

22 agosto 2025

Tra crisi e record: la collaborazione come chiave del successo

Discorso di apertura del presidente Assemblea generale FST 2025

Egregio signor Consigliere di Stato Christian Vita, stimata signora Consigliera nazionale Jacqueline de Quattro, stimato signor Consigliere nazionale Reto Nause, egregio signor Richard Kämpf, vicecapo della promozione della piazza economica della SECO, stimata presidente di Svizzera Turismo Brigitta Gadiant e stimato direttore di ST Martin Nydegger, egregi Signori e Signore, cari colleghi del comitato direttivo, cari collaboratori / collaboratrici della Segreteria della FST, caro direttore Philipp Niederberger, cari rappresentanti dei membri della nostra associazione, cari ospiti.

Con la giornata odierna si conclude per me una fase importante della mia vita. Negli ultimi cinque anni e mezzo ho avuto l'onore di ricoprire la carica di presidente della FST, condividendo la responsabilità per il settore turistico svizzero. Dico consapevolmente «condividendo la responsabilità» perché specie nel turismo, con il suo complesso sistema di creazione di valore, sono necessari molti attori per poter raggiungere il successo. Questo vale naturalmente per l'esperienza (vissuta) che vogliamo offrire ai nostri ospiti, ma vale anche per la rappresentanza degli interessi negli organi politici a livello federale, cantonale e comunale. Quando tutti gli ingranaggi, grandi e piccoli, si incastrano perfettamente come in un orologio, allora arriva il successo.

Al termine del mio mandato come presidente della FST, vorrei condividere alcune riflessioni sugli ultimi cinque anni e mezzo e fornirvi una breve panoramica, anche se sono ben lungi dal voler dare consigli al mio successore.

Durante il mio mandato, l'ampiezza, ovvero la differenza tra il punto più basso e quello più alto, è stata enorme. Dal punto di vista emotivo, ma anche in termini di cifre oggettive. Dalla

valle di lacrime a battere record inediti. Ho assunto la mia carica nel marzo 2020 in occasione di un'assemblea generale straordinaria tenutasi in forma virtuale. Dopo il 2019, anno record per il turismo e 11 giorni dopo il primo lockdown a causa della pandemia di coronavirus, la FST aveva appena rivisto i suoi statuti, riorganizzato i suoi organi e si era preparata ad attuare il nuovo orientamento. Praticamente dall'oggi al domani le priorità erano cambiate. Affrontare le conseguenze del coronavirus per il settore turistico è stata la prima fase determinante del mio mandato. Quasi a qualsiasi ora del giorno e della notte tenevamo le nostre riunioni telefoniche per preparare i vertici sul turismo, che si svolgevano ogni domenica pomeriggio al Bernerhof. Dovevamo soddisfare le aspettative del Consiglio federale di parlare con una voce unanime per il turismo. Un compito difficile, ma che abbiamo portato a termine con successo. A titolo personale, ho potuto dare un contributo sostanziale con la mia mozione individuale al Consiglio nazionale, che mirava a inserire nella legge Covid aiuti per i casi di rigore a favore dei settori particolarmente colpiti. Guardando indietro e col senno di poi, possiamo sicuramente affermare che nel complesso abbiamo superato egregiamente i terribili anni del coronavirus. Il turismo ha attraversato un periodo molto difficile, ma le strutture importanti sono rimaste intatte, consentendo di preservare le basi per la ripresa successiva. Anche la popolazione ha sviluppato una maggiore comprensione dell'importanza e del funzionamento del turismo con la sua catena del valore. Non potrò mai ringraziare abbastanza tutti coloro che in quella fase hanno lavorato con grande impegno per trovare soluzioni volte ad attenuare le conseguenze del coronavirus.

Ancor prima della fine della pandemia, il cambio di direzione da Barbara Gisi a Philipp Niederberger aveva segnato la seconda pietra miliare del mio mandato. Passaggi di testimone simili nella direzione operativa di un'associazione sono sempre impegnativi, anche per i collaboratori / le collaboratrici della Segreteria. Con Philipp Niederberger abbiamo acquisito per la FST una persona che conosce alla perfezione i processi politici della Berna federale. Negli ultimi anni questo ha portato a un chiaro rafforzamento della nostra rappresentanza politica. Oggi ci avvaliamo di processi chiari per il nostro lavoro di lobbying. Sappiamo esattamente a che punto sono le nostre attività, quali commissioni se ne occupano, a chi possiamo rivolgerci e con quali partiti speriamo di poter costruire una maggioranza per le nostre richieste. Non sempre ci riusciamo, ma nella maggior parte dei casi, sì! Il fatto che nei media si sia affermata l'idea che i lobbisti del turismo siano troppo forti e vincano quasi sempre è in definitiva

una distinzione per il nostro lavoro. Un lavoro che possiamo svolgere con successo solo in collaborazione con i nostri membri chiave.

Naturalmente, le maggioranze nella Berna federale non sono mai scontate. Il finanziamento delle misure di recupero ha dimostrato che la nostra situazione può anche essere precaria. Quando la destra ha riserve di ordine politico e la sinistra ci accusa di non rendere il turismo svizzero sufficientemente sostenibile, soprattutto dal punto di vista ecologico, allora la situazione può diventare difficile. La decisione degli organi della FST di istituire il Centro di competenza per la sostenibilità (KONA) non è una reazione diretta alle dichiarazioni fatte in tal senso in Parlamento, ma aiuta anche su questo fronte. Con il KONA, insieme ai nostri membri chiave perseguiamo la visione di una Svizzera turistica sostenibile. È importante unire le forze lungo l'intera catena del valore turistica, affinché tutti gli attori del settore contribuiscano attivamente e in modo coeso all'attuazione della strategia turistica della Confederazione e al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 globale. L'elevato numero di aziende partecipanti al programma Swisstainable o il grande successo delle Sustainable Tourism Days dimostrano che abbiamo colto nel segno.

Superamento della pandemia di coronavirus, cambio di direzione con rafforzamento della rappresentanza politica e creazione del KONA: questi sono stati, insieme naturalmente all'approvazione del nuovo messaggio sulla promozione della piazza economica in Parlamento e alle numerose votazioni sul turismo approvate in Parlamento e alle urne, i momenti salienti del mio mandato.

Ho annunciato che voglio anche guardare avanti. Il mio successore, il comitato e la commissione avranno molto lavoro da fare. L'ultimo decennio, con gli shock valutarî e la pandemia, ha dimostrato che il nostro settore è vulnerabile. Ma è anche in grado di riprendersi rapidamente. Alla depressione causata dal coronavirus sono seguiti gli anni migliori di sempre per il turismo. Le ragioni sono molteplici. Alla fine sono le offerte dei nostri fornitori di servizi a fare la differenza. Ed è proprio qui che si vede che gli operatori turistici lavorano con fiducia, innovazione e spirito imprenditoriale. Il prodotto «turismo svizzero» è eccellente. Solo così si spiegano i risultati eccezionali in termini di numeri.

Dove c'è molta luce, ci sono sempre anche delle ombre. L'accettazione del turismo da parte della popolazione locale viene messa alla prova in determinati punti caldi. Si parla subito di sovraffollamento turistico. Obiettivamente è sbagliato, ma alla fine ciò che conta è la percezione delle persone. Sarà compito della FST continuare a prendere sul serio le preoccupazioni della popolazione locale e sostenere la risoluzione dei problemi a livello locale o regionale. A lungo termine non è possibile avere un turismo di qualità senza il consenso della popolazione locale. Allo stesso tempo, bisogna evitare che un attivismo sbagliato a livello nazionale causi più danni che benefici. Non abbiamo bisogno di divieti nazionali sui trolley né di vietare il marketing nei mercati lontani. Dobbiamo dimostrare che ogni ospite è importante, come lo è sempre stato. Dobbiamo sostenere misure che lo posizionino nel posto giusto al momento giusto. Non con catene che gli mettiamo addosso, ma attraverso l'attrattiva di centinaia, anzi migliaia di attrazioni turistiche lontane dai cosiddetti hotspot.

La situazione delle finanze federali sarà un'altra grande sfida nel prossimo futuro. C'è chi si chiede perché un settore che va di successo in successo abbia ancora bisogno di strumenti di sostegno statali. Gli strumenti – da Svizzera Turismo alla NPR, da Innotour alla SCA fino all'aliquota speciale dell'IVA – sono tra i motivi del successo. Sarebbe assurdo privare deliberatamente il nostro successo di una delle sue basi. Anche in questo caso c'è molto lavoro da fare per gli operatori turistici.

Oggi, aprendo la mia ultima assemblea generale della FST, desidero esprimere la mia gratitudine che va oltre l'anno associativo appena trascorso. Oggi ho parlato di un meccanismo in cui molti ingranaggi devono funzionare all'unisono affinché l'orologio indichi l'ora giusta. E così ho molti ringraziamenti da fare. In primo luogo ai miei ex colleghi e alle mie attuali colleghe e colleghi del comitato e del comitato esecutivo. A volte abbiamo discusso in modo molto controverso, ma sempre in modo costruttivo e incentrato sulla questione. Abbiamo rispettato il fatto che i vari membri chiave condividono gli stessi interessi generali per il buon funzionamento del turismo nel nostro Paese, ma che a volte possono divergere nei dettagli sulle misure da adottare e sugli obiettivi intermedi.

Desidero inoltre ringraziare di cuore tutti i collaboratori e le collaboratrici della Segreteria. Mi piacerebbe citarli tutti per nome. Nella mia percezione, è venuto a crearsi un team

fantastico, piccolo ma competente ed efficiente. A titolo rappresentativo, ringrazio la mia prima direttrice Barbara Gisi e soprattutto l'attuale direttore della FST Philipp Niederberger, con cui ho avuto il piacere di lavorare per quattro quinti del mio mandato presidenziale. Abbiamo collaborato in modo intenso, semplice, fiducioso, impegnato e rispettoso.

Oltre ai nostri membri, ringrazio in modo particolare la Segreteria di Stato dell'economia SECO e Svizzera Turismo per la collaborazione proficua e pragmatica. Infine, il mio ringraziamento va a voi, stimati rappresentanti delle nostre aziende associate. Innanzitutto per il vostro instancabile impegno a favore del turismo svizzero e per la vostra adesione a una solida associazione mantello del turismo come la FST. Ma anche per la mia ripetuta elezione a presidente e per il sostegno che ho potuto sperimentare in tantissime situazioni nei nostri contatti personali.

Non darò consigli al mio successore designato per il suo lavoro. Gli auguro semplicemente tante esperienze positive e altrettanta gioia nel suo lavoro per questo meraviglioso settore economico. È un privilegio aver potuto ricoprire questa carica per alcuni anni.

Vorrei concludere con una citazione del famoso autore John C. Maxwell: ***«Il compito di un leader è quello di portare gli altri al successo».***

Dichiaro aperta la 93a assemblea generale della Federazione svizzera del turismo.

Nicolò Paganini
Presidente della Federazione svizzera del turismo | Consigliere nazionale