compiti concreti:

¹⁸ Regione Maloja (2024): Comunicato stampa - Neue Wege in der Regionalentwicklung

¹⁹ Comune di St. Moritz (2023): Botschaft zuhanden der Volksabstimmung vom 12. März 2023 Betreffend Gesetz über die neue Tourismusorganisation

- Attuazione di un **marketing di alta qualità per promuovere la domanda** e pubblicizzare il turismo. Ne fanno parte in particolare:
 - raggruppamento e promozione delle offerte dei fornitori di servizi turistici locali;
 - comunicazione e supporto di eventi e manifestazioni;
 - fornitura di informazioni agli ospiti;
 - promozione di eventi culturali e turistici, anche attraverso contributi finanziari;
 - sviluppo sostenibile della destinazione turistica;
 - gestione e management del marchio St. Moritz.
- St. Moritz Tourismus AG è inoltre incaricata di fornire **i seguenti servizi per la destinazione St. Moritz e i Comuni dell'Alta Engadina**:
 - ideazione e realizzazione di un marketing culturale e culinario a livello della valle;
 - ideazione e realizzazione della strategia di marketing internazionale.
- St. Moritz Tourismus AG è incaricata di promuovere **la collaborazione con i fornitori di servizi turistici locali**, di coinvolgerli nelle misure di marketing e di mercato e di favorire il dialogo tra loro e con loro.

5.3.2 Engadin Tourismus AG

Engadin Tourismus AG appartiene a tutti i Comuni della regione Maloja (escluso St. Moritz), dai quali ha ricevuto l'incarico di sviluppare la strategia turistica regionale, i settori di attività strategici, i prodotti e le offerte regionali, coinvolgendo le organizzazioni turistiche locali dei Comuni e i fornitori di servizi, nonché di verificarli e adattarli periodicamente in base alle mutate condizioni quadro. Inoltre, utilizzando strumenti di marketing adeguati, Engadin Tourismus AG deve commercializzare le offerte dell'intera destinazione sui mercati strategici target con il marchio Engadina, rafforzandone l'attrattiva.²⁰

Nell'accordo di prestazione è definita la seguente ripartizione dei ruoli rispetto alle altre organizzazioni turistiche: Engadin Tourismus AG funge da punto di riferimento e coordinamento centrale per le questioni turistiche regionali e opera come centro di competenza turistica regionale. Engadin Tourismus AG rappresenta la destinazione e in particolare il marchio Engadina in Svizzera e all'estero (con focus sulla Germania) e promuove le offerte turistiche in collaborazione con St. Moritz Tourismus AG.

Conformemente all'accordo di prestazione, Engadin Tourismus AG fornisce le seguenti prestazioni di base a tutti i Comuni affiliati e ai loro partner turistici:

- sviluppo e perfezionamento continuo della strategia turistica regionale;
- definizione delle esigenze in materia di pianificazione territoriale e infrastrutture turistiche regionali e relativa consulenza alla Regione Maloja e ai suoi Comuni;
- sviluppo e cura dei progetti turistici regionali, dei prodotti, delle offerte e degli eventi di importanza strategica, nonché il relativo coordinamento dei partner di servizi e la cooperazione con lo sviluppo regionale;
- sviluppo e gestione delle piattaforme turistiche digitali necessarie;
- il raggruppamento e la messa in rete delle forze per migliorare l'offerta turistica nella destinazione;
- la promozione turistica della destinazione e delle offerte turistiche. La messa a disposizione di piattaforme di marketing per i partner di servizi turistici della destinazione;

²⁰ Diversi Comuni (2023): Botschaft an die Stimmberechtigten der Gemeinden Bregaglia (Maloja), Sils, Silvaplana, Pontresina, Celerina, Samedan, Bever, La Punt Chamues-ch, Madulain, Zuoz und S-chanf betreffend Aktionärsbindungsvertrages der Engadin Tourismus AG.

- messa a disposizione delle basi e delle piattaforme nonché coordinamento delle informazioni regionali relative agli ospiti;
- altre attività a sostegno dei partner turistici e dei Comuni per garantire la continuità dei servizi turistici in tutta la destinazione nei confronti degli ospiti (turisti, escursionisti, proprietari di residenze secondarie e domiciliati) al fine di rafforzare la competitività e il valore aggiunto della Regione.
- con il termine «consulenza regionale agli ospiti» si intende la fornitura decentralizzata di informazioni agli ospiti su tutta la regione (p. es. richieste per telefono, e-mail o chat). Tuttavia, questa è compresa nell'accordo di base;
- la gestione dei punti di informazione turistica locali e altri servizi possono essere richiesti bilateralmente dai Comuni alla Engadin Tourismus AG come prestazioni supplementari dietro rimborso dei costi integrali.

Ulteriori informazioni sull'attuazione e suddivisione dei ruoli sono disponibili nella pubblicazione 'Engadin'.²¹

5.3.3 Bregaglia Engadin Turismo

Il Comune di Bregaglia gestisce una propria sezione per il turismo, denominata Bregaglia Engadin Turismo, con un budget di circa 1,5 milioni di franchi svizzeri. I compiti sono definiti dalla legge e comprendono, per analogia:²²

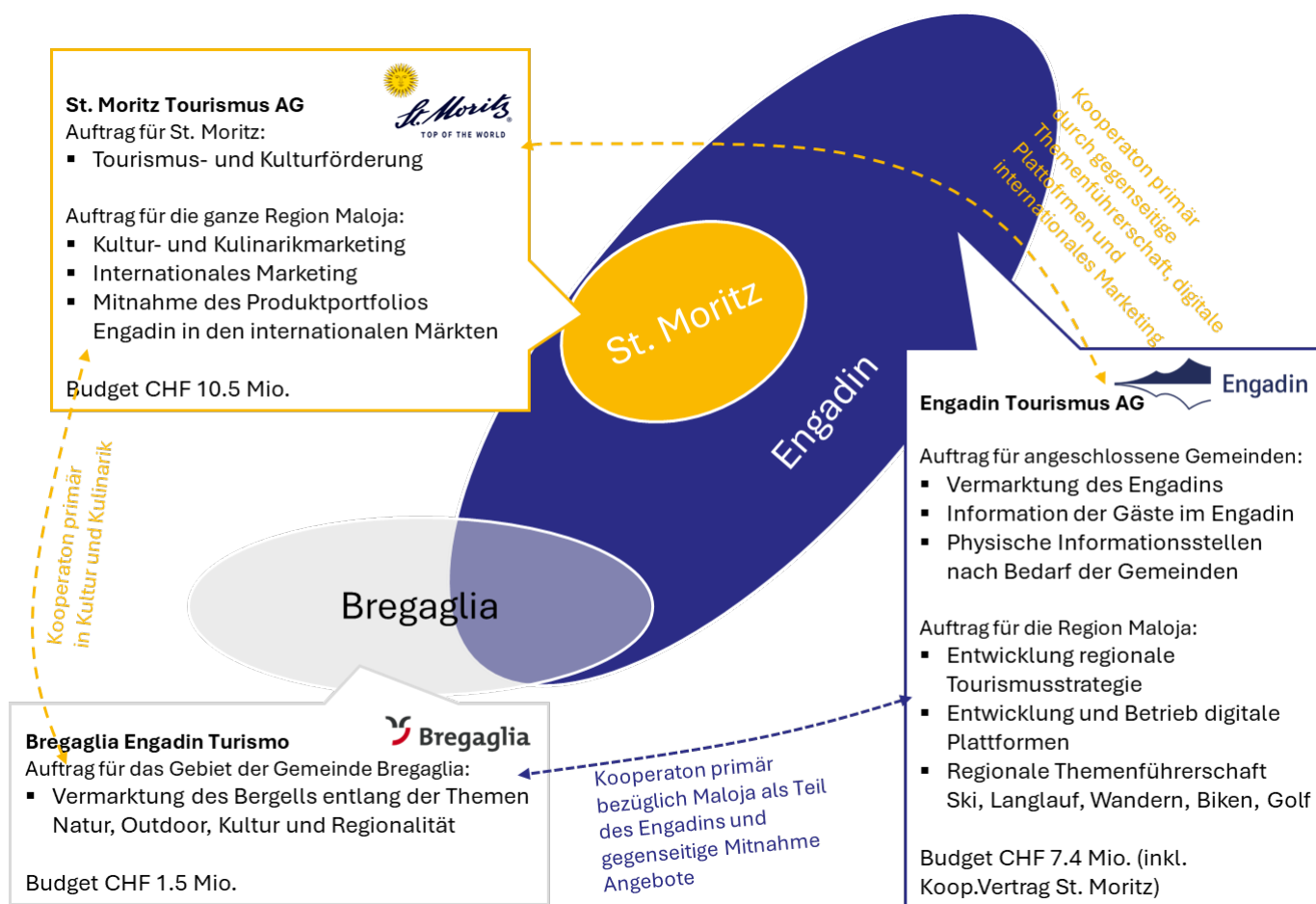
- la promozione dell'offerta turistica;
- la fornitura di informazioni turistiche e l'assistenza agli ospiti e ai residenti del Comune, in particolare la gestione di punti di informazione e di un sito web;
- ideazione e ottimizzazione dell'offerta turistica pubblica nel Comune e consulenza al Comune su tematiche turistiche;
- collaborazione con organizzazioni culturali, sportive e altre organizzazioni attive nella valle, nonché con le organizzazioni turistiche vicine e con il Comune.

²¹ Engadin Tourismus AG (2024): Engadin, Leporello mit Übersichten zu Arbeitsschwerpunkten der Engadin Tourismus AG und der Rollenteilung mit St. Moritz Tourismus AG.

²² Comune di Bregaglia (2023): Legge dell'organizzazione turistica

Illustrazione 10

Panoramica delle organizzazioni turistiche di interesse regionale della Regione Maloja



Fonte: Hanser Consulting AG

Didascalia

Region Maloja (2019): Ergänzung der Standortentwicklungsstrategie Region Maloja/Regione Bernina.

Bregaglia Engadin Turismo (2020): Strategie 2021-2025.

Begleitgruppe rSES Maloja (2022): Antrag Anpassung Bezeichnung Stossrichtung rSES und weitere Informationen.

Ecoalpin (2022): Standortentwicklung – Wohnraum für Einheimische in der Region Maloja.

FHGR (2022): Monitor 2: Umnutzung altrechtlicher Erstwohnungen zu Zweitwohnungen: Gemeinde Silvaplana.

Kanton Graubünden (2024): Tourismusstrategie Graubünden, Orientierungsrahmen der Regierung für das Bündner Tourismussystem.

Region Maloja (2022): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Chartset, aktualisierte Fassung vom 21.07.2022.

Commune di Bregaglia (2023): Legge dell'organizzazione turistica.

Diverse Gemeinden (2023): Botschaft an die Stimmberechtigten der Gemeinden Bregaglia (Maloja), Sils, Silvaplana, Pontresina, Celerina, Samedan, Bever, La Punt Chamues-ch, Madulain, Zuoz und S-chanf betreffend Aktionärsbindungsvertrag der Engadin Tourismus AG.

Gemeinde St. Moritz (2023): Botschaft zuhanden der Volksabstimmung vom 12. März 2023 Betreffend Gesetz über die neue Tourismusorganisation.

Hanser Consulting AG (2023): Nachhaltige Entwicklung der Region Maloja, Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage.

Region Maloja (2020): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Projektportfolio.

Region Maloja (2022): Regionale Standortentwicklungsstrategie – Chartset.

Region Maloja (2023): Nachhaltigkeit in der Region Maloja, Strategie der nachhaltigen Entwicklung der Region Maloja.

Region Maloja (2023): Regionales Raumkonzept Region Maloja.

Region Maloja (2023): Regionales Touristisches Gesamtkonzept.

Engadin Tourismus AG (2024): Engadin, Leporello mit Übersichten zu Arbeitsschwerpunkten der Engadin Tourismus AG und der Rollenteilung mit der St. Moritz Tourismus AG.

Region Maloja (2024): Botschaft zur Leistungsvereinbarung betreffend die Regionalentwicklung.

Region Maloja (2024): Leistungsvereinbarung betreffend die Regionalentwicklung.

Region Maloja (2024): Medienmitteilung - Neue Wege in der Regionalentwicklung.

