

17 Dicembre 2014

A cura di:

- Osservatorio Turistico della Regione Siciliana.
- Programma Sensi Contemporanei APQ «Azioni di Sistema per il Turismo».

INDICE

OGGETTO	!
METODOLOGIA DI INTERVENTO	б
Il ruolo del programma triennale e la filosofia di intervento	6
La logica del modello di intervento	8
L'obiettivo generale	9
Gli obiettivi strategici	12
Gli obiettivi specifici	14
Il modello d'intervento	17
Prodotti turistici	22
Gestione e attuazione del piano	2 3
Metodo, Organi e strumenti per l'attuazione	26
Rafforzamento delle competenze in materia di programmazione turistica	27
ASSE 1. MARKETING/PLACE BRANDING	29
Analisi e valutazione della situazione attuale	29
Marketing intelligence, comunicazione e promozione	29
Le informazioni turistiche	31
La tutela del turista	33
La classificazione delle strutture ricettive	34
Autorizzazioni alle professioni turistiche	35
Marchi di qualità	36
Eventi e grandi manifestazioni	37
PIANO STRATEGICO DEL MARKETING (2014-2020)	39
Orientamenti strategici	
TEMA: POLITICHE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	41
Linee di intervento (2014-2020)	
1. Innovare le politiche di marketing disegnando un nuovo modello organizzativo	41
1.1 Rafforzare le capacità esecutive dei dipartimenti della regione siciliana impegnate nel marketing	
territoriale	
1.2 Fare emegere dmo professionali e competenti.	
1.3 Stabilire una chiara ripartizione dei compiti tra i diversi soggetti impegnati nella promozione turistica	a 46
1.4 Supportare il marketing con finanziamenti certi e che premiano i risultati	
TEMA: POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA	51
Linee di intervento (2014-2020)	
2. Modernizzare le politiche di tutela del turista, introducendo sistemi volontari di qualita' e rimuovendo	
barriere alle entrate delle professioni turistiche.	51
2.1 Avviare un processo di revisione della normativa, delegificando in materia di classificazione delle stru	
ricettive e professioni turistiche.	52
2.2 Avviare un tavolo di lavoro con le associazioni di categoria del settore Ricettivo e delle professioni	
turistiche al fine dell'introduzione di sistemi di standard di qualità volontari	52
TEMA: POLITICHE DEI GRANDI EVENTI	
Linee di intervento (2014-2020)	52
3. Rivedere il supporto all'organizzazione di eventi e grandi manifestazioni.	52
3.1 Il Programma dei grandi eventi	52
3.2 Il Programma per il marketing degli eventi	53
PROGRAMMA TRIENNALE DEL MARKETING (2015-2017)	54
Obiettivi	54
Moreati goografici	E/

Segmenti di mercato	54
Target e focus delle azioni di comunicazione e promozione	55
Tattiche delle azioni di comunicazione e promozione	55
Brand indentity	56
TEMA: POLITICHE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	57
Azioni del programma triennale (2015-2017)	57
1. Organizzare le funzioni del dipartimento turismo per attuare con maggiore efficacia le azioni	57
2. Market intelligence, analisi della brand reputation e monitoraggio dei mercati di riferimento	57
2.1 Attività a supporto del sistema turistico regionale: strutturazione e aggiornamento di banche	dati
consultabili anche on line	58
2.2 Analisi del mercato internazionale per prodotti turistici	58
2.3 Analisi annuale reputazione e potenzale di mercato	58
2.4 Indagine di "trade intelligence"	59
2.5 Indagini sul social pulse della sicilia e delle destinazioni turistiche siciliane	59
3. VALORIZZARE L'ATTENZIONE SUI PRODOTTI SICILIANI E SULLA SICILIA	60
3.1 Educational tour e familiarization trip (fam trip)	60
3.2 Co-marketing	60
3.3 Piano media	60
4. Rafforzare l'interesse verso la sicilia facendo leva sul digital marketing	61
5. Trade, facilitare la promozione delle destinazioni e degli operatori siciliani	62
6. "Promessa Mantenuta", un programma per valorizzare le esperienze turistiche iconiche	
7. Marketing interno: i Tourism Open Forum	63
TEMA: politiche di tutela del turista	65
Azioni del programma triennale (2015-2017)	65
8. Rafforzare la Carta dei Diritti del Turista adeguando l'attuale sistema ai mezzi di comunicazione	
contemporanei	65
9. Adeguare entro tre anni il sistema di classificazione alberghiero agli standard europei	66
10. Progetti speciali: Turismo accessibile, Cultura dell'accoglienza	66
ASSE 2 – OFFERTA/PLACE MAKING	68
Analisi e valutazione della situazione attuale	68
Infrastrutture turistiche	
Governance e regole di gestione degli asset pubblici	69
Le politiche per la valorizzazione dei beni naturali e culturali	69
Le politiche dei trasporti locali	70
Demanio Marittimo	71
Le politiche urbanistiche	
PIANO STRATEGICO PER L'OFFERTA TURISTICA (2014-2020)	73
Orientamenti strategici	
TEMA: INFRASTRUTTURE TURISTICHE	
Linee di intervento del piano strategico per l'offerta turistica (2014-2020)	76
1.Definire un piano per le infrastrutture aereportuali	
2.Istituire un fondo unico per le infrastrutture turistiche.	
3. Realizzare le infrastrutture per l'accesso internet tramite banda larga.	
PROGRAMMA TRIENNALE PER L'OFFERTA TURISTICA (2015–2017)	
TEMA: INFRASTRUTTURE TURISTICHE	
Azioni del programma triennale (2015-2017)	
1. Coordinamento per l'attuazione degli obiettivi specifici 6.6 e 6.7 del Po Fesr 2014-2020	
2. Studi, ricerche e accompagnamento propedeutici all'attuazione del piano strategico sulle infrastru	
turistiche	
2.1 individuare i criteri e gli indicatori che permettono di misurare l'intensità turistica di un territor	rio 81

2.2 Avviare un progetto a regia regionale consistente nella redazione di un piano regionale di segnale	
turistica	81
infrastrutture turistiche	92
2.4 Realizzare un'analisi di benchmarking internazionale sui sistemi di finanziamento alle	02
infrastruttureturistiche del comparto congressuale (centri congressuali ed exhibition center >600pax)	82
TEMA: GOVERNANCE INFRASTRUTTURE TURISTICHE	
Azioni del programma triennale (2015-2017)	
3. Avviare un progetto per la messa in funzione della rete delle enoteche regionali.	
4. Definire in modo puntuale un'azione di accompagnamento sulla governance e la gestione di beni	0 -
collettivicon potenzialità turistiche	84
5. Tavolo Tecnico per il rafforzamento della gestione di beni collettivi con potenzialità turistiche	
6. Valorizzare il paesaggio nel rispetto dei vincoli paesaggistici	
ASSE 3 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	88
Analisi e valutazione della situazione attuale	88
Incentivi alle imprese e potenziamento dell'offerta ricettiva	88
Burocrazia e impresa	89
Le reti di imprese	90
PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE TURISTICHE (2014-2020)	92
Orientamenti strategici	92
TEMA: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	94
Linee di intervento (2014 – 2020)	94
1. Interventi per rafforzare la struttura industriale del settore dell'ospitalita'	94
1.1 Favorire gli investimenti, creando le condizioni legali e amministrative per attirare anche investito	ri
esteri.	94
1.2 Aiuti alle imprese per facilitare processi di ristrutturazione aziendale e creazioni di reti	96
1.3 Favorire i processi di aggregazione delle piccole strutture ricettive in crisi	
PROGRAMMA TRIENNALE PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (2015–2017)	
TEMA: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	
Azioni del programma triennale (2015-2017)	
1. Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica	
2. Avviare forme di collaborazione con een (enterprise europe network)	
3. Ricognizione di ricerche e studi condotti sulla semplificazione amministrativa	
4 Ridefinire temi e modalita' della formazione	98

OGGETTO

La Legge regionale 10/2005 all'art. 3 prevede la redazione, con cadenza triennale, del Programma Triennale di sviluppo turistico, da attuarsi per mezzo di Piani operativi annuali. Il Programma Triennale è lo strumento di coordinamento delle politiche pubbliche che influenzano il turismo, riconducibili a diversi centri di responsabilità della Regione Siciliana.

La centralità di tale strumento di programmazione, mai adottato a distanza di diversi anni dall'emanazione della L.R. 10/2005, è stata evidenziata dalla Direttiva presidenziale n.1/Se.PI.Co.S del 9 maggio 2014, che indica tra gli obiettivi prioritari del Dipartimento Turismo proprio la predisposizione del Programma Triennale.

IL RUOLO DEL PROGRAMMA TRIENNALE E LA FILOSOFIA DI INTERVENTO

La sfida del sistema turistico siciliano è tornare, sotto il profilo macro-economico, alla situazione precedente alla crisi del 2008. Lo scenario appare difficile in quanto caratterizzato da un'economia stagnante, una progressiva riduzione della spesa pubblica e, infine, da tentativi di riforma, avviati a livello nazionale, di prassi e istituzioni che influenzano il settore turistico. La Regione Siciliana, date le sue competenze legislative, ha un ruolo importante, anche se non decisivo¹, nell'aiutare il sistema, di cui è parte integrante, a vincere tale sfida. Tuttavia, è necessario uno "sforzo" collettivo che coinvolga non solo il Dipartimento Turismo, ma anche gli altri Dipartimenti della Regione Siciliana, gli enti locali e gli operatori turistici.

La filosofia che ha ispirato la formulazione delle azioni riportate in questo documento poggia sul principio di "complessità" dell'intervento pubblico nel turismo. Con complessità si intende riconoscere che la politica turistica, intervenendo in diversi settori dell'economia, è attuata da diversi livelli governativi e, limitatamente alla Regione Siciliana, da differenti Dipartimenti, Servizi e Unità Operative. Data questa complessità, i processi decisionali non dipendono solo da aspetti tecnici, ma anche dal carattere pluralistico delle arene decisionali, in cui si confrontano soggetti con diversi interessi e modi differenti di valutare i problemi e pensare le soluzioni. In sintesi, il Programma Triennale di sviluppo turistico è per natura la sintesi di un confronto politico. In questa prospettiva, la qualità della programmazione e il ruolo del Programma Triennale non consistono solo nel fornire un elenco di azioni fattibili, bensì nello stabilire un filo logico tra azione e performance. E' pertanto necessario, non solo definire con chiarezza in quali interventi si declina l'azione della pubblica amministrazione, ma anche quali sono gli obiettivi strategici, cioè quali sono le conseguenze intenzionali che ci si aspetta gli interventi producano.

A corollario di tale principio, è importante rilevare la necessità di avere un sistema per misurare tempestivamente il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e, in verità non sempre facile tecnicamente, il contributo apportato dagli interventi. In sintesi, se si concorda che nella programmazione dell'intervento pubblico nel turismo, il processo decisionale ha un carattere politico, le informazioni sulla performance servono per alimentare il dibattito e favorire la ricerca di consenso.

Le analisi condotte dal gruppo di lavoro negli ultimi due anni (2012-2013), portano alla conclusione che anche la Sicilia sia un contesto caratterizzato, da un lato, dal consenso sulla

¹ Le imprese turistiche siciliane, come le altre imprese della Regione, fanno parte di un sistema competitivo che secondo una recente indagine si colloca al 235° posto, su 262 regioni analizzate (Paola Annoni and Lewis Dijkstra, Unit of Econometrics and Applied Statistics, DG JRC, Ispra* Economic Analysis Unit, DG Regio, Brussels). Le ragioni di questa bassa performance consistono in fattori strutturali ai quali si sommano le debolezze del sistema italiano di tassazione, la rigidità del mercato del lavoro e la scarsa tutela del credito.

definizione dei problemi (almeno a livello macro) e, dall'altro, dall'incertezza sulle soluzioni da adottare. L'incertezza nasce sia da un'analisi non sempre ben informata dei problemi, ma soprattutto dalla presenza di una pluralità d'interessi, spesso in contrasto. Si tratta di una situazione strutturale e normale nel turismo. La soluzione a questa difficoltà, è concepire la programmazione come sperimentazione e apprendimento, dove le soluzioni più efficaci emergono nel corso dell'implementazione delle attività. Perché tale approccio funzioni, bisogna considerare il Programma Triennale non come un elenco statico di idee e soluzioni, ma come l'amalgama di tre componenti:

- un insieme di obiettivi chiari e condivisi,
- un sistema di indicatori per valutare e misurare il raggiungimento degli obiettivi,
- una lista di interventi.

Obiettivi chiari e un sistema per misurare la performance, costituiscono non solo un buon sistema di coordinamento, ma quando c'è trasparenza e circolazione delle informazioni, il perno su cui si costruisce la fiducia necessaria a risolvere problemi di azioni collettiva (quali quelli nel turismo). In sintesi, il Programma Triennale intende essere prima di tutto una bussola, di cui obiettivi e sistema di misurazione sono ago e calamita.

Per tutti questi motivi, si è inteso tracciare un percorso di attuazione affinché le azioni qui delineate non siano intese come soluzioni pre-confezionate, ma opzioni discutibili e migliorabili in funzione dei risultati registrati. Si tratta di un approccio non solo filosofico ma anche pragmatico. Contestualizzando le politiche per il turismo nel più ampio quadro di politiche regionali, politiche economiche, politiche industriali e, ancora più in generale, nel ridisegno dell'intervento pubblico nell'economia, è probabile attendersi importanti cambiamenti istituzionali nei prossimi anni: dall'attuazione dei programmi finanziati dai fondi strutturali 2014-2020 alla revisione del Titolo V della Costituzione.

LA LOGICA DEL MODELLO DI INTERVENTO

Al fine di rendere la programmazione delle politiche turistiche coerente con la sintassi e i metodi in uso nella programmazione delle politiche pubbliche, si propone una tabella che riassume la logica del modello d'intervento dal punto di vista della misurazione e della valutazione.

Tabella 1 – Logica del modello d'intervento

AREA DI MISURAZIONE	OBIETTIVI E AZIONI	AMBITI DI MISURAZIONE	
Impotti	Objettivi generali	Impatto economico del turismo Efficienza della spesa pubblica nel turismo	
Impatti	Obiettivi generali	Performance turistica Sostenibilità della performance turistica	
Outcomo	Obiettivi strategici Missione delle politiche turistiche	Fattori di competitività Fattori di competitività del turistica territorio	
Outcome Risultati	Obiettivi specifici	Indicatori da definirsi in ambito di attuazione del Piano Strategico	
Output	Obiettivi operativi	Interventi realizzati	

Nel contesto delle amministrazioni pubbliche:

- Le *misure di impatto* rilevano fino a che punto il problema è stato risolto in modo soddisfacente. Nel caso specifico, si misura se il turismo contribuisce all'economia regionale secondo le attese, e se c'è ragione di credere che tale contributo possa durare nel tempo (sostenibilità della performance).
- Le *misure di outcome* (risultati) rilevano il livello di raggiungimento della missione e degli obiettivi strategici del Piano (Programma Triennale). Le misure di outcome, a differenza di quelle di output, non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze generate dagli interventi realizzati. Ad esempio, nell'ambito del Piano di promozione, il numero di operatori turistici contattati nell'ambito delle fiere turistiche è un indicatore di output, mentre il numero di cataloghi che tratteranno la Sicilia e il numero di turisti che, grazie a questi cataloghi, visiteranno l'Isola, sono indicatori di outcome.

L'OBIETTIVO GENERALE

L'obiettivo generale di questo Piano Strategico è porre le condizioni affinché il turismo torni a dare un contributo all'economia regionale simile ai livelli pre-crisi. Vale a dire che l'impatto economico (diretto, indiretto e indotto) dei consumi turistici – cioè il valore aggiunto attivato dalla spesa effettuata dai turisti – sia tale da contribuire, al termine del periodo considerato (2020), tra il 6% e il 7% al valore aggiunto regionale. Nel 2012, in conformità a stime provvisorie, il dato si collocava intorno al 4,6%².

Ipotizzando che la Sicilia mantenga i livelli di competitività (qui intesa coma la quota di presenze turistiche) degli ultimi cinque anni nel mercato italiano, che comunque si prevede asfittico, l'obiettivo generale è raggiungibile solo se si <u>raddoppia</u> la spesa dei turisti internazionali. Poiché l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) e l'Associazione mondiale delle imprese di viaggio e turismo (WTTC) prevedono che nello stesso periodo la spesa dei turisti internazionali europei – principale mercato geografico per la Sicilia – cresca del 3% all'anno, occorre che la Sicilia aumenti la competitività sui mercati internazionali ³. Questo implica, aspettarsi <u>un aumento dei flussi turistici e della spesa media soprattutto dai mercati target stranieri</u>, cioè i mercati sui quali si propone di concentrare le azioni di promozione e comunicazione.

Quest'obiettivo deve essere raggiunto considerando una minore disponibilità di risorse finanziarie a sostegno dell'intervento pubblico. Si auspica di mantenere l'efficienza della spesa della Regione Siciliana, utilizzando come parametro il rapporto tra spesa pubblica regionale per il turismo e spesa dei turisti internazionali (nel triennio 2010-2012), valutato nel 2012 in 5,7 centesimi (nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia e Conti Pubblici Territoriali del DPS).

Allo stesso tempo ci si propone di raggiungere quest'obiettivo in un contesto di maggiore sostenibilità. Vale a dire che s'intende migliorare in tutti i parametri che misurano la capacità di conservare le risorse naturali e culturali, la redditività delle imprese e la diversificazione dei mercati.

Si ritiene utile riportare nelle tabelle seguenti (rif. Tab. 2 e 3) gli indicatori che sono stati individuati come set di indicatori chiave da utilizzare per misurare e monitorare i risultati di performance turistica nel tempo.

_

² I dati e i valori sono stati rivisti nell'ottobre 2014 e quindi sono diversi rispetto a quelli presentati nelle Linee Guida approvate dalla Giunta Regionale, calcolati sulla base dei dati disponibili nel settembre 2013.

³ L'indicatore proxi per valutare la verifica di questa condizione è l'indicatore che misura il rapporto tra arrivi dei turisti internazionali in Sicilia e arrivi dei turisti internazionali nelle principali regioni competitor. Le ragioni della scelta di questo indicatore sono due. In primo luogo, gli arrivi, sebbene misurino solo una parte dei flussi turistici in Sicilia, hanno il pregio di rilevare la parte dei flussi che impatta in modo maggiore sull'economia. Vale a dire che è lecito attendersi che ad un aumento degli arrivi più che proporzionale rispetto ad altri indicatori di flussi più precisi, quali il numero di viaggiatori e viaggi, corrisponda un'alta probabilità di aumento della spesa media. In secondo luogo, gli arrivi sono l'unico indicatore con il quale, in questo momento, è possibile fare dei confronti internazionali. L'indicatore ora disponibile considera come regioni competitor: Isole Baleari, Andalucia, Comunità Valenciana, Murcia, Puglia, Campania e Sardegna.

Tabella 2 – Indicatori chiave per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo generale

INDICATORI CHIAVE DI PERFOMANCE	DESCRIZIONE	ULTIMO ANNO DISPONIBILE	VALORE ALL'ULTIMO ANNO DISPONIBILE	VALORE TARGET AL 2020
Peso di alcuni settori economici connessi al turismo sul totale del valore aggiunto	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli; trasporto e magazzinaggio; servizi di alloggio e di ristorazione [Eurostat e Istat]	2011	19,7%	20,5%
regionale	Servizi di alloggio e ristorazione [Eurostat e Istat]	2011	3,2%	4,0%
Peso del valore aggiunto attivato dalla domanda	Metodo Irpet [calcolato su dati provvisori e soggetto a revisione] [Rapporto Italiano Turismo, Mercury]	2012	4,6%	6,0%
turistica sul totale regionale. Effetti diretti, indretti e indotti	Metodo Osservatorio/Sensi Contemporanei [calcolato su dati provvisori. Il metodo è oggetto di continui aggiornamenti]	2013	3,6%	4,4%
Tasso di turisticità - Capacità di attrazione dei consumi turistici	Giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi per abitante [DPS- Istat]	2012	2,9	4

Tabella 3 – Indicatori chiave per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi complessivi

INDICATORI CHIAVE DI PERFOMANCE	DESCRIZIONE	ULTIMO ANNO DISPONIBILE	VALORE ALL'ULTIMO ANNO DISPONIBILE	VALORE TARGET AL 2020
Spesa dei turisti internazionali	Spesa in migliaia di euro [Banca d'Italia)	2013	1.082,00	2.000,00
Redditività del settore ospitalità	Peso del margine operativo lordo su fatturato (in %) [Istat – Conti delle imprese]	2011	15%	18%
Produttività del settore ospitalità	Valore aggiunto del settore del turismo per ULA dello stesso settore (in migliaia di Euro). [Istat – DPS]	2011	29,6	35
Turismo nei mesi non estivi	Giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi (giornate per abitante) [Istat – DPS]	2012	1,1	1,4
Efficienza della spesa pubblica della Regione Siciliana per il turismo	Rapporto tra spesa pubblica e spesa dei turisti internazionali in Sicilia nell'ultimo triennio (in centesimi di Euro) [Nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia e Conti Pubblici Territoriali di Euro]	2012 Media 2012-2011- 2010	5,7	6

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il successo della Sicilia sui mercati internazionali e la sua sostenibilità dipendono da cinque fattori (obiettivi strategici).

- 1. Le imprese turistiche, in particolare quelle che operano nel settore dell'ospitalità, devono avere le condizioni per rinnovare, innovare ed investire. Affinché ciò avvenga, è fondamentale che ci sia un maggiore utilizzo degli investimenti (cioè destagionalizzazione dei flussi turistici) e incrementi consistenti della produttività del lavoro. Per arrivare a questo, è necessario passare da un sistema frammentato di micro-imprese prevalentemente "lifestyle", ad un sistema basato sull'industria turistica, cioè formato da imprese più grandi, aperto ai grandi operatori internazionali e, infine, reti di micro e piccole imprese. La presenza di un'industria turistica è una pre-condizione per rafforzare una serie di fattori competitivi. In primo luogo è più facile accedere alla grande distribuzione internazionale e, quindi, è più probabile un aumento dei collegamenti aerei point to point, soprattutto low cost. In secondo luogo, si crea un ambiente favorevole ad innovare i processi "produttivi", ad investire in formazione e, quindi, a migliorare la professionalità degli addetti al settore. In sintesi, è prioritario creare un ambiente idoneo perché le imprese turistiche possano allargare il proprio giro d'affari, ingrandirsi, fare rete, avviare operazioni d'integrazione, in sintesi aumentare la propria produttività. Si tratta di coadiuvare il Governo centrale nell'attuazione della direttiva europea del Small Business Act⁴, del piano "Destinazione Italia"⁵ e del Decreto Art Bonus e Turismo (decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83), a partire dal rafforzamento delle reti di imprese e della semplificazione degli adempimenti burocratici, al fine di favorire l'imprenditorialità turistica.
- 2. Secondo, è <u>necessario potenziare l'accessibilità ai mercati</u>. Le azioni di *co-marketing*, intentate finora, sebbene talora efficaci (si pensi a Ryanair a Trapani), hanno corto respiro e sono economicamente inefficienti. Inoltre, la recente approvazione da parte della Commissione europea della Comunicazione sugli aiuti di Stato agli aeroporti e alle compagnie aeree <u>2014/C 99/03 (OJ C 99, 4.4.2014, p. 3)</u> ne rende dubbia l'ulteriore fattibilità. E' invece opportuno agire in modo strutturale operando su tre ambiti.
 - 2.1. Il primo, ricordato prima, è favorire l'emergere di imprese medie e reti di piccole imprese. In questo modo, si può accedere alla "grande distribuzione" turistica e quindi creare una massa critica indispensabile per avere maggiori collegamenti aerei.

_

⁴ Con Direttiva del Presidente del Consiglio del 4 maggio 2010, il Governo italiano ha dato attuazione in Italia alla <u>comunicazione della Commissione europea del 25 giugno 2008 (COM(2008) 394)</u> rivista il <u>23.2.2011 COM(2011) 78</u>, recante "Una corsia preferenziale per la piccola impresa" – alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno "Small Business Act" per l'Europa).

⁵ Il 19 settembre 2013 il Consiglio dei Ministri ha approvato il piano "Destinazione Italia", un progetto per attirare gli investimenti esteri e favorire la competitività delle imprese italiane. Si tratta di 50 misure che toccano un ampio spettro di settori: dal fisco al lavoro, dalla giustizia civile alla ricerca. Il Piano è stato avviato tramite il Decreto Legge 23 dicembre 2013, n. 145 Interventi urgenti di avvio del piano "Destinazione Italia", per il contenimento delle tariffe elettriche e del gas, per la riduzione dei premi RC-auto, per l'internazionalizzazione, lo sviluppo e la digitalizzazione delle imprese, nonché' misure per la realizzazione di opere pubbliche ed EXPO 2015. (13G00189) (GU Serie Generale n.300 del 23-12-2013), convertito con modificazioni dalla legge dalla L. 21 febbraio 2014, n. 9 (in G.U. 21/2/2014, n. 43).

- 2.2. Il secondo ambito riguarda le politiche aeroportuali. Bisognerebbe spostare l'intervento pubblico verso gli investimenti delle infrastrutture dentro e fuori gli aeroporti. A tal fine è opportuno valutare l'ingresso dei privati nelle società di gestione. Tali interventi dovrebbero essere accompagnati da misure quali la piena trasparenza dei contributi diretti e indiretti versati a favore del funzionamento degli aeroporti e all'effettuazione di voli e l'assegnazione di tali contributi solo in conformità a gare trasparenti.
- 2.3. Il terzo ambito d'intervento riguarda gli investimenti per il potenziamento dell'accessibilità agli aeroporti e dell'intermodalità.
- 3. Il terzo fattore di competitività turistica è la reputazione turistica. E' necessario da una parte beneficiare della reputazione positiva che la Sicilia ha acquisito in termini di prodotti legati alla "sicilianità" quali l'enogastronomia e i personaggi della letteratura e del settore audiovisivo/cinema, dall'altra smussare le percezioni negative legate all'inaffidabilità dei servizi e delle infrastrutture. Per questo è fondamentale superare la frammentazione dei soggetti pubblici che si occupano di marketing turistico e avviarsi verso la predisposizione di un soggetto, eventualmente aperto anche ai privati, che abbia risorse e competenze per incidere nella comunicazione, soprattutto social.
- 4. Quarto, <u>è opportuno cogliere la domanda di diversificazione di prodotti turistici (cultura, benessere e scoperta del territorio) già esistente nei mercati sui quali la Sicilia è presente, ma non ancora soddisfatta. Non si tratta di investire solo in nuove infrastrutture turistiche, ma di liberare le energie creative della rete diffusa di imprenditori e professionisti, oggi bloccati da una serie di norme da rivedere.</u>
- 5. Infine, la qualità dell'esperienza turistica, cioè la capacità del sistema di soddisfare le attese del turista. In questo campo, è opportuno cambiare prospettiva. Anziché ipotizzare di cambiare i comportamenti della libera impresa attraverso marchi e regole scarsamente riconosciute dal mercato, il settore pubblico dovrebbe "dare l'esempio" in due modi.
 - 5.1. In primo luogo, individuare un sistema di governance che permetta una gestione dei beni culturali e naturali, soprattutto quelli più noti, tale da proporre un modello di fruizione che si ponga alla frontiera degli standard internazionali.
 - 5.2. In secondo luogo, riqualificare i luoghi pubblici (il *setting*) dove si svolge l'esperienza turistica, dai centri storici alle strade. Le analisi dimostrano che l'incuria e l'abbandono di questi luoghi è uno dei principali punti di debolezza nella percezione della visita.

GLI OBIETTIVI SPECIFICI

I cambiamenti strategici auspicati si possono realizzare solo <u>e solamente se</u>, l'approccio delle politiche attuali, prevalentemente settoriale, è superato da politiche trasversali con un forte coordinamento tra i Dipartimenti della Regione Siciliana e tra questi e gli enti locali e le imprese. In altre parole, non bisogna agire solo sui fattori di competitività turistica, ma anche su quelli di competitività economica territoriale.

- 1. A tal fine nella Tabella 2 è stato individuato un elenco di "<u>missioni" che costituiscono oggetto di azione comune</u>, non solo di più Dipartimenti della Regione, ma anche degli enti locali e in taluni casi delle imprese.
- 2. Sarà necessario individuare, distintamente per ciascun Dipartimento, una serie <u>di indicatori</u> <u>che misureranno il progresso ed il contributo apportato</u> da ciascuno all'attuazione delle missioni e degli obiettivi individuati. Saranno individuate forme sistematiche di confronto pubblico per esporre lo stato di avanzamento del programma agli stakeholder.
- 3. Gli investimenti si baseranno <u>su principi d'integrazione e concentrazione</u>, finora auspicati, ma non sempre realmente attuati. Si tratta quindi di favorire l'investimento nelle aree più turistiche e dove è già presente un nucleo di industria turistica o una rete consolidata di piccole imprese.
- 4. Gli investimenti pubblici sul turismo devono basarsi su <u>flussi finanziari certi e non occasionali</u>. Si tratta di definire, in concerto con l'Assessorato al Bilancio, criteri automatici per il finanziamento alle attività turistiche, in una prospettiva almeno triennale.

Perché l'azione su questi fattori sia efficace, c'è bisogno di un'agenda di riforme che ridisegni la governance e le istituzioni che interessano il turismo. La profondità e l'oggetto delle riforme necessarie richiedono un vasto consenso nell'analisi e nelle soluzioni, non solo nelle istituzioni, ma anche nel variegato partenariato socio-economico. Un esercizio che, considerata la frammentazione del settore, esige un approccio partecipativo aperto, diffuso e basato sull'apprendimento. L'attuazione di questa agenda non può avere un orizzonte limitato di tre anni, quale quello del Programma Triennale. Per questo, è opportuno impostare un Piano all'interno del quale ci siano due ambiti d'intervento: il primo (il Programma Triennale in senso stretto), che includa gli interventi attuabili e/o attivabili nel triennio; il secondo che includa il più complesso percorso necessario per attuare l'agenda delle riforme fino al 2020 (e che può essere definito Piano Strategico).

Tabella 4 – Missioni e politiche per il turismo

FATTORI DI COMPETITIVITÀ	MISSIONE	POLITICHE	DIPARTIMENTI REGIONE SICILIANA INTERESSATI
Reputazione turistica	La missione è aumentare la reputazione turistica della regione, cioè la probabilità che i viaggiatori dei mercati/segmenti target desiderino di fare un viaggio presso la regione.	Comunicazione e Promozione Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica	Dipartimento turismo Dipartimento della Programmazione Dipartimento regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura Dipartimento dello Sviluppo rurale e territoriale Dipartimento delle attività produttive Dipartimento dell'ambiente Dipartimento dei Beni Culturali e dell'identità siciliana
Qualità dell'offerta /Soddisfazione	La missione è incrementare la soddisfazione dei turisti, tanto da farli promotori della regione.	Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica Infrastrutture turistiche Trasporti locali Urbanistica	Dipartimento turismo Dipartimento della Programmazione Dipartimento regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura Dipartimento delle attività produttive Dipartimento dei beni culturali e dell'identità siciliana Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti Dipartimento dell'ambiente Dipartimento dello Sviluppo rurale e territoriale Dipartimento dell'urbanistica Dipartimento dell'Acqua e dei Rifiuti

			Dipartimento turismo
			Dipartimento della Programmazione
		Tutela del turista	Dipartimento regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura
	La missione è	Informazione e accoglienza turistica	Dipartimento dello Sviluppo rurale e territoriale
	incrementare la qualità e la diversificazione	Eventi e manifestazioni	Dipartimento delle attività
Diversificazione dell'offerta	dell'offerta turistica, cioè la probabilità di	Infrastrutture turistiche	produttive
	aumentare i flussi turistici presso località e stagioni	Trasporti locali	Dipartimento dei beni culturali e dell'identità
	non balneari.	Urbanistica	siciliana
		Valorizzazione dei beni naturali e culturali	Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti
			Dipartimento dell'ambiente
			Dipartimento dell'urbanistica
			Dipartimento dell'Acqua e dei Rifiuti
		Attrazione degli investimenti	Dipartimento della Programmazione Dipartimento delle attività
Struttura produttiva	La missione è favorire la creazione e il consolidamento di un'industria turistica.	Accesso al credito	produttive
Structura productiva		Formazione	Dipartimento dell'istruzione e della formazione
		Urbanistica	professionale
			Dipartimento dell'urbanistica
	La missione di questa policy	Comunicazione e Promozione	Dipartimento della Programmazione
Accesso ai mercati	line è facilitare l'accessibilità (in termini di minori tempi di percorrenza, frequenze dei collegamenti) alla regione.	Informazione e accoglienza turistica	Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti
	concedimental and regione.	Trasporti	Dipartimento Turismo

IL MODELLO D'INTERVENTO

Da un punto di vista operativo si propone un modello di intervento articolato in tre assi.

- 1. **ASSE 1 Gli interventi di marketing (***place branding***),** finalizzati a rafforzare la reputazione turistica della regione, ad avvicinare le esperienza turistiche alle attese (qualità) e a definire un'immagine di offerta diversificata.
- 2. **ASSE 2 Gli interventi sull'offerta (***place making***),** finalizzati a realizzare le infrastrutture turistiche che i privati non riescono ad offrire e, soprattutto, a migliorare la qualità del paesaggio inteso come "setting" dove si svolgono le esperienze turistiche.
- 3. **ASSE 3 Gli interventi a favore della competitività delle imprese,** finalizzati a rimuovere gli ostacoli alla crescita dimensionale e all'innovazione.

Per ciascun asse vengono indicate:

- Le linee d'intervento del piano strategico 2014-2020, che hanno tempi di elaborazione e esecuzione quinquennale (2020), in quanto vengono immaginate come interventi in grado di trasformare il settore.
- **Le azioni del programma triennale 2015-2017**, che invece devono essere attuate entro il 2017.

Per facilitare la lettura del documento è stata fatta una scelta di stile e nello specifico è stato utilizzato: il colore grigio per indicare la parte di analisi e valutazione, il colore verde per le linee d'intervento del Piano Strategico 2014-2020 e il colore azzurro per le azioni del Programma Triennale 2015-2017.

Sotto il profilo attuativo, il Piano Strategico e il Programma Triennale hanno una natura "programmatoria". L'esecutività delle azioni è demandata al Piano Operativo annuale, dove saranno indicati tempi, responsabili attuativi delle azioni e coperture di bilancio.

Tabella 5. Modello di intervento dell'Asse 1 – Marketing/Place branding

OBIETTIVI SPECIFICI	DESCRIZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI CUI SI CONTRIBUISCE
Marketing Intelligence	L'obiettivo è realizzare in modo sistematico studi e ricerche finalizzate a comprendere le percezioni del turista potenziale e la posizione competitiva (nella mente del turista) della regione rispetto ai propri concorrenti. La conoscenza delle percezioni dei turisti (attuali e potenziali) è fondamentale per informare le decisioni sulle azioni per migliorare la reputazione, la diversificazione e la qualità dell'offerta.	Reputazione Qualità offerta Diversificazione dell'offerta
Promozione e comunicazione	L'obiettivo è "preparare il terreno", cioè rendere nota la Sicilia sui mercati (solo dove è necessario) e/o creare un desiderio a considerare la Sicilia come luogo di vacanza. Si tratta di interventi diretti sia ai consumatori finali (quindi ai turisti), sia agli intermediari (operatori turistici, media, associazioni, ecc.).	Reputazione Qualità offerta Diversificazione dell'offerta
Informazioni turistiche	L'obiettivo è erogare informazioni turistiche, sia on line, sia su sito, che svolgano la funzione di aiutare il potenziale turista nella fase di preparazione al viaggio e fornire informazioni ai fini della diversificazione delle attività da fare in vacanza. Più le informazioni sono corrette, maggiore è la probabilità di avvicinare le attese all'esperienza effettivamente vissuta e quindi aumentare il livello di soddisfazione.	Reputazione Qualità offerta Diversificazione dell'offerta
Tutela del turista	L'obiettivo è ridisegnare l'attuale modello di intervento, al fine di renderlo a) coerente con il ruolo portante assunto dai social media, b) basato su un ruolo più attivo delle associazioni di categoria e, infine, c) abbassare le barriere all'entrata di servizi e professioni.	Qualità offerta Soddisfazione
Prodotti, eventi e grandi manifestazioni	L'obiettivo è facilitare gli operatori turistici (pubblici e privati) a realizzare esperienze turistiche (sotto forma di visita, tour, pacchetto, viaggio, eventi, cena in luogo particolare, ecc.) commercializzabili.	Diversificazione dell'offerta

Tabella 6. Modello di intervento dell'Asse 2 – Offerta turistica/Place Making

OBIETTIVI SPECIFICI	DESCRIZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI CUI SI CONTRIBUISCE
Infrastrutture turistiche	L'obiettivo è realizzare opere pubbliche in settori di intervento rilevanti ai fini della fruizione turistica: infrastrutture di trasporto, infrastrutture ambientali, opere per il tempo libero e la ricreazione, opere per la fruizione dei beni e delle attività culturali, infrastrutture termali e, infine, infrastrutture tecnologiche. I criteri per definire queste opere turistiche sono la localizzazione in destinazioni a vocazione turistica e/o l'uso delle stesse da una rilevante utenza turistica.	Qualità offerta Diversificazione dell'offerta Accesso ai mercati
Accoglienza e paesaggio/Appeal	L'obiettivo è realizzare opere pubbliche che valorizzino l'estetica e la fruizione dei luoghi, incentivando cittadini ed imprese a esigere migliori servizi di qualità urbana.	Qualità offerta
Governance e regole di gestione degli asset pubblici	L'obiettivo è definire interventi regolativi e normativi che favoriscano una gestione di attrattori e servizi turistici caratterizzati da un distinto orientamento al visitatore.	Qualità dell'offerta Diversificazione dell'offerta

Tabella 7. Modello di intervento dell'Asse 3 – Competitività delle imprese

OBIETTIVI SPECIFICI	DESCRIZIONE	OBIETTIVI STRATEGICI CUI SI CONTRIBUISCE
Realizzazione e ammodernamento strutture turistiche	L'obiettivo è supportare le imprese di proprietà privata, attraverso incentivi finanziari e semplificazioni burocratiche, a intraprendere investimenti in infrastrutture per attività turistiche (settore ricettivo, congressi, benessere, ecc).	Qualità dell'offerta Diversificazione dell'offerta
Semplificazione amministrativa	L'obiettivo è rimuovere gli ostacoli burocratici che frenano la nascita di nuove imprese turistiche e le ambizioni di crescita e innovazioni di quelle esistenti.	Struttura produttiva
Reti e aggregazioni di impresa	L'obiettivo è incoraggiare le imprese ad aggregarsi al fine di ricercare economie di scala e di scopo.	Struttura produttiva

Accesso al credito	L'obiettivo è creare le condizioni perché il mercato del credito offra alle imprese turistiche un ampio ventaglio di soluzioni al finanziamento e riduca il maggiore costo dovuto alla localizzazione geografica e alla sottocapitalizzazione del settore.	Struttura produttiva
Formazione	L'obiettivo è facilitare percorsi formativi per imprenditori, manager e lavoratori, sia nel campo operativo, sia in quello manageriale.	Struttura produttiva

PRODOTTI TURISTICI

Il Piano Strategico e il Programma Triennale non danno un'indicazione vincolante dei prodotti turistici sui quali investire. Questa scelta spetta in ultima analisi alle imprese singole, alle loro associazioni e ai Distretti Turistici. Tuttavia, si intende fornire una linea guida di prodotti turistici "spendibili" in Sicilia, al fine di facilitare le azioni di coordinamento per strutturare e promuovere l'offerta delle destinazioni turistiche siciliane. Le tipologie di prodotto turistico "spendibili" in Sicilia sono state individuate "valutando" tre variabili: le motivazioni di vacanza, le tipologie di località turistiche (individuate dall'ISTAT in base alle peculiarità geografiche) e le attività di vacanza (e lavoro) prevalentemente svolte dai visitatori in Sicilia. In particolare, per quest'ultime sono state considerate solo quelle rilevanti, cioè svolte da almeno il 5% dei turisti⁶.

Tabella 8 - Prodotti Turistici della regione Sicilia

PRODOTTO TURISTICO	MOTIVAZIONE PREVALENTE	ATTIVITÀ PREVALENTI	TIPOLOGIE DI PRODOTTO DEL CIRCUITO NAZIONALE ⁷	TIPOLOGIA LOCALITÀ SECONDO LA DEFINIZIONE ISTAT
Balneare	Svago	Mare, riposo in spiaggia, gite in barca	Turismo del mare	Località di mare
Benessere	Svago	Terme, benessere, salute	Turismo termale e del benessere	Località lacuali, termali, di collina, montane
Congressuale e affari	Lavoro e crescita professionale	Riunioni, conferenze, seminari, retreat, team building	Turismo congressuale	Città capoluogo, città d'arte, località di mare e di collina
Culturale	Apprendimento	Itinerari culturali, visite a musei e monumenti	Turismo della cultura	Città d'arte

_

⁶ Per maggiori informazioni sul metodo, si rimanda alla documentazione dell'analisi per la definizione del Programma Triennale, reperibile nel sito internet appositamente predisposto: http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR Osservatorio Turistico/PIR Pianotrennale20142016

⁷ Art. 22 "Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo", allegato al Decreto legislativo 23.05.2011 n° 79, ed in vigore dal 21 giugno 2011

Nautico	Svago	Attività nautiche, gite in barca	Turismo del mare	Località di mare (con porti turistici)
Scoperta del territorio	Apprendimento e Svago	Manifestazioni ed eventi culturali, itinerari e manifestazioni enogastronomiche, trekking, escursioni, visite ai parchi, visite guidate	Turismo della montagna, Turismo dei laghi e dei fiumi, Turismo della cultura, Turismo della natura e faunistico, Turismo dell'enogastronomia, Turismo del made in Italy e della relativa attività industriale ed artigianale, Turismo delle arti e dello spettacolo.	Località lacuali, di collina, montane, Località di mare

GESTIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO

IL CICLO DELLE POLITICHE PUBBLICHE PER IL TURISMO

Il ciclo della programmazione e attuazione delle politiche pubbliche per il turismo – di cui al Piano strategico e al Programma Triennale – è suddiviso in tre fasi:

- 1. Fase di Analisi e Valutazione delle Politiche (nella Fig.1 rappresentata in rosa).
- 2. **Fase di Programmazione** (nella Fig.1 rappresentata in arancione).
- 3. Fase di Attuazione e Monitoraggio (nella Fig.1 rappresentata in rosso).

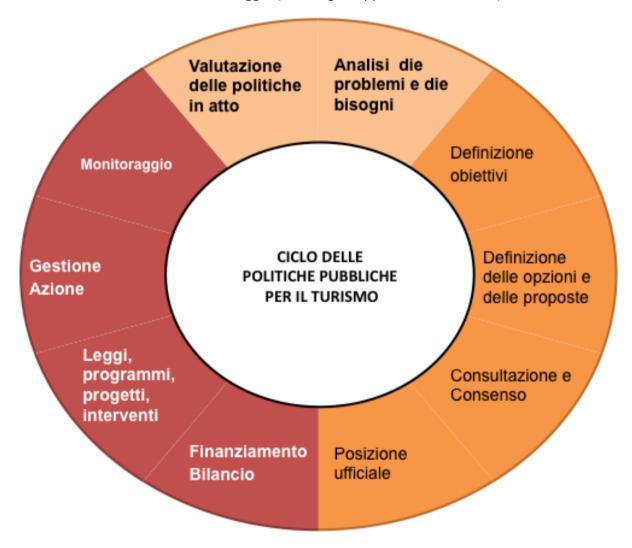


Fig. 1 Il ciclo delle Politiche Pubbliche per il Turismo

La seguente tabella riporta le principali attività svolte e da svolgere per ogni fase.

Tabella 9 – Le attività del ciclo di programmazione delle politiche pubbliche per il turismo

FASI	ATTIVITÀ
Analisi e Valutazione delle Politiche	Raccolta dati, analisi della performance, valutazione e redazione analisi di contesto.
Programmazione	
Definizione degli obiettivi	Individuazione della missione delle politiche turistiche. Definizione Obiettivi strategici e specifici e redazione del documento "Linee guida del Programma Triennale di Sviluppo turistico 2015-2017".
	Apprezzamento da parte della Giunta regionale del documento "Linee guida del Programma Triennale di Sviluppo turistico 2015-2017".
Definizione delle opzioni e delle proposte	Incontri bilaterali con i Dipartimenti dell'amministrazione regionale per la raccolta dei contributi propedeutici alla stesura delle proposte del Piano Strategico e del Programma Triennale.
	Formulazione di uno schema di Piano strategico e di Programma Triennale.
Consultazione e consenso	Presentazione dello schema di piano e di programma al partenariato istituzionale ed economico sociale ed acquisizione contributi. Formulazione di una proposta condivisa con le parti sociali di Piano strategico (2014-2020), Programma triennale 2015-2017 e di Piano annuale 2015.
	Redazione documento definitivo.
Posizione ufficiale	Apprezzamento degli schemi da parte della Giunta Regionale. Parere delle competenti Commissioni dell'Assemblea Regionale siciliana. Approvazione da parte della Giunta del Piano strategico 201-2020, del Programma triennale di sviluppo turistico 2015-2017 e del Piano annuale 2015.
Attuazione Finanziamento e bilancio	Approvazione del Piano Operativo Annuale

Leggi, bandi, regolamenti, interventi	Definizione amministrativa dei singoli interventi attuativi.
Gestione e Azione	Attuazione dei singoli interventi.
Monitoraggio	Monitoraggio dei singoli interventi.

METODO, ORGANI E STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE

Il percorso di concertazione intrapreso ha fatto emergere la concreta esigenza di coordinamento tra i vari dipartimenti regionali coinvolti tanto da ritenere necessaria la previsione di due azioni "trasversali" rispetto ai tre assi:

- costituire dei tavoli tecnici interdipartimentali e dei gruppi di lavoro tematici (che prevedano anche la partecipazione degli operatori turistici);
- 2. <u>rafforzare le competenze del Dipartimento Turismo per un'azione di coordinamento</u> delle attività del Piano, dei tavoli interdipartimentali e dei gruppi di lavoro tematici.

Dal punto di vista organizzativo, l'attuazione del Piano Strategico e del Programma Triennale si fonda su cinque strumenti:

1 Piano operativo annuale 2015

al quale è demandata l'esecutività delle azioni e nel quale verranno indicati tempi, responsabili attuativi delle azioni e coperture di bilancio.

2 Piattaforma web come strumento di partecipazione e coordinamento

Portale internet per la diffusione di dati e informazioni riguardanti l'attuazione delle politiche turistiche regionali, che serva a stimolare imprese e cittadini a prendere attivamente parte a decisioni di politica turistica e a misurare gli effetti delle politiche messe in atto.

Il portale svolge quindi una doppia funzione:

- a) Rafforzare la circolazione delle informazioni interne ai Dipartimenti della Regione Siciliana;
- b) Favorire la trasparenza dell'azione pubblica e accessibilità dell'informazione funzionale ad un coinvolgimento attivo di imprese e cittadini.

3 Istituzione all'interno dell'Osservatorio turistico regionale di un'unità "Osservatorio attuazione" che abbia i seguenti compiti:

- a) monitoraggio e stato di attuazione degli interventi del Programma triennale;
- b) monitoraggio della perfomance e diffusione dei dati;
- c) coordinamento (scambi informativi con gli altri Dipartimenti e con il partenariato socioeconomico);
- d) valutazione degli impatti delle iniziative avviate.

4 Istituzione Tavoli interdipartimentali che avranno il compito di:

- a) facilitare il lavoro di coordinamento tra i dipartimenti regionali coinvolti;
- b) prendere le decisioni che permetteranno di attuare quanto proposto e/o discusso dai gruppi di lavoro tematici.

5 Gruppi di lavoro tematici

che avranno il compito di lavorare su criticità e/o progetti specifici e la cui partecipazione sarà aperta anche agli operatori turistici.

ASSE 1

ASSE 1. MARKETING/PLACE BRANDING

ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE

MARKETING INTELLIGENCE, COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

Le politiche di comunicazione e promozione (*marketing communication*) hanno l'obiettivo di "preparare il terreno", cioè di rendere nota la Sicilia sui mercati (dove è necessario) e/o creare un desiderio a considerare la Sicilia come luogo di vacanza. Esse possono essere dirette sia ai consumatori finali (quindi ai turisti), sia agli intermediari (operatori turistici, media, associazioni, ecc.). La giustificazione dell'intervento pubblico si basa sui principi del "free rider problem" e del "coordination problem", cioè si assume che data l'elevata frammentazione della struttura produttiva del settore e la sua eterogeneità, le imprese turistiche non siano né incentivate a promuoversi insieme come destinazione (perché in ogni caso qualcuno lo farà e quindi si potranno avere i benefici senza pagare), né sia facile ed economico coordinarsi.

Valutare l'impatto di tali politiche non è agevole, anche in considerazione del fatto che la valutazione degli effetti conseguiti non è stata finora posta come strumento fondante e costitutivo delle stesse politiche. Pur non avendo dati specifici, si possono fare alcune inferenze. I dati sull'attrattività del sistema turistico siciliano portano a due conclusioni. Primo, la Sicilia, tenuto conto della crisi economica in corso, è più attrattiva di una decina di anni fa. Secondo, c'è ancora una certa resistenza a venire in Sicilia da parte di alcune fasce di mercato, soprattutto a livello internazionale. Assumendo che la correlazione (elevati investimenti in marketing si traducano in un aumento di attrattività) implichi causalità (la maggiore attrattività è dovuta all'investimento in marketing), si può concludere, con molte cautele, che gli investimenti effettuati siano stati in qualche modo efficaci. Tuttavia, anche se questa ipotesi fosse corretta, per l'attuale modello di politiche della comunicazione, si pone un problema di efficienza.

Con una certa approssimazione, si può sostenere che il sistema pubblico per il turismo nell'intera regione ha investito in marketing nel periodo dal 2000 e il 2012 tra 250 e 600 milioni di Euro (in valore corrente), investimenti concentrati soprattutto nel periodo 2000-2010. Si tratta di un investimento elevato qualora si osservino i parametri di altre regioni, le prospettive di consolidamento fiscale e, non ultimo, la necessità di trovare canali finanziari alternativi ai fondi strutturali europei. L'elevata spesa per il marketing turistico ha, infatti, usufruito delle risorse delle politiche di coesione e sviluppo. Si tratta di un'opportunità difficilmente ripetibile alla luce della proposta di nuova politica regionale (2014-2020) concordata con la Commissione Europea.

In conclusione, i due fattori sui quali bisogna intervenire per migliorare le politiche di comunicazione sono la limitata efficienza e la poca incisività nel modificare l'attitudine del

potenziale visitatore internazionale a considerare la Sicilia come luogo ideale per le prossime vacanze.

Sulla base di queste premesse, si è ritenuto opportuno analizzare quali sono i motivi "strutturali" che impediscono politiche di marketing più efficienti sul piano del posizionamento dell'immagine. Le conclusioni dell'analisi, basata sul confronto tra le prassi adottate in Regione Sicilia e l'approccio seguito da agenzie di marketing turistico di "frontiera"⁸, sono sintetizzabili in due punti. In primo luogo, le attuali strategie di comunicazione non sono sempre adeguate al posizionamento della Sicilia. Secondo, un miglioramento dell'efficienza non è pensabile se non si modifica la capacità di intervento del Dipartimento Turismo e il sistema di governance alla base delle politiche stesse.

- Le strategie di comunicazione sono state finora poco focalizzate. La scelta dei mercati geografici dove investire, l'assenza di una strategia di segmentazione e, infine, l'individuazione dei messaggi da veicolare, sono il frutto di un approccio basato sulla tradizione, piuttosto che sull'intenzione di perseguire un obiettivo chiaro (ad esempio, focalizzandosi sui mercati a più alto potenziale di destagionalizzazione) e strumentale alla strategia generale (dal 2007, la destagionalizzazione). Un agire diverso e più strategico troverebbe comunque un limite nella disponibilità e tipologia delle informazioni a supporto delle decisioni. Le recenti indagini sull'attrattività coordinate dall'Osservatorio Turistico, hanno rappresentato sicuramente una grande opportunità di ampliare la base informativa, tuttavia non fanno parte di un processo sistematico.
- Gli strumenti di comunicazione utilizzati (basati sulla pubblicità) non sono coerenti con il posizionamento generale della Sicilia. In aggiunta, i messaggi delle campagne, attualmente in corso, sono finalizzati ad alimentare attese, piuttosto che a smussare percezioni stereotipate influenzate soprattutto dalla cronaca. Si creano cioè le premesse per sostenere un maggior tasso d'insoddisfazione. Inoltre, le politiche di comunicazione non sono in sinergia con quelle di prodotto, nel senso che non sono stati sviluppati prodotti "iconici" che servano a creare un collegamento tra la promessa e la reale esperienza di visita.

I problemi richiamati in questo paragrafo non sono risolvibili lasciando invariati la capacità tecnica del Dipartimento Turismo e l'attuale quadro di governance (in questo caso specifico s'intende la chiara ripartizione dei ruoli e un sistema di finanziamento affidabile e che incentivi chi gestisce tali politiche a produrre gli effetti desiderati). La soluzione dei problemi esige competenze tecniche specifiche, un flusso informativo costante (il flusso informazione-decisione-azione-verifica-nuova decisione deve avvenire nell'arco di un anno) e un contesto di cultura organizzativa orientato al continuo cambiamento. Si tratta di tre caratteristiche difficilmente realizzabili attraverso gli attuali modelli organizzativi della Pubblica Amministrazione. Per questo motivo,

⁸ I riferimenti utilizzati sono Svizzera Turismo insignita a Hong Kong del premio «Azienda eccellente 2006» e Tourism New Zealand, l'agenzia neo zelandese riconosciuta con diversi premi internazionali per la qualità dei programmi e l'eccellenza nella gestione.

anche in Italia, sono recentemente state costituite Agenzie di Promozione e/o vere e proprie Partnership Pubblico Private. In entrambi i casi, si tratta di enti dotati di autonomia organizzativa. Tuttavia, è utile sottolineare che non è la natura giuridica a rendere automaticamente efficaci queste iniziative, quanto i modelli di "corporate governance" adottati. Si tratta in sostanza di disegnare meccanismi di nomina, controllo e gestione che rendano "responsabili" dei risultati i vertici degli enti.

La pressione ad individuare modelli di governance ed organizzativi alternativi all'esistente deriva anche da una prospettiva di drastica riduzione dei finanziamenti pubblici. I finanziamenti attuali, che hanno origine nei fondi strutturali, sono in via di esaurimento e difficilmente, sulla base delle attuali proposte di politica regionale, ci sarà spazio per ricorrere agli stessi schemi di finanziamento. In aggiunta, gli stessi fondi propri regionali, in pratica molto residui, saranno oggetto di decurtazione a causa dei processi di consolidamento fiscale in corso. Il mutamento di queste condizioni di contesto porterà prevedibilmente a due esigenze: perseguire politiche di marketing più efficienti e individuare fonti di finanziamento dal settore privato, attraverso forme di coinvolgimento che prevedano una presenza attiva anche nelle decisioni.

Infine, è opportuno ricordare la necessità di superare la frammentazione delle politiche di comunicazione, un'arena cui partecipano a vario titolo molti soggetti. A questi problemi si aggiunga la progressiva ricerca di un'autonoma visibilità da parte dei vari territori sub-regionali, un fenomeno favorito dal disegno dei sistemi di finanziamento pubblico ai programmi di sviluppo locale (fondi strutturali, programmazione regionale, GAL, Patti Territoriali, Parchi, ecc.). Questo fenomeno ha portato ad una maggiore frammentazione dell'intervento pubblico nel settore, limitando la possibilità di azioni efficaci. L'entrata in funzione dei Distretti Turistici, qualora non sia definita una chiara ripartizione dei compiti, rischia di introdurre ulteriori elementi di complessità e frammentazione.

LE INFORMAZIONI TURISTICHE

Le informazioni ai turisti non sono sempre accessibili, tempestive e affidabili e, quindi, non riescono a mitigare la percezione del rischio, a influenzare le attese e, infine, a creare un atteggiamento positivo, cioè indurre il potenziale turista ad organizzare il viaggio. E' stato verificato con ricerche sul campo in diverse destinazioni turistiche che nel mercato attuale fattori come la rapidità con cui si ottiene la risposta, la possibilità di poter attingere informazioni senza limite di orario e di tempo, al di fuori dei vincoli imposti dagli uffici, specialmente pubblici, e la personalizzazione delle informazioni, costituiscono elementi per valutare la qualità complessiva dell'offerta turistica di una località⁹. L'influenza della qualità dell'informazione sembrerebbe essere proporzionale al valore monetario della vacanza e alla distanza percorsa. Infatti, l'intangibilità dei servizi turistici crea incertezza e percezione del rischio nella mente del consumatore, tanto da acquisire una grande quantità di informazioni prima del viaggio ed "anticipando", per così dire, il consumo, creando immagini ed aspettative nella propria mente.

⁹ E. Zampiccoli, *Le Giornate della comunicazione turistica*, Guaraldi, Rimini,1997, p.83.

Il problema del settore, non solo in Sicilia, è che l'informazione, sia quella prima del viaggio, sia quella sul posto, è frammentata a causa di una struttura produttiva articolata su piccole imprese e tanti enti locali. Le destinazioni turistiche più dinamiche tentano di ovviare a questo problema fornendo un servizio "one-shop" tramite portali di destinazione, procurando linee guida agli operatori stessi e stabilendo sistemi di comunicazione diretta con i turisti. Le nuove tecnologie stanno rivoluzionando le modalità di comunicazione, tuttavia alla base dell'efficacia dell'informazione come rassicurazione c'è un sistema di collaborazione tra chi provvede alla piattaforma centrale (il portale, le applicazioni per supporti mobili) e chi è responsabile del servizio a cui l'informazione si riferisce. In altre parole, l'informazione turistica attuale non è efficace perché non c'è un sistema gestionale adeguato. S'investe e si continua ad investire su strumenti e contenitori, tuttavia non si affronta il problema alla radice: come assicurare un flusso di informazioni puntuali, veritiere e contestualizzate al mercato di provenienza?

Un altro problema strategico è l'assenza di meccanismi che assicurano la coerenza tra la "promessa", ovvero l'immagine proiettata nelle campagne pubblicitarie e la realtà. Nel turismo questi meccanismi sono difficili da individuare e da gestire, considerata la numerosità e la frammentazione degli attori responsabili "del mantenimento della promessa". Alcuni paesi ricorrono al sistema di "Quality Assurance", cioè i fornitori di servizi turistici (sia pubblici, sia privati) possono fregiarsi di un "marchio" e, quindi essere promossi, solo se aderiscono ai criteri di gestione di un disciplinare che si configura come un marchio di qualità. In questo caso, il marchio di qualità svolge un meccanismo di coordinamento. Si tratta, è bene precisarlo, di esperienza di cui non si è ancora valutato bene il rapporto costi-benefici.

L'informazione sul luogo, gestita dai Servizi Turistici Regionali non è in grado di svolgere adeguatamente il proprio ruolo sia per mancanza di strumenti (computer, dépliant informativi, brochure), sia per la presenza di profili professionali non adeguati agli standard competitivi attuali (abilità di parlare più lingue, orientamento al servizio¹⁰). Inoltre, l'attuale sistema di informazione sul campo (uffici di informazione) non è adeguato ad una strategia di diversificazione del prodotto. In primo luogo, non esistono i "Centri Visitatori", cioè luoghi di accoglienza turistica, sistemati in luoghi molto attraenti presso le piazze delle principali località turistiche siciliane (Palermo, Catania, Siracusa, Agrigento, Taormina¹¹). La funzione di questi "Centri" è quella di fare da vetrina per le altre destinazioni turistiche siciliane meno note e i loro prodotti. In secondo luogo, la rete degli uffici di informazione esistente è dispersa e non risponde ad una strategia coerente.

L'importanza strategica del ruolo dell'informazione turistica è riconosciuta dal Dipartimento Turismo che sul tema ha individuato una strategia articolata in due punti: la definizione di standard di servizio e il miglioramento funzionale degli uffici. Circa il primo punto, il Piano di Propaganda (2012) proponeva una strategia basata su due strumenti. Il primo è la

[.]

¹⁰ *Quotidiano di Sicilia* 3/9/2009 e 8/6/2010.

¹¹ Si tratta delle località, dove si concentra almeno il 69% del flusso incoming in Sicilia. Per approfondimenti si rimanda alla ricerca *Viaggi multi-destinazione e percorsi turistici in Sicilia*, pubblicato in <u>Turismo e Territorio: analisi empiriche e approcci metodologici (a cura di Vincenzo Asero, Rosario D'Agata e Venera Tomaselli) McGraw-Hill (2013).</u> Una versione sintetica della ricerca è stata pubblica su *Turisti per Caso?....Il turismo sul territorio: motivazioni e comportamenti di spesa*, Bonanno Editore, 2011.

predisposizione della "Carta dei Servizi di Accoglienza", un documento che si configura come Linee Guida con indicazioni riguardo i principi fondamentali che regolano i servizi e istruzioni puntuali per i Servizi Turistici Regionali. Il secondo strumento è la predisposizione di un questionario finalizzato alla valutazione dell'utenza circa la soddisfazione dei servizi. Si tratta di una strategia che va nella giusta direzione, ma che non affronta il nodo del problema: trasformare organizzazioni regolate da procedure (cultura amministrativa) ad organizzazioni orientate al servizio in contesto di diminuzione delle risorse pubbliche. Una trasformazione che, come nel caso delle politiche di comunicazione, ha bisogno di interventi sul piano della governance al fine di portare questi servizi al di fuori del perimetro esclusivo della pubblica amministrazione.

LA TUTELA DEL TURISTA

Le politiche di tutela del turista si basano sul principio dell'informazione imperfetta; ¹² si assume quindi che il turista nello scegliere i servizi turistici non abbia un'informazione completa, facile da comprendere ed efficiente, cioè il costo per ottenerla è inferiore al beneficio arrecato. Gli strumenti adottati con queste politiche hanno una funzione di "segnalazione", cioè informano i potenziali turisti di aspetti che sarà possibile conoscere solo quando si "consuma" l'esperienza turistica (asimmetria di esperienza), oppure è difficile conoscere anche dopo la visita (asimmetria di credenza)¹³.

Dal punto di vista operativo ci sono due filosofie d'intervento. La prima assume che il consumatore non sia in grado di valutare le informazioni e per questo motivo è opportuno introdurre meccanismi autorizzativi all'esercizio di attività; in altre parole è lo Stato che si fa garante in via preventiva della qualità del servizio. Quest'approccio è utilizzato soprattutto per le asimmetrie di credenza, ad esempio le autorizzazioni e i controlli sanitari per la ristorazione. La seconda filosofia assume che i turisti siano in grado di valutare, ma il mercato non fornisce una quantità sufficiente di informazioni (ad esempio la classificazione delle strutture ricettive). Se si escludono gli ambiti di applicazione, direttamente riconducibili alla sicurezza, oggi entrambi gli approcci sono soggetti a molte critiche. Nello specifico, le autorizzazioni, in particolare la regolamentazione delle professioni turistiche e la classificazione delle strutture ricettive e degli hotel, sono tipologie di interventi la cui giustificazione dell'intervento pubblico è messa in discussione da normative europee finalizzate a rendere i servizi più competitivi (Direttiva Bolkestein) e dalle nuove tecnologie. Le prime introducono nell'ordinamento italiano il principio secondo il quale il sistema autorizzativo, quando non è finalizzato a prevenire danni alle persone e alla loro salute, limita la libera competizione dei soggetti privati e quindi danneggia la

. .

¹² Sul tema si rimanda al contributo fondamentale di George Stigler's sulla "rational ignorance" (1960). Si suggerisce anche l'ambito di ricerca dell'economia comportamentale (behavioural economics) di Dan Kahneman e Amos Tversky, premi Nobel nel 2002.

¹³ Per maggiori approfondimenti su queste tematiche si rimanda a Darby, M. and E. Karni (1973), *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, Journal of Law and Economics, Vol. 16 (April), pages 67-86. Inoltre, è interessante anche il lavoro di Nelson, P. (1974), *Advertising as Information*, J. POL. ECON., Vol. 81 (J/A), pages 729-54.). Le ricerche specifiche sul turismo più interessanti sul tema sono di, Jay Kandampully, Connie Mok, Beverley A. Sparks, *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, Hayworth Hospitality Press, 10 Alice Street, Binghamton, NY, 2001.

competitività del sistema economico. Le nuove tecnologie, invece, consentono al "mercato" di fornire in modo accessibile (anche sotto il profilo dei costi) informazioni prima non disponibili.

A prescindere dai probabili cambiamenti dell'assetto istituzionale (turismo come materia concorrente tra Stato e Regioni, e nuove direttive e regolamenti europei), si ritiene opportuno proporre le criticità degli attuali sistemi di politica di tutela del consumatore turistico presenti in Sicilia ma comuni anche ad altre regioni italiane. In particolare si rilevano tre tipologie di problemi.

- 1 In primo luogo, com'è stato già accennato, oggi si mette in dubbio l'opportunità dell'intervento pubblico.
- 2 Secondariamente, si afferma che la crescente internazionalizzazione dei mercati rende inutili sistemi d'informazioni frammentati. Ad esempio, fino a che punto s'informa un turista che viaggi in Europa sulla qualità alberghiera se il sistema di classificazione varia non solo da paese a paese, ma anche all'interno dello stesso paese?
- 3 Infine, si contesta che la pubblica amministrazione sia capace di adempiere le funzioni di trasparenza e controllo (alla base dei sistemi attuali) in un contesto in continuo cambiamento (le richieste del mercato) e con risorse finanziarie e umane molto limitate e destinate a diminuire.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE STRUTTURE RICETTIVE

La classificazione, intesa sia come definizione delle tipologie di strutture ricettive, sia come livelli di qualità del servizio (ad esempio l'attribuzione delle stelle degli hotel), ha due funzioni. La prima, già richiamata nell'introduzione di questo paragrafo è di "segnalazione". La seconda, è di coordinamento, cioè un sistema per ridurre i rischi di "free riding". In questo secondo caso, definendo degli standard minimi, si evita il rischio che alcune imprese, volendo competere sui costi, non forniscono un livello minimo di servizi, compromettendo, tuttavia, la reputazione della destinazione e quindi delle altre imprese che forniscono servizi turistici nella stessa località. ¹⁴ Fermo restando che la Regione Siciliana sta partecipando attivamente ai tavoli di armonizzazione dei sistemi di classificazione in Italia e che tale lavoro potrebbe avere un'accelerazione a seguito della proposta di riforma costituzionale, l'opportunità della classificazione imposta per legge, nella prospettiva del consumatore (funzione di segnalazione), è oggi messa in discussione da un insieme di fattori concorrenti: i sistemi di recensione e condivisione delle informazioni "on line", l'internazionalizzazione dei mercati, la continua differenziazione dei gusti dei turisti e la relativa "rigidità" della pubblica amministrazione nel "tenere il passo" di tali cambiamenti.

I sistemi di informazione "on line", anche se imperfetti, ed in via di miglioramento, già oggi sono molto efficaci sul piano dell'informazione. Al contrario i sistemi tradizionali, oltre a limitare la libertà di impresa, hanno alcuni punti di debolezza:

¹⁴ Negli studi di micro economia questo tema è noto come "market of lemons". Per approfondimenti si rimanda a Akerlof, G. A. (1970), *The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, MIT Press, vol. 84(3), pages 488-500, August.

- I sistemi di classificazione ed, in particolare, quelli di assegnazione delle stelle agli hotel, sono molto complessi e difficili da spiegare al consumatore finale.
- I sistemi sono frammentati e i tentativi delle associazioni di categoria, come HOTREC, di imporre standard europei si scontrano con la realtà. La percezione del turista si basa, infatti, su fattori culturali in continua evoluzione. Le normative e i sistemi per farle rispettare difficilmente riescono a tenere il passo. Ad esempio, il concetto di turismo rurale ha connotazioni diverse in ogni paese europeo (per non parlare del livello globale) che determinano aspettative diversificate e non "incastrabili" in standard.
- I sistemi tradizionali considerano aspetti che non sono importanti per i consumatori. I giudizi degli ospiti "online" permettono di scremare e identificare i fattori specifici che interessano specifiche tipologie di utenti.

Nonostante le imperfezioni, le recensioni sono destinate a consolidare il ruolo che hanno assunto. E' opportuno a tal fine ricordare che, nella prospettiva di policy e di mitigazione del gap di mercato, oggetto di questa analisi, l'affidabilità è data dalla capacità di avvicinare percezione e realtà. L'argomento principale a sostegno del mantenimento dei sistemi tradizionali si basa sull'imparzialità dell'attore pubblico. Tuttavia, per quanto imparziale, il problema reale è la capacità della pubblica amministrazione ad adeguare tempestivamente i propri standard e a eseguire i controlli periodici per farli rispettare. Infatti, un fattore "cronicamente" critico, è la carenza di controlli presso le strutture: nella maggior parte dei casi, il controllo ufficiale viene effettuato ogni cinque anni, mentre i controlli periodici sono pressoché assenti, esponendo tutto il sistema regionale di offerta ricettiva a rischi notevoli dal punto di vista della reputazione.

AUTORIZZAZIONI ALLE PROFESSIONI TURISTICHE

L'attuale sistema autorizzativo non tutela il turista in quanto, limitando la libertà d'impresa, previene la formazione di un mercato competitivo nel quale la libera concorrenza determina la spinta ad innovare ed offrire servizi coerenti con le attese dei turisti. L'Autorità Garante della Concorrenza ha rilevato che sia la normativa nazionale, sia quelle regionali mantengono ingiustificati ostacoli al libero esercizio della professione di guida turistica e di accompagnatore turistico. I rilievi dell'Autorità riguardano due profili. In primo luogo è contestata la competenza delle regioni a normare sul tema. In secondo luogo, vengono contestati sia i requisiti, sia il meccanismo di accesso alla professione in quanto non coerenti con le norme sulla liberalizzazione delle professioni (articolo 3 del Decreto Legge n. 138/2011), sia con le norme di recepimento della Direttiva Bolkestein (dal Decreto Legislativo n. 206/2007 e dal Decreto Legislativo n. 59/2010).

_

¹⁵ Parere AS914 – alla Bozza di decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri sulle professioni turistiche (Gennaio 2012). Segnalazione S778 – "Attività di guida turistica nelle regioni d'Italia" (2008).

¹⁶ Parere AS914. Come affermato da consolidata giurisprudenza costituzionale (da ultimo, sentenza n. 132/2010), in materia di professioni vige il principio secondo il quale «compete allo Stato l'individuazione dei profili professionali e dei requisiti necessari per il relativo esercizio» (sottolineatura aggiunta), e tale principio si applica anche nei confronti delle professioni turistiche. Pertanto, è riservato allo Stato il compito di individuare i profili di abilitazione, anche professionale, delle guide e accompagnatori turistici.

La Regione Siciliana proprio nella considerazione che, ai sensi delle direttive comunitarie 36/2005 e 123/2006, l'attività di guida turistica non può essere subordinata all'obbligo di autorizzazione preventiva, al rispetto di parametri numerici e a requisiti di residenza, ha previsto, al pari di altre regioni d'Italia, una procedura di mera verifica del possesso dei requisiti di qualificazione professionale, nelle more che lo Stato definisca parametri omogenei.

MARCHI DI QUALITÀ

L'opportunità dell'intervento pubblico attraverso questo strumento è molto dibattuta. I marchi di qualità, oltre alla funzione di segnalazione, possono avere una funzione di coordinamento. In questo caso, oltre al "coordinamento orizzontale", tipico ad esempio dei sistemi di classificazione delle strutture ricettive, esiste anche una funzione di "coordinamento verticale", cioè tra imprese ed attori che svolgono diversi ruoli nella filiera turistica. Si tratta ad esempio, dei sistemi di "Quality Assurance" in uso in Australia, Nuova Zelanda e, parzialmente, nel Regno Unito. In questi paesi, al fine di coordinare le politiche di branding (soprattutto nei mercati internazionali) e quindi la promessa di un certo tipo di servizi, si propone alle imprese turistiche un disciplinare il cui rispetto è condizione per entrare far parte di sistemi di promozione. Un altro esempio di funzione di coordinamento, sono i marchi dei "club di prodotto", cioè imprese che rispettano uno stesso disciplinare finalizzato a erogare servizi con uno standard adeguato ad alcune richieste del mercato.

I temi di discussione sono due. In primo luogo si dibatte la loro utilità, sia sotto il profilo delle politiche per il consumatore, sia sotto quello della competitività delle imprese. In secondo luogo, si discute se e quando c'è bisogno dell'intervento pubblico.

Per quanto concerne l'utilità sotto il profilo delle politiche per il consumatore, si rimanda alle osservazioni proposte nel paragrafo sulla classificazione delle strutture ricettive. Per quanto concerne la loro utilità sotto il profilo della competitività delle imprese, la questione è se i supposti benefici (la maggiore visibilità e quindi l'incremento di domanda) siano maggiori dei costi di adeguamento (procedure per aderire al marchio, investimenti per adeguarsi agli standard). Una nostra indagine interna, condotta consultando le poche ricerche disponibili, ¹⁷ consente tuttavia di arrivare ad alcune conclusioni. In primo luogo, a livello europeo ci sono esperienze (Scozia, Svezia, Ungheria) che confermano l'utilità dei marchi, anche attraverso indagini indipendenti. In secondo luogo, i fattori critici che decretano il successo di tali casi sono ben individuati. Oltre alla massa critica, ottenibile solo se il marchio ha almeno una scala nazionale, è importante che il marchio sia gestito da un organismo professionale stabile, dove siano rappresentate anche le istanze delle imprese, e che si configuri come un servizio alle piccole e medie imprese. In questo senso, sono fondamentali i controlli e i feedback dei "Mistery Shopper", cioè esperti che dopo aver effettuato controlli a sorpresa, riportano in modo semplice ed immediato consigli su come migliorare il servizio. Per quanto concerne l'opportunità dell'intervento pubblico, la più importante

1

¹⁷ Estimated impacts of possible options and legal instruments of the umbrella European tourism label for quality schemes, CEPS per la Commissione Europea, DG Imprese, Unità Tourism Policy, Ottobre 2012.

giustificazione deriverebbe dalla necessità di creare una massa critica sufficiente a rendere i marchi utili. Per questo motivo, sia in alcuni paesi europei (ad esempio Francia), sia a livello globale (ad esempio Australia), l'intervento pubblico è finalizzato a creare sistemi di riconoscimento dei marchi già esistenti. In questa prospettiva, si colloca anche l'iniziativa della Commissione Europea di creare un Marchio di Qualità Europea del Turismo.

EVENTI E GRANDI MANIFESTAZIONI

Il Calendario, dal 2009 finanziato con Fondi FESR, persegue molteplici obiettivi. Si va dall'incremento dei flussi turistici, prevalentemente fuori stagione, alla valorizzazione dei siti culturali. Nella prospettiva di questa analisi, ci si è chiesti se e fino a che punto il Calendario aiuta a diversificare i flussi turistici e se contribuisce a formare una nuova immagine turistica della Sicilia (reputazione). La sintesi della nostra analisi è che i due obiettivi non siano perseguibili con l'attuale modello di Calendario, poiché ospita eventi il cui supporto pubblico poggia su argomentazioni non sempre riconducibili alla promozione turistica.

In primo luogo, affinché si abbia diversificazione dei flussi turistici, è necessario che l'evento (manifestazione), per sé, sia capace di attrarre nuovi turisti in Sicilia. Un'operazione, non facile, poiché i "turisti" per eventi sono una nicchia. Indagini sia a livello internazionale sia a livello nazionale mostrano un dato costante: solo una piccola frazione di chi viaggia dichiara tra le motivazioni di fondo e di spinta la partecipazione ad eventi (tra il 5 %e il 7%). Conseguentemente, non sorprende che solo alcuni eventi promossi dal Calendario riescano ad attrarre una quota significativa di turisti o comunque un livello tale da giustificare l'intervento pubblico ai fini della promozione turistica.

In secondo luogo, è importante ravvisare che nonostante la rilevanza degli investimenti, gli eventi più noti, sia a livello nazionale, sia internazionale, sono quelli che hanno una tradizione consolidata. In altre parole, gli effetti positivi degli eventi sull'immagine turistica tendono a manifestarsi nel medio-lungo termine.²⁰

In generale, le analisi sin qui condotte, in particolare quella nell'ambito del programma POAT, evidenziano l'esistenza di due tipologie di eventi nello stesso Calendario. Da un lato, ci sono gli eventi che per capacità di generare spesa turistica, per numero di partecipanti, per capacità di promuovere la Sicilia oltre i confini regionali a tutti gli effetti sembrano perseguire gli obiettivi di sviluppo turistico specifici della programmazione. Si tratta di un numero ristretto di eventi quantificabile nel 20% circa del campione in uno scenario di tipo ottimistico. Nell'altra tipologia, invece, rientrano gli eventi che al momento evidenziano una significativa capacità di diversificare

¹⁸ Eurobarometer, Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014.m.

_

¹⁹ Isnart, Indagine semestrale sui comportamenti dei turisti italiani, dal 2006 al 2011.

²⁰ Secondo un'indagine a campione riportata nello studio Sicilia, il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo, 2012 a cura dell'Ati Izi, Simulation Intelligence, solo due eventi nel campione (che comunque comprendeva eventi noti) riescono ad avere un tasso superiore al 20% di turisti tra i partecipanti all'evento. In un'indagine commissionata dal Dipartimento Turismo al POAT, è stato evidenziato che in uno scenario di ipotesi conservative, 1 euro investito in eventi genera 0,52 centesimi di spesa turistica aggiuntiva.

l'offerta turistica locale e stimolare la partecipazione sociale, ma che non hanno il potenziale di attrarre nuovi flussi turistici e/o contribuire a modificare l'immagine turistica della Sicilia.²¹

E' necessario, quindi, rivedere il modello di programmazione, distinguendo gli obiettivi (sviluppo turistico, crescita culturale e sociale) e gli strumenti per perseguirli.

2

²¹ Il gruppo di lavoro Sensi Contemporanei/DPS concorda con le conclusioni del Rapporto di valutazione in itinere degli eventi finanziati attraverso la linea 3.3.1.a, attività a) del programma operativo FESR Regione Sicilia 2007 – 2013 (16/5/2012), a cui si rimanda per approfondimenti.

PIANO STRATEGICO DEL MARKETING (2014-2020)

ORIENTAMENTI STRATEGICI

Considerati i problemi rilevati nell'analisi di contesto e lo scenario che si prospetta nei prossimi anni, è necessario rinnovare radicalmente l'approccio attuale secondo gli orientamenti riportati di seguito.

1 Ridefinire la governance degli interventi di marketing (place branding) attraverso:

- 1.1. La gestione coordinata e unitaria degli interventi dall'Asse 1.
- 1.2. Il sostegno di fonti di finanziamento certe, automatiche e costanti.
- 1.3. Il superamento della frammentazione degli investimenti della Regione Siciliana sia tra i diversi Dipartimenti, sia a livello territoriale:
 - 1.3.1. Esplorando forme di coordinamento ed integrazione tra gli investimenti degli Assessorati al Turismo, Agricoltura, Attività Produttive, Beni culturali e identità siciliana e Territorio e Ambiente.
 - 1.3.2. Concentrando gli investimenti su destinazioni turisticamente rilevanti.

2 Migliorare la capacità attuativa attraverso:

- 2.1 Il dialogo con le imprese turistiche private al fine di favorire un apporto sistematico di idee e risorse finanziare.
- 2.2 L'acquisizione di competenze specialistiche e adeguate alle nuove tendenze e tecnologie.
- 2.3 La riduzione drastica dei tempi necessari ad analizzare i mercati e la concorrenza e valutare gli effetti degli interventi attuati.
- 2.4 Una chiara ripartizione dei compiti tra i diversi soggetti impegnati nella promozione turistica e territoriale in genere.

3. Gli interventi e i progetti di promozione e comunicazione avranno un maggiore focus strategico. Questo implica:

- 3.1 Misurare la reputazione turistica (o *brand reputation*) al fine di valutarne i cambiamenti nel tempo.
- 3.2 Basare le decisioni strategiche e tattiche su informazioni di marketing intelligence.
- 3.3 Focalizzare l'azione su un numero limitato di mercati internazionali.
- 3.4 Segmentare il mercato, concentrando gli interventi su mercati e segmenti ad alto potenziale di crescita e con una buona propensione a viaggiare fuori dal periodo estivo.
- 3.5 Definire gli obiettivi di comunicazione per ogni mercato/segmento misurando con tecniche qualitative e quantitative l'avvenuto raggiungimento.

- **4.** Non investire in tattiche di marketing come la pubblicità (la Sicilia è nota), ma in tutti gli strumenti ritenuti adatti a:
 - 4.1 Modificare la percezione di una "destinazione di mare" e di "sightseeing"
 - 4.2 Trasformare la percezione di "destinazione lontana"
 - 4.3 Mitigare le percezioni di "insicurezza" e "inaffidabilità".
- 5. Innovare le politiche di tutela al turista responsabilizzando le associazioni di categoria. La scarsa efficacia della regolamentazione (specifica) del settore turistico dovrebbe dare luogo a una discussione più approfondita sull'approccio tradizionale "comando e controllo". Si ipotizza di modificare l'approccio attuale, basato su standard di qualità ex-ante basati sulla legge, responsabilizzando l'industria e i professionisti del turismo, ricorrendo all'autoregolamentazione (strumenti volontari) e rafforzando i controlli ex-post. A tal fine è opportuno assegnare un ruolo preminente alle associazioni dei consumatori, e allo stesso tempo inasprire le sanzioni amministrative per eventuali violazioni gravi sulla sicurezza.
- 6. Dismettere le attività d'informazione e accoglienza dei Servizi Turistici Regionali e affidarle alle DMO (Destination Management Organization).
- 7. Ridimensionare l'investimento sugli eventi, ridisegnando l'approccio. Nonostante i problemi di varia natura fin qui riscontrati, un programma di eventi ricco e differenziato resta fondamentale ai fini delle politiche di immagine, di diversificazione dell'offerta e destagionalizzazione della domanda. Pertanto, in ragioni dei risultati delle analisi fin qui condotte, si agirà lungo due ambiti di intervento:
 - a) <u>Programma dei grandi eventi</u>, finalizzato al sostegno di eventi con un'immagine consolidata e capaci di generare flussi turistici aggiuntivi;
 - b) <u>Programma per il marketing degli eventi,</u> finalizzato a promuovere eventi nuovi o tradizionali che aspirano a diversificare il bacino consolidato di utenza.

Per gli eventi tradizionali, è necessario prevedere forme di sostegno appropriate con fondi diversi da quelli previsti per l'incentivazione alle attività turistiche.

8. **Promuovere in modo premiale esperienze turistiche caratterizzanti** (coerenti con i valori del brand Sicilia) e che, allo stesso tempo fanno rumore, cioè prodotti che per la loro creatività ed innovazione riescono a far parlare di se in modo più che proporzionale all'investimento in promozione effettuato.

TEMA: POLITICHE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

LINEE DI INTERVENTO (2014-2020)

1. INNOVARE LE POLITICHE DI MARKETING DISEGNANDO UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Promozione e comunicazione
- × Informazioni turistiche

La missione della Regione Siciliana, non solo dell'Assessorato al Turismo, <u>è quella di generare</u> un atteggiamento positivo dei mercati verso la Sicilia. Per mercati s'intende sia il turista, sia gli intermediari di viaggi e vacanze, sia gli opinion makers (giornalisti, bloggers), sia, infine, i consumatori di prodotti siciliani. A tal fine, è necessario innovare le politiche di marketing, in particolare quelle di comunicazione della Regione, passando da un approccio basato sulla pubblicità e da un'elevata frammentazione (la proliferazione di soggetti che si occupano di promozione), ad un modello di "place branding" coordinato da un unico soggetto rappresentativo degli interessi di tutti i settori produttivi regionali sia nel campo istituzionale, sia in quello privato e sostenuto da organizzazioni territoriali professionali, che, per comodità, identifichiamo con il gergo utilizzato in campo turistico: Destination Management Organization (DMO). Le DMO sostituirebbero, nel tempo, i Distretti Turistici attuali. La riorganizzazione della promozione del Brand Sicilia prevede quattro interventi cardine:

- Il rafforzamento delle capacità esecutive delle strutture amministrative regionali attraverso la separazione della funzione di programmazione e controllo, da quella esecutiva per quanto attiene la promozione turistica, la promozione dei beni naturali e culturali, e in genere, la promozione della produzione siciliana caratterizzata da un alto contenuto di "territorialità", quali i prodotti agricoli e della pesca.
- 2. La trasformazione e la riorganizzazione dei Distretti Turistici in DMO attraverso un processo di selezione competitiva.
- 3. Una chiara ripartizione delle funzioni di promozione tra il livello territoriale e il livello regionale.
- 4. L'istituzione di meccanismi di finanziamento certi e che premiano i risultati.

1.1 RAFFORZARE LE CAPACITÀ ESECUTIVE DEI DIPARTIMENTI DELLA REGIONE SICILIANA IMPEGNATE NEL MARKETING TERRITORIALE.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Promozione e comunicazione
- × Informazioni turistiche

L'obiettivo di medio termine è separare la funzione di programmazione e controllo propria della pubblica amministrazione da quella esecutiva, per la quale è necessario avere competenze e flessibilità operativa non compatibili con le forme organizzative della pubblica amministrazione. Sarà quindi proposto un modello di organizzazione del marketing territoriale che vedrà un'azione coordinata e integrata tra i diversi Dipartimenti regionali coinvolti nella programmazione e finanziamento delle politiche e nel controllo dei risultati, mentre l'esecuzione è demandata ad un organismo dotato della necessaria flessibilità operativa che potrà vedere il coinvolgimento del sistema camerale e, in generale, del settore privato. Ciò consentirà da una parte di attrarre nuove risorse oltre quelle pubbliche, dall'altra di organizzare il sistema del marketing territoriale in una forma che possegga capacità, competenze e modalità operativa congrua a competere con il sistema internazionale.

Attraverso un'agenda di consultazioni (on-line e off-line) sui territori sia con i principali stakeholders sia con i soggetti che oggi sul territorio gestiscono le politiche turistiche, si attiverà il confronto per discutere le Linee di intervento del Piano Strategico sul place branding e definire un **piano esecutivo** per implementare la trasformazione disegnata nel piano strategico. Tale confronto dovrà portare ad un approfondimento del sistema di governance al fine di individuare le regole e le indicazioni operative per la definizione e la gestione delle DMO.

Sarà preliminarmente effettuato uno studio sulle prassi organizzative di marketing di destinazioni turistiche (nazionali e regionali), avendo cura di approfondire gli aspetti che caratterizzano la relazione tra la programmazione (attinente alla pubblica amministrazione) e l'esecuzione. In particolare saranno oggetto dello studio le prerogative di corporate governance che consentono ai casi di successo caratterizzati da quella flessibilità operativa in grado di correggere la distorsione dovuta alla frammentazione e non interoperabilità di settori, territori e operatori tipici del settore turistico. Saranno predisposte le Linee Guida per le DMO con indicazioni operative su sistemi di governance e gestione in uso a livello nazionale e internazionale. Si supporterà l'organizzazione di workshop e visite studio.

1.2 FARE EMEGERE DMO PROFESSIONALI E COMPETENTI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Promozione e comunicazione,
- × Informazioni turistiche,
- × Tutela del turista

L'organizzazione della promozione e dell'accoglienza turistica locale dovrebbe basarsi su una serie d'interventi che, anziché normare, favorisca i comportamenti desiderati. In altre parole, all'istituzione per legge di organizzazioni turistiche locali dovrebbe preferirsi la preparazione del terreno fecondo affinché tali istituzioni emergano autonomamente. Per organizzazione turistica locale (o DMO) si intende una partnership pubblico-privata sufficientemente rappresentativa degli attori interessati al turismo. Gli enti che ad oggi dimostrano di avere questa tipologia di costituzione sono i distretti turistici. A tal fine, si intende intervenire su due direttrici: accompagnamento e gestione dei finanziamenti per risultati.

La Regione individua gli strumenti normativi ed organizzativi necessari a configurare gli attuali Distretti Turistici come DMO con l'intenzione di accompagnare i territori a scegliere i modelli più efficaci di organizzazione territoriale preparando incontri con specialisti, visite studio, fornendo linee guida e diffondendo informazioni rilevanti.

L'allocazione delle risorse alle DMO si baserà su criteri oggettivi e automatici che premino, sia i comportamenti dei territori come sistema (intesi come località turistiche, così come definite da ISTAT), sia quelli delle organizzazioni (le DMO).

Nelle seguenti schede si riportano delle ipotesi di lavoro per spiegare in termini operativi in senso delle indicazioni sopra riportate.

Criteri per le località turistiche:

Ipotesi di lavoro:

In via preliminare, si propone il seguente schema allocativo per le località turistiche. Fatto 100, l'ammontare destinato ai territori:

Quota Criteri In proporzione alle presenze turistiche rilevate nel precedente triennio, a condizione che le 60 amministrazioni comunali che fanno parte della località turistica abbiano pubblicato in modo dettagliato le risorse ricavate dalla tassa di soggiorno e le relative modalità di impiego (in caso la tassa sia in vigore). 25 Distribuito in parti uguali a tutte le località turistiche. In proporzione alle presenze turistiche, a condizione che le località turistiche partecipano 15 volontariamente ad un programma di "certificazione" e, a seguito delle ispezioni previste nello stesso programma, siano valutate eleggibili. Si ipotizza di attuare il programma utilizzando parte del personale dei Servizi Turistici Regionali, opportunamente formato. Si prevede di articolare la certificazione sulle seguenti tipologie di criteri: Il rispetto delle normative di leggi ambientali delle amministrazioni comunali (ad esempio % di raccolta differenziata); L'attrattività della qualità fisica dell'accoglienza, intesa come qualità del paesaggio urbano e rurale (da verificarsi tramite ispezioni a sorpresa); La qualità dei servizi di accoglienza quali, ad esempio, uffici informazione, segnaletica, gestione dei reclami, ecc. (da verificarsi tramite ispezioni a sorpresa); La qualità dei servizi delle principali attrazioni turistiche della località (da verificarsi tramite ispezioni a sorpresa); Il rispetto del principio di trasparenza dell'uso dei fondi ottenuti con la tassa di soggiorno.

Criteri per le DMO:

In principio, per ogni località turistica possono concorrere più di un'organizzazione (pubblico-privata). Questo principio assicura una maggiore flessibilità e agevola la competizione tra organizzazioni simili. Tuttavia, è opportuno che siano rispettati alcuni criteri di eleggibilità:

 L'organizzazione abbia principi di corporate governance che favorisce la trasparenza e l'accountability.

- Il tasso di rappresentanza degli operatori dell'ospitalità turistica (servizi ricettivi e della ristorazione) deve essere maggiore o uguale a 0,35 (cioè almeno il 35% deve fare parte degli organi sociali dell'organizzazione).
- Il rispetto di tempi e procedure nella gestione dei fondi pubblici di qualsiasi fonte.

Criteri generali:

E' bene che il trasferimento dei fondi avvenga con procedure automatiche, in modo da abbassare al minimo i costi di "transazione". Le DMO dovranno redigere un rendiconto dettagliato annuale delle spese effettuate secondo un modello fornito dal Dipartimento Turismo. Il modello di rendiconto dovrà prevedere un numero limitato di indicatori che misurino gli effetti delle azioni intraprese (finanziate con fondi regionali).

1.3 STABILIRE UNA CHIARA RIPARTIZIONE DEI COMPITI TRA I DIVERSI SOGGETTI IMPEGNATI NELLA PROMOZIONE TURISTICA.

Le linee del sistema di governance sono rappresentate nel seguente schema:

MERCATI GEOGRAFICI							
FUNZIONI	REGIONALE	DOMESTICO (regioni italiane)	EUROPA (mercati chiave)	EUROPA (mercati emergenti)	ALTRI CONTINENTI (mercati emergenti)		
Place branding, market intelligence	-	-	DT	Coop AGIT-DT	Coop AGIT-DT		
Prodotti turistici ed eventi	DMO (finanza propria)	DMO	Coop DT- DMO	Coop AGIT-DT	Coop AGIT-DT		
Informazione turistica on line Coordinamento e piattaforma	DT	DT	DT	DT	DT		
Informazione turistica on line Contenuti	DMO (finanza propria)	DMO	Coop DT- DMO	Coop AGIT-DT	Coop AGIT-DT-		
Informazione turistica off-line	L'informazione turistica dovrebbe essere gestita dalle DMO, ad eccezione dei punti informativi posti nei principali punti di accesso alla Sicilia e nei principali centri turistici						
Tutela del turista	Dipartimento Turismo e associazioni di categoria						

Legenda: DT= Dipartimento Turismo, DMO= Destination Management Organization, Coop= cooperazione, Enti= altri Dipartimenti o enti strumentali della Regione Sicilia, AGIT= Agenzia Italiana Turismo²²

• Per *Place Branding*, si intende tutte le azioni di promozione volte a fare conoscere o a posizionare l'immagine della Sicilia come territorio.

²² L'art. 16, comma 1 del decreto Legge 31 maggio 2014 n. 83, convertito in legge, con modificazioni, dall' art.1 comma 1, L. 29 luglio 2014 n. 106 dispone che l'ENIT sia trasformata in ente pubblico economico (diventerà AGIT, Agenzia Italiana Turismo) sottoposto alla vigilanza del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo.

• Per prodotti turistici, si intende la promozione di un territorio specifico, di un insieme di servizi, di un insieme di imprenditori, di un pacchetto turistico, di eventi che abbiano la caratteristica di essere commercializzabili.

Lo schema suggerisce quanto segue:

- Le DMO e gli enti locali sono responsabili della promozione dei propri prodotti e delle proprie imprese sia sul mercato regionale, sia sul mercato nazionale. La Regione Siciliana finanzierà con fondi regionali (e quindi né di provenienza europea, né dal governo centrale) la sola promozione in termini di prodotti. La promozione nel mercato regionale è a carico delle sole DMO.
- Sui principali mercati europei (ad esempio, tutti quelli che costituiscono il 75%-80% del mercato internazionale), la promozione è curata dal Dipartimento Turismo (in cooperazione con AGIT), mentre la promozione dei prodotti turistici sarà fatta in cooperazione tra Dipartimento Turismo e DMO.
- Sugli altri mercati europei e sui mercati intercontinentali, la comunicazione è svolta prioritariamente da rapporti di collaborazione tra AGIT, ICE e Dipartimento Turismo.
- L'informazione turistica non sarebbe più gestita dai Servizi Turistici regionali, ma dalle DMO.
- Le politiche di tutela del turista, nello specifico la classificazione delle strutture ricettive e le professioni turistiche, saranno coordinate dal Dipartimento Turismo gestite, ma attuate nella definizione dei criteri e nel controllo degli stessi dalle associazioni di categoria.

Lo schema suggerito si fonda sui seguenti principi:

• L'investimento di fondi regionali per la promozione su scala regionale si configurerebbe come un trasferimento netto dalle casse della Regione alle imprese del Turismo. Si ritiene più opportuno ed efficiente, lasciare l'iniziativa alle DMO che investiranno fondi propri per queste attività.

- Le azioni di marketing regionale sul mercato domestico non sono giustificate sul piano dell'efficacia e dell'efficienza. In primo luogo la Sicilia è già nota ai potenziali turisti. In secondo luogo, essendo il turismo domestico influenzato in modo rilevante dalla distanza tra luogo di vacanza e residenza e da abitudini consolidate, si ritiene che le campagne di comunicazione abbiano uno scarso effetto²³. Infine, si assume che nel mercato domestico la competizione si gioca più tra destinazioni locali, che non tra macro-destinazioni regionali.
- La limitazione dell'azione delle DMO e degli enti locali si pone l'obiettivo di canalizzare le risorse in modo efficiente ed evitare un effetto dispersivo.

²³ A proposito si rimanda alle interessanti conclusioni di Massidda, C. and Etzo, I. nel paper Domestic tourism demand in Italy: a Fixed Effect Vector Decomposition estimation (2010) e The determinants of Italian domestic tourism: A panel data analysis (2011).

- La cooperazione basata anche su rapporti commerciali dovrebbe incoraggiare le parti ad investire sulle iniziative più efficaci.
- La collaborazione con l'AGIT si basa sulla previsione di una nuova governance della promozione italiana e, nei mercati più "distanti", risponde alla logica che il concetto di destinazione cambia con l'aumentare della distanza culturale e geografica del mercato di origine.

1.4 SUPPORTARE IL MARKETING CON FINANZIAMENTI CERTI E CHE PREMIANO I RISULTATI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

× Promozione e comunicazione

Si ipotizza di finanziare il budget complessivo per il marketing (Asse 1) con un apposito fondo regionale statuito ogni tre anni in conformità a regole automatiche che premiano le performance degli anni precedenti. Si reputa di utilizzare la formula: X (ics) Euro per presenza turistica ufficialmente rilevata. Il fondo potrebbe essere finanziato dall'Iva regionale dei settori che contribuiscono all'economia turistica, tuttavia questa ipotesi sarà studiata in fase di attuazione del Programma Triennale.

Ipotesi di lavoro:

Fatto 100 l'ammontare del fondo, la ripartizione potrebbe avvenire secondo i seguenti criteri:

QUOTA	BENEFICIARIO	FINALITA' E CRITERI GENERALI
5	Dipartimento Turismo/altri Dip.ti*	Attività di coordinamento, programmazione e controllo.
40	Dipartimento Turismo/altri Dip.ti*	Attività esecutive di marketing ed in particolare di place branding.
30	DMO di località ad alta vocazione turistica	DMO che operano nelle località turistiche (definizione ISTAT) che nell'ultimo triennio abbiano avuto più di 1,5 milioni di presenze turistiche.
10	DMO di località a media e bassa vocazione turistica	DMO che operano nelle località turistiche (definizione ISTAT) che nell'ultimo triennio abbiano avuto meno di 1,5 milioni di presenze turistiche.
10	DMO	Fondo di premialità da distribuire in base a criteri automatici e target che tengano conto delle politiche turistiche. I target dovrebbero essere negoziati con i responsabili esecutivi delle DMO. I target dovrebbero essere coerenti con le priorità del Programma Triennale tenendo conto anche della qualità dei servizi prestati (ad esempio nell'accoglienza turistica).
5	Dipartimento Turismo	Utilizzo per progetti speciali e per progetti finalizzati ad azioni territoriali nelle località turistiche che nell'ultimo triennio abbiano avuto meno di 1,5 milioni di presenze turistiche.

E' opportuno che il raccordo per tutte le azioni di marketing dell'Asse 1 (e di sostegno alle imprese dell'Asse 3 in coordinamento con il Dipartimento Attività Produttive) avvenga in considerazione del PRINT – Piano Regionale per l'Internazionalizzazione, "strumento

*che abbiano competenza in materia di marketing e internazionalizzazione.

programmatorio atto a rendere organiche e sistemiche le azioni regionali in tema di internazionalizzazione, a migliorare la competitività dei sistemi territoriali regionali [...] -" e che la pianificazione strategica di attività congiunte avvenga con l'ausilio dello SPRINT - Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione.

TEMA: POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA

LINEE DI INTERVENTO (2014-2020)

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Tutela del turista
- 2. MODERNIZZARE LE POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA, INTRODUCENDO SISTEMI VOLONTARI DI QUALITA' E RIMUOVENDO LE BARRIERE ALLE ENTRATE DELLE PROFESSIONI TURISTICHE.

L'obiettivo di questa linea di intervento è rimuovere i sistemi di controllo preventivo pubblico laddove esistono le condizioni per il mercato di offrire una informazione più completa al consumatore finale.

2.1 AVVIARE UN PROCESSO DI REVISIONE DELLA NORMATIVA, DELEGIFICANDO IN MATERIA DI CLASSIFICAZIONE DELLE STRUTTURE RICETTIVE E PROFESSIONI TURISTICHE.

L'obiettivo di questo processo di revisione è trovare un equilibrio tra la normativa sulla concorrenza, l'effettiva capacità delle strutture pubbliche di esercitare la funzione di controllo exante ed ex-post e l'efficienza dei sistemi informativi offerti dal mercato.

Per professioni turistiche si intende quelle individuate da l.r. 3/5/04 N.8 Disciplina delle attività di guida turistica, guida ambientale ed escursionistica, accompagnatore turistico e guida subacquea, e l.r 14/5/09 n. 6. Art. 72, disposizioni in materia di attività di guida turistica.

2.2 AVVIARE UN TAVOLO DI LAVORO CON LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA DEL SETTORE RICETTIVO E DELLE PROFESSIONI TURISTICHE AL FINE DELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI DI STANDARD DI QUALITÀ VOLONTARI.

La Regione svolgerà un ruolo di coordinamento e consultivo offrendo supporto in termini di informazione, studi e ricerche.

TEMA: POLITICHE DEI GRANDI EVENTI

LINEE DI INTERVENTO (2014-2020)

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Prodotti, eventi e grandi manifestazioni

3. RIVEDERE IL SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI E GRANDI MANIFESTAZIONI.

L'obiettivo di questa linea di intervento, nel caso le disponibilità finanziare del bilancio regionale lo consentano, è rivedere il programma di supporto agli eventi al fine di creare una rete di pochi grandi eventi capaci di attrarre flussi turistici addizionali e, allo stesso tempo, sostenere piccoli eventi che hanno il potenziale di diversificare l'offerta turistica.

3.1 IL PROGRAMMA DEI GRANDI EVENTI

Il programma dei grandi eventi è finalizzato ad aiutare un numero molto limitato di festival ed eventi organizzati in Sicilia a migliorare la propria offerta di prodotti, servizi ed esperienze al fine di attrarre un maggior pubblico, a condizione che gli organizzatori siano grado di:

- dimostrare (con analisi e indagini indipendenti), da pubblicare on line, un deciso impatto sull'economia turistica locale;
- dimostrare (sempre con analisi indipendenti) l'impatto mediatico fuori da confini regionali;
- dimostrare l'integrazione tra l'evento, il sistema dei servizi pubblici e la filiera del turismo di livello locale, del settore enogastronomico e artigianale.

Il Programma sarà rivolto sia a soggetti privati, sia a Enti Locali e organizzazioni no profit, ma le spese cofinanziate dal Programma dovranno essere sostenute per lo sviluppo del progetto turistico e/o festival proposto e non essere imputabili a spese correnti, di gestione e funzionamento del soggetto organizzatore.

Il co-finanziamento sarà erogato secondo la regola del "match funding", cioè un euro di finanziamento pubblico per ogni euro di finanziamento effettivo dei privati effettivamente erogato (riscontrabile tramite bonifico bancario).

Al fine di migliorare la qualità dell'evento e dei suoi servizi, si ipotizza di considerare eleggibili a co-finanziamento costi di largo respiro in modo tale che gli organizzatori possano

richiedere il cofinanziamento di spese che vanno dai beni mobili (non quelli d'installazione permanente) di supporto agli spettacoli, ai compensi per artisti fino ai servizi che possano migliorare l'esperienza del visitatore e la fruizione del sito relativo al progetto proposto, quali la sicurezza, prodotti igienico-sanitari, bus navetta, etc.).

2.2 H. DDOCDANANA DED H. MADVETING DECH. EVENTI

3.2 IL PROGRAMMA PER IL MARKETING DEGLI EVENTI

Gli obiettivi del programma sono:

- sostenere le strategie di marketing degli eventi turistici in grado di dimostrare un potenziale di attrazione dell'utenza fuori dai bacini tradizionali;
- rafforzare l'immagine della destinazione turistica "Sicilia";
- diversificare l'offerta turistica;
- destagionalizzare la domanda turistica (gli eventi da tenersi in Luglio e Agosto non saranno eleggibili).

Ipotesi di lavoro:

E' opportuno che il Programma preveda diverse fasce di cofinanziamento in misura alla distanza geografica dei mercati che l'evento in questione intende attrarre. In via preliminare si prevede di adottare il seguente schema:

- 0,5 euro di finanziamento pubblico per ogni euro di finanziamento in cash di privati e altri soggetti pubblici effettivamente speso per strumenti di marketing a livello provinciale;
- 1 euro di finanziamento pubblico per ogni euro di finanziamento in cash di privati e altri soggetti pubblici effettivamente speso per strumenti di marketing a livello regionale;
- 1,5 euro di finanziamento pubblico per ogni euro di finanziamento in cash di privati e altri soggetti pubblici effettivamente speso per strumenti di marketing a livello nazionale;
- 2 euro di finanziamento pubblico per ogni euro di finanziamento in cash di privati e altri soggetti pubblici effettivamente speso per strumenti di marketing a livello internazionale (riscontrabile tramite bonifico bancario).

Per il finanziamento delle spese per siti web e social media, ai fini del calcolo del finanziamento si ricorre ai dati della geo localizzazione del traffico generato.

PROGRAMMA TRIENNALE DEL MARKETING (2015-2017)

OBIETTIVI

In attesa di compiere la revisione del sistema di governance e di gestione delle politiche di comunicazione turistica regionale (lungo le linee disegnate dagli orientamenti strategici e nel Piano Strategico), si intende attuare un pacchetto d'interventi finalizzati a consolidare la quota di mercato della Sicilia nei flussi turistici internazionali.

A tal fine si propone un set di obiettivi sui quali è opportuno il coordinamento di tutti i dipartimenti della Regione Sicilia coinvolti a vario titolo nella promozione della destinazione Sicilia.

MERCATI GEOGRAFICI

- 1. Gli investimenti saranno concentrati nei paesi esteri caratterizzati dai flussi turistici più destagionalizzati. Da questo punto di vista, si hanno due tipologie di mercati. I paesi leader in termini di numero di arrivi destagionalizzati: Germania e USA. I Paesi interessanti, perché hanno un notevole potenziale di crescita, soprattutto nei periodi di bassa e media stagione. Sono, in ordine di grandezza: Russia, Spagna, Cina, Francia, Svizzera, Regno Unito.
- 2. Da valutare altresì la possibilità di investire in **Svezia, Benelux, Polonia, Israele, Giappone, Canada.**²⁴

La lista si basa su dati e trend attualizzati al 2013. E' quindi opportuno analizzare periodicamente i dati per verificare la tenuta delle tendenze riscontrate.

SEGMENTI DI MERCATO

Le azioni promozionali sui mercati di riferimento saranno declinate secondo la seguente segmentazione:

- 1. giovani (single e coppie benestanti), DINK (double income no kids doppio stipendio niente figli), gruppi organizzati, sportivi, mezza etá e terza età;
- 2. fasce sociali con buona capacità di spesa;
- 3. cittá e regioni dei paesi/mercati di riferimento con le migliori condizioni di collegamento aereo verso la Sicilia.

²⁴ Vedi risultati della ricerca sull'attrattività turistica *"Sicilia, il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo"*, condotta dall'ATI Izi e Simulation Intelligence.

TARGET E FOCUS DELLE AZIONI DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

- 1. L'obiettivo dei prossimi tre anni è spostare il focus dalle azioni di comunicazione rivolte al consumatore finale, alle azioni verso i "moltiplicatori", cioè media, opinion leader, agenti di viaggio, tour operator, social media ed in genere soggetti che sono in grado di influenzare le decisioni di viaggio.
- 2. Promuovere prioritariamente prodotti, esperienze, circuiti, territori e destinazioni che consentano di <u>diversificare rispetto al prodotto sole/mare/relax</u>. L'obiettivo è quindi spostare il focus della promozione dalla destinazione (intesa come aree geografica), al prodotto/esperienza.
- 3. Promuovere in modo premiale <u>esperienze turistiche caratterizzanti</u> (coerenti con i valori della Sicilia) e <u>"di grido"</u>, cioè prodotti che per la loro creatività ed innovazione riescono a far parlare di se in modo più che proporzionale all'investimento in promozione effettuato.

TATTICHE DELLE AZIONI DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

OBIETTIVI							
TARGET	ATTENZIONE	INTERESSE E INFORMAZIONE	AZIONE				
MOLTIPLICATORI (media, opinion leader, agenti di viaggio, tour operator, social media)	Educational Tours &	PR, Social Media,	Borse e Fiere (B2B),				
	Fam Trips	Geodati	Workshop B2B				
CONSUMATORE	Co-Marketing, Piano	Portale, Apps, Social					
FINALE	Media, Cinema	Media					

BRAND INDENTITY

- 1. Istituire un <u>Tavolo di lavoro tra i dipartimenti Turismo</u>, <u>BB.CC</u>, <u>Ambiente</u>, <u>Agricoltura</u>, <u>Sviluppo rurale</u>, <u>Attività Produttive</u>. Missione: coordinamento delle attività di promozione e marketing. E' opportuno che al tavolo sia coinvolto un gruppo di operatori/opinion leader che siano riconosciuti dal mercato e indicati anche da associazioni di categoria e dai Distretti Turistici.
- 2. Rafforzare la committenza pubblica <u>e redigere Linee Guida comuni (come prodotto del Tavolo di coordinamento) per la redazione di modelli di bando che contengano un set di condizioni minime e regole finalizzate a garantire la sostenibilità delle iniziative da finanziare, il raggiungimento degli obiettivi e la predisposizione di indicatori per la misurazione dei risultati.</u>
- 3. Redigere <u>Linee Guida comuni per la comunicazione esterna</u>: immagine coordinata (logo, font, colori, lettering).

TEMA: POLITICHE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

AZIONI DEL PROGRAMMA TRIENNALE (2015-2017)

 ORGANIZZARE LE FUNZIONI DEL DIPARTIMENTO TURISMO PER ATTUARE CON MAGGIORE EFFICACIA LE AZIONI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Comunicazione e promozione

E' auspicabile avviare un percorso di riordino amministrativo e regolamentare di razionalizzazione interna, con particolare riferimento alla istituzione di un servizio che possa occuparsi specificamente dei fondi a gestione diretta dell'UE.

Si prevede di avviare un percorso di riordino amministrativo e regolamentare di razionalizzazione interna ai Servizi 1 e 2 che consenta di separare le funzioni amministrative da quelle tecniche. Per queste ultime è conveniente riorganizzare le funzioni interne in ragione degli obiettivi di comunicazione. Per questo motivo l'ipotesi di lavoro prevede l'istituzione di tre gruppi:

- 1. **Gruppo Promozione**, competente su Educational Tours & Fam Trips, Co-Marketing, Piano Media, Cinema (cooperando con il Servizio 7-Film Commission);
- 2. **Gruppo Digital media,** competente su PR, Social Media, Geodati, Portale e App;
- 3. **Gruppo Trade,** competente su Borse e Fiere (B2B), Workshop B2B.

Inoltre, si prevede di rafforzare l'Osservatorio con competenze specialistiche per analisi di marketing intelligence per le valutazioni dei risultati delle azioni di comunicazione e promozione.

2. MARKET INTELLIGENCE, ANALISI DELLA BRAND REPUTATION E MONITORAGGIO DEI MERCATI DI RIFERIMENTO.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

× Marketing Intelligence

2.1 ATTIVITÀ A SUPPORTO DEL SISTEMA TURISTICO REGIONALE: STRUTTURAZIONE E AGGIORNAMENTO DI BANCHE DATI CONSULTABILI ANCHE ON LINE

Al fine di supportare il sistema turistico regionale nelle analisi previsionali e di mercato e diffondere dati sulla domanda che vadano a vantaggio di operatori del turismo, studiosi, ricercatori e altre strutture pubbliche, l'Osservatorio Turistico creerà un'interfaccia web per consentire, in modo opportuno e secondo diversi livelli di privilegio, la fruizione dei dati raccolti e sistematizzati.

2.2 ANALISI DEL MERCATO INTERNAZIONALE PER PRODOTTI TURISTICI

L'Osservatorio – utilizzando i micro-dati della Banca d'Italia – condurrà un'indagine storica, da aggiornare annualmente, sui flussi turistici internazionali in Italia segmentati per motivazione prevalente di viaggio. In questo modo sarà possibile individuare per ognuno dei prodotti spendibili del Piano Strategico: i trend di crescita della domanda, principali mercati geografici di provenienza, i segmenti demografici rilevanti, la posizione della Sicilia rispetto alle altre regioni italiane, modalità e comportamenti di viaggio, valutazioni e giudizi su alcuni aspetti della domanda turistica.

2.3 ANALISI ANNUALE REPUTAZIONE E POTENZIALE DI MERCATO

Si intende avviare rapporti di collaborazione stabili con esperti al fine di istruire un sistema a basso costo (questionario automatizzato on-line, utilizzo degli strumenti di analisi del sistema Google) che consenta all'Osservatorio Turistico di avere un'indagine annuale sulle intenzioni e i comportamenti di viaggio dei potenziali turisti residenti nei mercati di riferimento.

Gli obiettivi specifici dell'indagine sono:

- Determinare il potenziale di mercato (quanti viaggi verso la Sicilia, durata media del soggiorno e capacità di spesa);
- Proporre una segmentazione del mercato operabile, cioè utile ai fini delle strategie di promozione;
- Valutare le percezioni riguardo alla Sicilia e confrontarle con quelle delle altre regioni/paesi del Mediterraneo;
- Identificare le esperienze di viaggio ricercate dai viaggiatori, valutando il posizionamento della Sicilia (rispetto ai competitori) riguardo a un set definito di prodotti ed esperienze turistiche chiave;
- Identificare e monitorare le motivazioni e le barriere per i viaggi verso la Sicilia;
- Valutare il ruolo dei social media nei processi decisionali.

L'indagine può essere svolta tramite collaborazioni con gli operatori che hanno grandi disponibilità di banche dati (OLTA, Social Media), con i principali tour operator presenti in Sicilia o tramite società che conducono indagini demoscopiche.

La popolazione target per il sondaggio sono residenti nei paesi stranieri oggetto dell'indagine, di età compresa tra 18 anni e più, che hanno effettuato un viaggio con almeno due notti in strutture ricettive a pagamento in una regione/paese del Mediterraneo o che pensano di farlo nei prossimi due anni. Si ipotizza di avere un panel di almeno 500 interviste per paese (ottimale > 1.500 interviste).

L'avvio del progetto delle indagini sarà preceduto da un'analisi esplorativa sul brand Sicilia al fine di fornire le informazioni, gli argomenti e gli attributi per strutturare il questionario on line. Le domande chiave dell'indagine esplorativa sono:

- Qual è la reputazione turistica della Sicilia (in termini quantitativi)?
- In che cosa la Sicilia si differenzia dalle altre regioni del mediterraneo?
- Quali sono le cinque "Unique Selling Proposition" della Sicilia?
- Quali prodotti-destinazioni?
- Quali prodotti-esperienze?

2.4 INDAGINE DI "TRADE INTELLIGENCE"

L'Osservatorio Turistico prevede di realizzare un database con i dati della intermediazione turistica internazionale acquisiti e da acquisire con la partecipazione alle principali fiere di settore. I dati riguarderanno i buyer che hanno già a catalogo luoghi e prodotti turistici regionali e che hanno manifestato interesse verso la Sicilia. In questo modo si intende valorizzare la partecipazione ai principali eventi del settore, favorendo le condizioni per la creazione di reti di stabili relazioni commerciali e lo sviluppo dei prodotti turistici regionali.

Si prevede di realizzare un sistema di consultazione, user friendly, di condurre adeguate campagne d'informazione del servizio e di valutare costantemente l'apprezzamento del servizio alle esigenze degli operatori.

2.5 INDAGINI SUL SOCIAL PULSE DELLA SICILIA E DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE SICILIANE

Si prevede di acquisire servizi per l'elaborazione dei Big Data nel settore monitorando in tempo reale il web (canali di review, social network, blog) al fine di valutare l'immagine percepita delle destinazioni turistiche siciliane e dell'intera Sicilia. Inoltre, con gli stessi servizi si intende valutare l'efficacia delle azioni di comunicazione basate sul digital marketing.

3. VALORIZZARE L'ATTENZIONE SUI PRODOTTI SICILIANI E SULLA SICILIA.

In coerenza con la strategia generale del Programma Triennale si assegnerà priorità alle azioni di educational e di co-marketing, riducendo l'impegno sulle azioni del Piano Media.

3.1 EDUCATIONAL TOUR E FAMILIARIZATION TRIP (FAM TRIP)

Realizzazione di iniziative di ospitalità ed educational-tour (ad esempio, per giornalisti, scrittori, fotografi, opinion-leader, troupe televisive e cinematografiche, tour operator e agenzie di pubblicità e comunicazione, partecipanti ad eventi congressuali di particolare rilievo ecc.), finalizzati a far conoscere i prodotti turistici e le aree geografiche con un potenziale elevato di "buzz marketing" detto anche marketing conversazionale, ovvero quell'insieme di operazioni di marketing non convenzionale volte ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente, ad accrescere la notorietà e la buona reputazione di una marca.

La progettazione delle singole iniziative sarà coordinata dai gruppi di lavoro sui prodotti turistici.

3.2 CO-MARKETING

Nell'ambito della pianificazione delle attività 2015-2017, si continua a fare ricorso alle collaborazioni con operatori privati finalizzate ad aumentare la visibilità e la conoscenza della Sicilia a livello internazionale tramite strumenti e dei circuiti di comunicazione e di promozione dei partner. Tali collaborazioni permettono di avere una forte visibilità con investimenti decisamente più bassi di quelli derivanti da azioni realizzate autonomamente.

3.3 PIANO MEDIA

Il Piano Media comprende l'insieme dei mezzi e delle azioni di comunicazione tradizionali. Il Piano comprende pertanto le consuete attività di:

- ideazione, produzione e divulgazione di campagne pubblicitarie (pubblicità televisiva, radiofonica e web);
- ideazione, produzione e divulgazione di materiali di informazione e promo-pubblicitari (brochure, flyer, carte tematiche, ecc);
- realizzazione e/o acquisto di archivi fotografici, immagini e filmati, di prodotti editoriali (annuari ricettività, guide turistiche), di filmati e reportages.

4. RAFFORZARE L'INTERESSE VERSO LA SICILIA FACENDO LEVA SUL DIGITAL MARKETING.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Comunicazione e promozione
- × Informazioni turistiche

Sulla base delle risorse finanziarie disponibili attualmente, si intende realizzare un intervento di valorizzazione dell'attuale portale della Regione Sicilia finalizzato a rendere disponibili contenuti (soprattutto foto-video) facilmente condivisibili ed utilizzabili da altri utenti, siano essi intermediari o finali. A tal fine si progetta di mettere in atto le seguenti azioni:

- Arricchire con contenuti di qualità, soprattutto foto-video il portale dell'Assessorato e social network ad esso collegati (Facebook, Twitter, Pinterest) facendo rete con altri enti pubblici (Assessorati, Parchi e Riserve, Beni Culturali) e, soprattutto con il settore privato.
- Facilitare l'uso delle informazioni e dei contenuti multimediali per creare un effetto moltiplicatore.
- Raccontare i luoghi attraverso storie e immagini tratte dalla letteratura, filmografia, produzione artistica ed enogastronomica di fama internazionale.
- Tradurre i contenuti, avviando convenzioni con licei linguistici e Università per realizzare programmi di collaborazione orientati all'uso delle lingue straniere (Inglese, Francese, Tedesco, Russo, Cinese).
- Strutturare la comunicazione con il turista (nel portale) nelle tre fasi dell'organizzazione della vacanza:
 - Scelta destinazione (fonte d'ispirazione, social, etc).
 - Informazioni su trasporti, eventi in tempo reale, tempo libero, itinerari, info sul traffico e strade paesaggistiche etc.). Al fine di assicurare un'informazione completa e tempestiva sui trasporti, si suggerisce di imporre nei contratti di servizio l'obbligo di aggiornare gli orari dei mezzi e renderli fruibili tramite link/sistema web alla regione.
 - Sharing, post vacanza recensioni esperienze.
- Coordinare le strategie di comunicazione web dal basso e definire dei criteri utili a raccordare i portali dei Distretti Turistici al portale regionale coerentemente alla strategia di farne un "portale dei portali".

5. TRADE, FACILITARE LA PROMOZIONE DELLE DESTINAZIONI E DEGLI OPERATORI SICILIANI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Comunicazione e promozione

Fiere

Organizzare la partecipazione a manifestazioni e borse fieristiche e iniziative settoriali di livello internazionale, massimizzando il ritorno per gli operatori turistici partecipanti. Si tratta in sostanza di non partecipare "per stupire", ma per offrire agli operatori il supporto informativo e logistico necessario.

6. "PROMESSA MANTENUTA", UN PROGRAMMA PER VALORIZZARE LE ESPERIENZE TURISTICHE ICONICHE.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Comunicazione e promozione

L'obiettivo del programma è sviluppare una serie di prodotti "iconici" spendibili sui mercati internazionali. Per prodotti s'intende un'esperienza turistica (sotto forma di visita, tour, pacchetto, viaggio, cena in luogo particolare, ecc.) commerciabile. Per *iconico* s'intende un prodotto rappresentativo dei valori del brand Sicilia (criteri da individuare) e capace di risaltare l'unicità dell'offerta turistica Siciliana.

Possono essere ricompresi in questa tipologia di esperienze anche gli interventi che ricadono su piccoli territori con un alto potenziale turistico (es. Isole Minori, Parchi ed aree protette, aree interne, etc).

Il Programma è finalizzato a mettere insieme operatori pubblici e privati che propongono esperienze e prodotti turistici in linea con i valori del brand che saranno sviluppati. Per essere considerati eleggibili al programma, le caratteristiche dei prodotti/esperienze devono avere le seguenti caratteristiche:

- Coerenza con il brand (criteri da sviluppare).
- Essere presenti su Tripadvisor nella <u>sezione attività</u>, avere almeno 100 recensioni (sono valide solo quelle dell'ultimo triennio), almeno un terzo delle recensioni deve essere fatto da turisti internazionali e, infine, il livello deve essere almeno di quattro pallini.
- Avere un sito web in almeno una lingua straniera.

Gli operatori pubblici e privati che entreranno a fare parte di questo club esclusivo godranno dei vantaggi di avere un canale speciale per la promozione.

7. MARKETING INTERNO: I TOURISM OPEN FORUM

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Comunicazione e promozione
- Informazione turistica

Il Dipartimento Turismo reputa importante creare una partnership con Camere di Commercio, enti locali, Distretti Turistici e operatori privati al fine di coordinare le diverse iniziative di settore (fiere, convegni, expo) adesso in atto in Sicilia, con un'unica regia al fine di promuovere e facilitare l'incontro e il confronto tra pubbliche amministrazioni e imprese su temi chiave del *destination marketing*. In particolare si progetta di:

- Creare uno spazio su Facebook e Twitter per facilitare la discussione.
- Creare una newsfeed con una selezione delle informazioni (studi, ricerche, articoli) rilevanti.
- Realizzare almeno tre incontri all'anno con associazioni di categoria, associazioni ambientaliste e gruppi impegnati nello sviluppo di turismo responsabile, eco-sostenibile, etc per discutere dei problemi più rilevanti.
- Realizzare un evento all'anno per esporre e scambiare buone pratiche, cioè progetti già sperimentati con successo (ad esempio Siracusa d'inverno, accordi con Associazioni di pensionati italiani ed esteri, progetto realizzato dalla Puglia con Associazione pensionati austriaci).
- Realizzare almeno due incontri ogni anno con gli operatori turistici finalizzati alla diffusione della conoscenza sulla gestione della reputazione su web e social media, impatto della reputazione nella scelta della destinazione, coinvolgendo professionisti del destination marketing.
- Creare, insieme alle maggiori testate giornalistiche regionali, un premio per riconoscere l'eccellenza del turismo Siciliano. E' opportuno, in via preliminare:
 - Creare un sistema di premiazione semplice, trasparente e che sia istruito da indicazioni dei lettori dei giornali.
 - Istituire un premio per operatori privati, riconosciuti dal mercato grazie alla soddisfazione generata sui turisti (misurabile ad es. attraverso i mezzi social) e che

esalti il contributo delle iniziative mirate alla differenziazione dell'offerta, alla qualità e alla reputazione della Sicilia.

Istituire dei premi per operatori pubblici che esaltino il contributo dato alla tutela e valorizzazione dei beni naturali, culturali e dell'ambiente urbano. Potenziare il Progetto GIS - georeferenziazione e condivisione d'informazioni territoriali (dell'Osservatorio Turistico) al fine di accrescere la disponibilità di informazioni geo localizzate da distribuire ad operatori turistici e media.

TEMA: POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA

AZIONI DEL PROGRAMMA TRIENNALE (2015-2017)

8. RAFFORZARE LA CARTA DEI DIRITTI DEL TURISTA ADEGUANDO L'ATTUALE SISTEMA AI MEZZI DI COMUNICAZIONE CONTEMPORANEI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Tutela del turista
- Informazioni turistiche

La Sicilia ha una Carta dei diritti del turista, ma il potenziale comunicativo sarà rafforzato coerentemente alle seguenti prescrizioni:

- Rivedere il testo e renderlo ancora più *user friendly*, semplificandolo e corredandolo di esempi, fotografie e figure.
- Tradurre il testo in inglese, francese, tedesco, portoghese, russo, cinese e giapponese.
- Rendere disponibile il testo su internet e distribuirlo digitalmente ad operatori ed intermediari turistici.
- Aprire una pagina Facebook e un account Twitter (entrambi in italiano ed in inglese) dove
 oltre ai diritti del turista, gli utenti vengono inviatati a "postare" le loro lamentele e
 osservazioni. Inoltre, bisognerebbe invitare i turistici a prestare attenzione non solo ai
 disservizi degli operatori turistici privati, ma anche a quelli degli operatori pubblici.
- Individuare un sistema per dare riscontro alle lamentele postate dai turisti.

Questo intervento sarà realizzato in collaborazione con il settore "tutela dei consumatori e degli utenti", presso la Presidenza della Regione, Segreteria Generale, il Servizio 6° "Coordinamento Attività Economiche e Produttive – Tutela dei Consumatori" e lo Sportello SOS Turista, che riunisce Federconsumatori, Movimento Consumatori, Adiconsum.

9. ADEGUARE ENTRO TRE ANNI IL SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE ALBERGHIERO AGLI STANDARD FUROPFI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Tutela del turista
- Comunicazione e promozione

In attesa del processo di delegificazione, si ipotizza di rivedere tutta la normativa sulla classificazione alberghiera adeguando gli attuali standard a quelli di *Hotelstars Union*, un'associazione fondata nel 2004 per diffondere il sistema di classificazione alberghiera promosso da Hotrec – la Confederazione delle associazioni nazionali di alberghi, ristoranti, cafés -. La mission di Hotelstars Union, come si evince dal sito www.hotelstars.eu, è quella "di offrire un sistema unitario di classificazione alberghiera basato su criteri e direttive comuni validi nei Paesi membri. Garantendo agli ospiti maggiore trasparenza e sicurezza, la Hotelstars Union promuove la reputazione e la qualità del settore alberghiero negli Stati membri e rafforza allo stesso tempo anche il marketing alberghiero".

A tal fine, in accordo con le associazioni di categoria, si prevede un progetto di riesame e rivalutazione delle strutture esistenti ai nuovi standard.

10. PROGETTI SPECIALI: TURISMO ACCESSIBILE, CULTURA DELL'ACCOGLIENZA

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Tutela del turista
- Comunicazione e promozione

Turismo accessibile

Creare migliori condizioni per un'accessibilità delle risorse e dei beni turistici siciliani aperta a tutti è per l'Amministrazione un obiettivo economico ma soprattutto etico-sociale. Le iniziative da intraprendere devono servire a creare un primo livello di attenzione attorno al segmento. Si prevede di mettere in campo un progetto che preveda la creazione di una guida e di pagine web dedicate al turismo accessibile in Sicilia ed iniziative di sostegno alla creazione/commercializzazione del prodotto.

Cultura dell'accoglienza e del rispetto del bene comune

Azioni di comunicazione ed attività seminariali rivolte ai residenti, ai distretti turistici ed agli operatori locali sulla cultura dell'accoglienza.

ASSE 2

ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE

INFRASTRUTTURE TURISTICHE

La politica per le infrastrutture turistiche in Sicilia ha avuto finora due pilastri. Il primo, dal 2000 si basa sui fondi FESR, ha l'obiettivo di realizzare opere utili a promuovere forme di turismo non balneari. Il secondo, finanziato con i fondi FEOGA, concerne il finanziamento di piccole infrastrutture per il miglioramento della fruizione turistica in aeree montane e rurali. Gli effetti degli investimenti fin qui eseguiti devono essere ancora valutati nel modo opportuno. Tuttavia, si ritiene utile proporre alcune riflessioni sui vincoli che impediscono alle infrastrutture realizzate di portare i benefici attesi.

- La prima osservazione riguarda la governance della programmazione degli interventi infrastrutturali che riguardano il turismo. La scelta di non definire criteri chiari per circoscrivere la turisticità di un'infrastruttura, ha portato a considerare turistici molti interventi per opere pubbliche per la cultura, i beni ambientali e le attività creative in genere. Quest'ambiguità, unita alle legittime spinte dai territori, ha avuto come conseguenza la dispersione degli interventi. In ultima analisi, il livello d'infrastrutturazione per la fruizione turistica è incrementato in modo diffuso, ma manca una rete di siti e luoghi di eccellenza, cioè che fungano da propulsori ai flussi turistici non balneari.
- La seconda osservazione concerne i tempi di realizzazione delle stesse opere. Il Piano di interventi previsti per il turismo nautico è, ad esempio, non ancora completamente attuato. E' opportuno, quindi, intervenire non solo sulla revisione dei criteri di scelta delle opere, ma su tutto il sistema di gestione di finanziamento e degli appalti affinché le opere possano essere realizzate nei tempi previsti. Il quadro che emerge dall'ultimo Rapporto (ottobre 2014) dell'Unità di verifica degli investimenti pubblici (UVER) del DPS sui tempi di attuazione e di spesa delle opere pubbliche, inoltre, mette in luce le difficoltà incontrate in Italia nel dare esecuzione a programmi di investimenti pubblici in modo efficiente (capacità di accrescere la quantità o la qualità delle realizzazioni o dei risultati senza aumentare le risorse utilizzate) ed efficace (capacità di produrre le realizzazioni ed i risultati attesi). I tempi di attuazione delle opere sono lunghi, ben superiori alle attese di amministratori e cittadini, e questo comporta che il relativo prodotto finale dell'investimento (la strada, il porto, la piscina) è messo a disposizione del pubblico con molti mesi di ritardo; tempi di attuazione lunghi si accompagnano inoltre ad un aumento dei costi delle opere, e quindi ad una crescita delle risorse che il pubblico deve investire per il loro completamento.

L'analisi di contesto ha evidenziato che permangono numerosi gap nella fruizione turistica, nonostante gli investimenti in infrastrutture turistiche. I gap dipendono anche da un fattore spesso poco considerato: la governance e le regole di gestione. Più precisamente, ci si deve chiedere fino a che punto s'incoraggia una gestione, ad esempio dei beni naturali e culturali, tale da favorire innovazione e orientamento al visitatore. Si tratta di una questione cruciale che assume ancora più importanza in considerazione del fatto che in uno scenario di diminuzione della spesa pubblica è fondamentale attrarre capitali privati che concorrono alla valorizzazione degli attrattori turistici. Comprendere quale possa essere il ruolo del settore pubblico nelle politiche di rilancio del settore termale e nella valorizzazione dei porti turistici è importante e propedeutico ad ulteriori investimenti.

LE POLITICHE PER LA VALORIZZAZIONE DEI BENI NATURALI E CULTURALI

Gli investimenti per la valorizzazione dei beni naturali e culturali non hanno inciso significativamente sul miglioramento dell'orientamento al visitatore dei siti culturali, poiché non affrontano i nodi di sistema. La valorizzazione dei siti, oltre ad investimenti in opere fisiche e alla collaborazione tra pubblico e privato, dipende dalle politiche di sistema atte a creare un contesto che premia l'emergere di soggetti capaci di gestire e valorizzare in modo innovativo le risorse naturali e culturali. Nello specifico, la replicabilità delle esperienze internazionali (prese come modello di gestione orientata al visitatore che contribuisce significativamente all'economia turistica) in Sicilia (come in gran parte del resto d'Italia) sembrerebbe dipendere dall'assenza di un contesto istituzionale adeguato.²⁵

In primo luogo si fa riferimento alla mancanza di "massa critica", cioè di istituzioni che gestiscono siti e beni caratterizzati da un largo bacino di utenza. Per questo motivo, ad eccezione dei siti più noti e visitati, sarebbe necessario prevedere enti di gestione che inglobano siti su una scala territoriale molto vasta.

Inoltre, non sussistono condizioni giuridiche e istituzionali adeguate per una gestione efficace. L'integrazione pubblica(conservazione)-privata(valorizzazione) è stata finora tentata attraverso la concessione di lauti incentivi finanziari ai privati, che tuttavia hanno dovuto rispettare condizioni di gestione molto vincolanti (servizi minimi, prezzi, modelli di assunzione del personale, ecc.). L'intervento attuale si basa sull'assunzione che un comitato di esperti di nomina pubblica (con limitate esperienze imprenditoriali) sia in grado di decidere quale piano di gestione possa essere

²⁵

Le riflessioni si basano sulle conclusioni di due importanti studi condotti negli ultimi anni. Il primo è la *Relazione Conclusiva dell'Analisi* della Competitività e dell'offerta museale del Mezzogiorno e benchmark, condotta nell'ambito del progetto Mumex. Il secondo è Mezzogiorno e Beni Culturali. Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione a cura dell'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2011).

meritevole di finanziamenti. Nella realtà, la gestione dei beni culturali e naturali è un campo d'intervento nuovo, dove le innovazioni sono il frutto di continua sperimentazione. Nel momento in cui le risorse finanziarie addizionali dei fondi strutturali si esauriranno, si presenterà di nuovo lo stesso problema. In un'epoca storica di fondi pubblici in declino, bisognerebbe creare le condizioni per rendere più appetibile l'intervento dei privati, aumentandone gli spazi di manovra (a cominciare dalla gestione del personale). Le politiche fiscali (e le condizioni giuridiche istituzionali di cui sopra) non incoraggiano la raccolta di capitale privato da indirizzare alla gestione.

Infine, la domanda di "consumo di beni culturali" dei residenti è ancora molto bassa, se confrontata con quella europea. Il numero di persone che partecipano ad attività culturali (visite a siti, mostre, partecipazione a concerti), è inferiore al centro nord e a molte regioni europee. Con una bassa propensione al consumo di beni culturali di residenti, è difficile per le istituzioni della cultura avviare politiche di integrazione delle fonti di entrata per investire in opere utili al miglioramento della fruizione.

LE POLITICHE DEI TRASPORTI LOCALI

Le politiche dei trasporti e il dibattito che le ha animate si sono concentrati sull'investimento infrastrutturale. Tuttavia, le analisi svolte²⁶ segnalano che il buon funzionamento dei trasporti regionali dipende oggi non solo da adeguate infrastrutture, ma dal funzionamento di un modello di governance istituzionale multilivello dei diversi programmi di spesa e dell'azione dei vari stakeholders, considerato che le competenze sono assegnate a diversi centri decisionali operanti su diverse scale territoriali.

L'analisi dell'offerta del trasporto pubblico locale riportata da Bain & Company nello studio *Il trasporto pubblico locale in Italia e in Europa* offre i punti chiave da considerare. Un'offerta basata su piccole imprese di trasporto che, non avendo margini per fare economie di scala, e in assenza di un disegno organico di miglioramento dell'efficienza e della produttività, andrà in crisi a seguito del ridimensionamento del contributo pubblico.

Nel nuovo scenario di contrazione della spesa pubblica, diventa prioritario avviare una vera azione di liberalizzazione del sistema di gestione aeroportuale e del trasporto pubblico.²⁷ In particolare, la liberalizzazione nella gestione degli aeroporti consentirebbe di creare il contesto adatto ad avere soggetti capaci di attirare vettori aerei (anche low cost) senza basarsi in modo strutturale sulla concessione di sussidi. Per quanto concerne il trasporto pubblico locale, oltre a liberalizzare il settore si dovrebbe affrontare il nodo della ristrutturazione e dello sviluppo delle

²⁶ Le politiche di sostegno al settore dei trasporti in Sicilia – Rapporto finale di valutazione a cura Nucleo di Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici (2011).

²⁷ Segnalazione dell'Autorità Garante per la concorrenza e il mercato AS988 - Proposte di riforma concorrenziale ai fini della legge annuale per il mercato e la concorrenza anno 2013.

aziende che operano nel settore. Allo stato attuale, in Sicilia ci sono poche imprese che possono affrontare uno scenario di apertura del mercato alla competizione.

DEMANIO MARITTIMO

L'incertezza e i ritardi nel recepimento della Direttiva Bolkestein creano i presupposti per avere servizi di conservazione e valorizzazione dei litorali, meno competitivi di quelli offerti dalle regioni mediterranee, dove ci si sta adeguando alla Direttiva Bolkenstein. Il tetto alla durata massima delle concessioni e il principio dell'affidamento tramite bando di gara, sulla base di criteri che premino anche la conservazione e la valorizzazione delle spiagge, potrebbero aiutare a selezionare gestori sempre più attenti alle esigenze dei fruitori. Tuttavia, la questione è controversa e trova una forte opposizione delle associazioni di categoria.

LE POLITICHE URBANISTICHE

L'attuale sistema di principi della pianificazione urbana non è adeguato alle sfide del turismo siciliano. Nello specifico, l'approccio vigente ha tre limiti:

- a) E' un freno all'uso creativo degli edifici, impatta negativamente sulla produttività degli investimenti e quindi, in ultima analisi, scoraggia l'emersione e l'attrazione di imprenditori innovativi.
- b) Non ha favorito l'adozione di sistemi di gestione virtuosa degli spazi urbani pubblici. La scarsa attenzione alla qualità urbana, soprattutto, dei grandi centri, è uno dei principali motivi di insoddisfazione dell'esperienza turistica.
- c) Non ha impedito il verificarsi fenomeni di abusivismo edilizio. Nel 2011, secondo Legambiente (Goletta Verde), la Sicilia deteneva il primato italiano d'illegalità edilizia sul demanio con 629 reati contestati e persone denunciate.

L'elevata competizione e internet hanno contribuito ad abbassare in modo strutturale il livello dei prezzi, soprattutto nel settore ricettivo. In questa nuova situazione, le imprese, per competere, devono diversificare le fonti di entrata utilizzando in modo creativo il capitale immobilizzato (edifici). In aggiunta, la spinta a differenziare l'offerta commerciale, cioè ad offrire nuove opportunità di esperienza (e quindi di consumo turistico) incoraggia le imprese, prevalentemente piccoli imprenditori, a cambiare frequentemente prodotti e modalità di offerta.

In questo scenario, l'attuale sistema di pianificazione urbana, basato su un rigido approccio prescrittivo di uso dei suoli e destinazione d'uso degli edifici è un vincolo alla creatività degli imprenditori, crea una barriera all'entrata di nuovi "potenziali" imprenditori e, in un'ultima analisi, un freno alla competitività delle imprese turistiche. Esistono normative che rendono difficoltoso lo

sviluppo di nuove iniziative. Si fa riferimento, ad esempio, alle norme che impongono vincoli di destinazione su particolari proprietà o in alcune zone, quali i centri storici. A questo, si aggiunga la complessità e l'incertezza normativa (dovute principalmente alle varie deroghe a livello locale del quadro normativo nazionale) e la lunghezza degli iter autorizzativi relativi alla costruzione di immobili, fattori che riducono l'interesse verso ad investire in iniziative di interesse turistico.

ORIENTAMENTI STRATEGICI

E' necessario rinnovare radicalmente l'approccio attuale secondo orientamenti che dovranno considerare i seguenti elementi:

- 1. Ridisegnare le politiche aeroportuali. Bisognerebbe spostare l'intervento pubblico verso gli investimenti delle infrastrutture dentro e fuori gli aeroporti. A tal fine, è opportuno, valutare l'ingresso dei privati nelle società di gestione. Tali interventi dovrebbero essere accompagnati, da misure quali la piena trasparenza dei contributi diretti e indiretti versati a favore del funzionamento degli aeroporti e all'effettuazione di voli e l'assegnazione di tali contributi solo in conformità a gare trasparenti.
- 2. Dare priorità agli investimenti in infrastrutture turistiche che possano contribuire a migliorare l'offerta turistica del territorio e accrescere la soddisfazione dei visitatori, il che implica:
 - 2.1. Nelle scelte di cofinanziamento adottare procedure di valutazione trasparenti.
 - 2.2. Concentrare gli investimenti in infrastrutture in località a forte "intensità turistica". L'intensità turistica andrà misurata attraverso indicatori oggettivi.
 - 2.3. Concentrare gli investimenti in infrastrutture che abbiano un livello minimo di attività turistica (almeno 500.000 presenze all'anno) e in siti in cui almeno il 25% dei flussi sia di carattere turistico (ovvero sia costituito da turisti che pernottano per almeno una notte).
 - 2.4. Dare priorità ad interventi su siti e attrazioni che generano almeno 25.000 visitatori annui e con una provata notorietà internazionale.
- 3. Supportare investimenti aggiuntivi che provengano dal settore privato.
 - 3.1. Attirare gli investimenti dei privati rendendo più facili i percorsi burocratici ed autorizzativi.
 - 3.2. Supportare la creazione di "gruppi di lavoro" sui prodotti turistici (turismo di scoperta, turismo benessere, turismo nautico, turismo culturale) al fine di avere una rappresentazione sempre più precisa dei problemi (i gap tra le attese dei turisti e i servizi erogati) e delle possibili soluzioni. La mission dei gruppi di lavoro dovrebbe essere l'approfondimento di temi e problemi spesso descritti in modo generico.
- 4. Migliorare l'accessibilità turistica (interna) attraverso:

- 4.1. Investimenti mirati a migliorare il transito nelle vie di collegamento che vanno dai principali snodi turistici (aeroporti, porti, accessi autostradali alle località turistiche principali) ai principali attrattori (siti con più di 25.000 visitatori); si propone di inserire tra i temi di discussone dei tavoli interdipartimentali quello di valutare in chiave regionale lo Studio di Fattibilità finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri realizzato dall'ISFORT nell'ambito del Progetto Mobilità Urbana Sostenibile e Attrattori culturali (MUSA).
- 4.2. Investimenti in infrastrutture di accoglienza turistica da destinare a luoghi molto attrattivi e finalizzati a fare sia da vetrina per le altre destinazioni turistiche siciliane meno note, sia da propulsore per facilitare gli spostamenti nelle aree interne.
- 5. Promuovere azioni che favoriscano l'innalzamento dell'accoglienza e della qualità turistico-ambientale dei territori. A tal fine è auspicabile:
 - 5.1. Premiare i luoghi dove è già presente un riconosciuto livello di qualità edilizia ed architettonica e di pulizia del contesto paesaggistico, commisurando l'entità di eventuali finanziamenti pubblici alla qualità dei servizi pubblici erogati (ad esempio, illuminazione, qualità del decoro urbano, raccolta differenziata, ecc.).
 - 5.2. Incoraggiare le località minori a concorrere a certificazioni e premi di chiara fama quali ad esempio bandiere arancioni, bandiere blu, vela blu, premio EDEN, supportando le amministrazioni comunali nei processi di candidatura e destinando finanziamenti per adeguamento di servizi e infrastrutture ai criteri di premi e certificazioni.
 - 5.3. Incoraggiare gli investimenti per l'abbattimento di barriere architettoniche.
- 6. Superare la frammentazione degli investimenti della Regione Siciliana sia a livello orizzontale (tra i diversi Dipartimenti), sia a livello territoriale (Distretti Turistici e vari coalizioni territoriali). A tal fine è opportuno trovare forme di coordinamento ed integrazione tra gli investimenti con l'Assessorato alle Infrastrutture e Trasporti, Agricoltura, Territorio e Ambiente e con l'Assessorato Beni Culturali.
- 7. Mettere in campo azioni che possano ridurre i tempi di attuazione e spesa delle opere pubbliche; a tal fine sarebbe opportuno recepire quanto suggerito dall'UVER:
- 7.1. Dare piena operatività al Fondo Progetti e al Fondo Opere previsti all'art. 10 del d.lgs. 229/2011; in questo modo si affronta il tema delle carenze delle progettazioni e cresce in modo molto significativo l'efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, dal momento che vengono finanziati unicamente i lavori di opere pubbliche che hanno raggiunto un elevato livello di maturità progettuale (progetto definitivo).
- 7.2. Dare operatività alle conferenze di servizi così come previsto all'art.15 della l.r. 10/91 e ss mm che recepisce l'art. 14-bis L. 241/1990 (Conferenza di servizi preliminare) e ai poteri

- sostitutivi previsti dalla vigente normativa, al fine di ridurre i tempi necessari per il complemento delle progettazioni, ed in particolare per l'acquisizione delle autorizzazioni.
- 7.3. Fare ricorso a centrali di Committenza ovvero assegnazione di responsabilità attuative solo a enti attuatori che già dispongano di adeguate risorse professionali, al fine di ridurre significativamente i casi di inadeguatezza tecnica e/o inerzia dell'ente attuatore.
- 7.4. Promuovere il rafforzamento dei sistemi di sorveglianza (monitoraggio, accompagnamento, controllo), al fine di ridurre le situazioni di inerzia amministrativa ed inoltre accrescere l'efficiente uso delle risorse pubbliche (gestione delle economie).

TEMA: INFRASTRUTTURE TURISTICHE

LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER L'OFFERTA TURISTICA (2014-2020)

1. DEFINIRE UN PIANO PER LE INFRASTRUTTURE AEREPORTUALI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Infrastrutture turistiche

La Regione Siciliana, in concerto con gli Enti Locali impegnati nella gestione aereoportuale e il sistema camerale, intende avviare una strategia per il trasporto aereo basata su due linee. Primo, dismettere progressivamente la partecipazione nelle società di gestione. Secondo, stilare un piano pluriennale di investimenti infrastrutturali.

2. ISTITUIRE UN FONDO UNICO PER LE INFRASTRUTTURE TURISTICHE.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Infrastrutture turistiche
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

Si intende trovare un accordo tra gli Assessorati regionali delle infrastrutture, della mobilità, e dei trasporti, dell'agricoltura, dell'ambiente, dei beni culturali e del turismo, dello sport e dello spettacolo per istituire un fondo comune da co-gestire. Il fondo, che dovrebbe avere durata pluriennale, dovrebbe convogliare risorse finanziare disponibili. Nel periodo di riferimento 2014-2020, è ipotizzabile contare sulle risorse (es. la nuova programmazione dei fondi strutturali).

La proposta del fondo unico nasce dalla consapevolezza della poca disponibilità di risorse finanziarie. In questa prospettiva, il fondo unico non si aggiunge ai fondi esistenti, ma mira ad integrare gli investimenti gestiti dai diversi dipartimenti e finanziati con fondi di diversa natura, compresi i fondi ordinari, e i fondi addizionali della UE come il FESR e il FEOGA. L'obiettivo essenziale è concertare modalità esecutive comuni al fine di concentrare gli investimenti su poche priorità e con criteri similari su infrastrutture turistiche: interventi per il miglioramento di centri storici, lungo-fiumi, lungomari, opere fisiche per la fruizione di beni, infrastrutture di servizio nei punti nodali di trasporto (es. grandi autostazioni dei pullman a partire dal capoluogo siciliano per i collegamenti infra-regionali con i restanti capoluogo di provincia dotati di quei servizi essenziali per farne stazioni con standard europei).

Ipotesi di lavoro:

Linee di intervento del fondo

Il fondo avrebbe la missione di contribuire alla diversificazione dell'offerta turistica siciliana attraverso due linee d'intervento:

- Linea d'intervento 1: potenziamento delle aree a forte vocazione turistica.
- Linea d'intervento 2: sostegno alle aree turistiche più deboli.

Al fine di definire il concetto di "<u>intensità turistica</u>" ed individuare elementi oggettivi che permettono di misurarla, si ipotizza di utilizzare il concetto di "turisticità" del territorio declinandolo in tre dimensioni (indicatori):

- La "prestazione turistica" o performance del territorio, misurabile, in via preliminare, in termini di arrivi e presenze;
- L'intensità dell'industria turistica, cioè la presenza di infrastrutture tipicamente turistiche come, ad esempio, le strutture ricettive;
- La coerenza della politica amministrativa comunale di ciascun territorio rispetto agli obiettivi della politica turistica regionale e nazionale.

Per area turistica si può intendere l'attuale circoscrizione utilizzata dall'ISTAT per la rilevazione dei dati statistici a livello sub-provinciale. La linea di demarcazione tra forte e debole intensità turistica potrebbe essere la soglia delle 500.000 (cinquecentomila) presenze annue²⁸. Alle aree turistiche più vocate dovrebbe essere devoluto almeno il 70% del fondo.

Obiettivi specifici del fondo

Gli interventi finanziabili dal fondo dovrebbero, in via preliminare, avere i seguenti obiettivi specifici:

- Miglioramento dei sistemi di fruizione dei beni culturali e ambientali (tutte le opere fisiche
 che non sono di mera conservazione, ma che aiutano a fruire i beni e a svolgere attività
 ricreative e sportive).
- Realizzazione della rete escursionistica siciliana.
- Realizzazione di infrastrutture per business e convegni
- Incremento del decoro urbano nelle aree e quartieri ad alto traffico turistico (interventi per il miglioramento di centri storici, lungo-fiumi, lungomari, etc.).
- Miglioramento delle infrastrutture di servizio nei punti nodali di trasporto e nei porti turistici (inclusi gli uffici di informazione turistica e le enoteche).
- Manutenzione delle infrastrutture finanziate.

Per approfondire i criteri nell'ipoesi di lavoro proposta si suggerisce di consultare T.Bieger, P. Beritelli and C.Laesser, Size Matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries – Tourism Review Vol. 57 N.3/2009/309-327.

• L'allocazione delle risorse tra i diversi obiettivi specifici dovrebbe tener conto delle priorità della strategia turistica regionale e dei vincoli imposti dai programmi a cui si attingono le risorse finanziarie.

Eleggibilità

I beneficiari del fondo dovrebbero essere Comuni, Enti pubblici gestori dei Beni Naturali e Culturali che abbiano dimostrato la capacità di erogare servizi minimi essenziali utili alla fruizione turistica. A titolo di esempio, per i Comuni:

- Rispetto dei limiti di legge per la raccolta differenziata.
- Adozione del Piano Urbano del Traffico (comuni con più di 30.000 abitanti);
- Approvazione della relazione biennale sullo stato acustico del comune (comuni con più di 50.000 abitanti).
- Presenza di una relazione dettagliata sull'uso dei fondi ottenuti con la tassa di soggiorno;
- Rispetto dei limiti di abusivismo (da fissarsi) in base ai dati "Osservatorio regionale delle violazioni edilizie e sanatorie, del Sistema informativo SIAB e tramite la struttura ispettiva del Servizio 5 "Vigilanza Urbanistica".
- Rispetto dei requisiti di inserimento e degli standard di qualità del sistema di accreditamento dei luoghi della cultura regionale che il Dipartimento Beni Culturali sta avviando e che si prevede entrerà a regime entro la prima metà del 2016. ²⁹

Premialità

Al fine di limitare la discrezionalità della valutazione e premiare le aree che presentano le migliori condizioni di governance e di mercato, è consigliabile tenere conto (attribuendo eventualmente pesi diversi) dei seguenti criteri:

- Opere ed interventi previsti in località ad elevata notorietà nazionale ed internazionale (da misurare con un apposito indice), premi e riconoscimenti ricevuti da istituzioni nazionali ed internazionali negli ultimi tre anni (bandiere blu, bandiere arancioni, premio EDEN, Siti Unesco, Poli museali d'eccellenza, Grandi attrattori così come definiti nella programmazione culturale nazionale.
- Opere ed interventi per i siti culturali e ambientali che presentano buone performance nell'orientamento ai visitatori. Per i siti culturali si potrebbe valutare la candidatura al sistema di accreditamento regionale ovvero l'aver conseguito l'accreditamento secondo i livelli di qualità riconosciuti dal sistema regionale.
- Premiare i beneficiari che hanno registrato buone performance sia in termini di velocità della spesa, sia in termini di risultati (tra i risultati deve essere prevista la rilevazione della soddisfazione dell'utenza che mostri come l'intervento abbia modificato in positivo la

-

²⁹Sulla scorta dell'atto d'indirizzo ministeriale del 2001 (DM 10 maggio 2001) sui criteri tecnico-scientifici e standard per il funzionamento e lo sviluppo dei musei, in linea con I codice deontologico dell'ICOM (International Council of Museums), e sulla base della direttiva presidenziale del maggio 2014, si mira alla creazione di un sistema di accreditamento e all'attivazione del monitoraggio dei servizi al pubblico dei luoghi della cultura.

- fruibilità del servizio). A tal fine deve essere chiara tramite analisi iniziale, quali siano i gap sui quali l'intervento si prefigge di incidere.
- Concentrare le risorse su pochi interventi in modo tale che il finanziamento possa contribuire in modo risolutivo dei gap individuati.
- Premiare la credibilità del soggetto beneficiario, sia in ragione del cofinanziamento, sia del piano di manutenzione previsto per gli interventi effettuati.

3. REALIZZARE LE INFRASTRUTTURE PER L'ACCESSO INTERNET TRAMITE BANDA LARGA.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

× Infrastrutture turistiche

La banda larda è l'infrastruttura fondamentale per lo sviluppo dell'economia turistica. La sua diffusione, dai luoghi di maggior traffico turistico quali aeroporti, piazze delle maggiori località turistiche, e siti culturali a elevata notorietà può costituire un vantaggio competitivo ai fini della diversificazione e miglioramento dell'esperienza turistica. In aggiunta, grazie al ruolo dei social media nel processo di diffusione delle esperienze, la banda larga è un formidabile moltiplicatore di informazioni che hanno un impatto sull'immagine e sulla reputazione del "brand Sicilia". Infine, se all'infrastruttura si accompagna una piattaforma di Costumer Relationship Management, adatta a leggere e profilare i dati sui comportamenti dei turisti, si possono fornire dati formidabili a supporto delle decisioni di investimento in marketing e infrastrutture turistiche.

PROGRAMMA TRIENNALE PER L'OFFERTA TURISTICA (2015-2017)

TEMA: INFRASTRUTTURE TURISTICHE

AZIONI DEL PROGRAMMA TRIENNALE (2015-2017)

COORDINAMENTO PER L'ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI 6.6 E 6.7 DEL PO FESR 2014-2020.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- *Infrastrutture turistiche*
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

Al fine di migliorare le condizioni e gli standard di offerta e fruizione del patrimonio naturale e culturale³⁰, si intende lavorare in modo congiunto con i dipartimenti Ambiente e Beni culturali nel attuare quanto previsto nelle azione 6.6.1 e 6.7.1. del PO FESR 2014-2020 e in particolare coordinarsi per stabilire cosa finanziare, dove e a quali soggetti riferirsi.

L'azione di coordinamento si concretizzerà da una parte come un aiuto per concentrare l'investimento, dall'altra, concorrendo al rafforzamento delle competenze servirà a strutturare meglio i contenuti dei bandi in modo che venga garantita la chiarezza degli obiettivi target e le regole finalizzate a garantire la sostenibilità delle iniziative da finanziare, il raggiungimento degli obiettivi e la predisposizione di indicatori per la misurazione dei risultati.

Nella metodologia di lavoro si terranno in debita considerazione le azioni già suggerite negli orientamenti strategici atte a ridurre i tempi di attuazione e di spesa delle opere pubbliche.

³⁰ Rispetto al tema della fruizione dei beni culturali si suggerisce di consultare il Piano Strategico per la Digitalizzazione del Turismo italiano (ottobre 2014) e in particolare la linea di azione dedicata alla creazione di un "ecosistema digitale culturale", orientato a mettere ordine nell'intricato panorama di soluzioni e servizi attualmente disponibili e ad attivare un nuovo scenario di fruizione di dati e servizi specificatamente progettato per il visitatore d'oggi.

2. STUDI, RICERCHE E ACCOMPAGNAMENTO PROPEDEUTICI ALL'ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO SULLE INFRSTASTRUTTURE TURISTICHE

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Infrastrutture turistiche
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

2.1 INDIVIDUARE I CRITERI E GLI INDICATORI CHE PERMETTONO DI MISURARE L'INTENSITÀ TURISTICA DI UN TERRITORIO

Al fine di misurare l'intensità turistica di un territorio superando le ambiguità del concetto di vocazione turistica così per come è stato concepito finora, si intende utilizzare il concetto di "turisticità" declinandolo nelle tre dimensioni già descritte nel paragrafo dedicato al Fondo delle Infrastrutture ovvero in base 1) alla prestazione turistica, 2) all'intensità dell'industria turistica 3) alla coerenza della politica comunale amministrativa rispetto agli obiettivi della politica turistica.

A tal fine si condurranno in via preliminare le seguenti azioni:

- definizione delle variabili che specificano le tre dimensioni e gli indicatori per misurare tali variabili, purché siano operabili, cioè disponibili in serie storica e facilmente reperibili.
- avvio di un'attività di ricognizione degli interventi già finanziati al fine di valutare non solo l'impatto di tali interventi, ma anche la localizzazione rispetto ai criteri prima descritti e soprattutto, verificare se su area comunale sono stati realizzati o sono previsti altri interventi (con una forma di progettazione esecutiva) tesi a valorizzare quanto già finanziato.
 - 2.2 AVVIARE UN PROGETTO A REGIA REGIONALE CONSISTENTE NELLA REDAZIONE DI UN PIANO REGIONALE DI SEGNALETICA TURISTICA.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Infrastrutture turistiche
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

Si intende istituire un gruppo di lavoro interdipartimentale che abbia le seguenti funzioni:

- Individuare al proprio interno il soggetto responsabile della redazione del Piano;
- Concordare in via preventiva le linee d'indirizzo del Piano che, in via preliminare, sono:

- L'individuazione di un sistema di percorsi turistici dedicati alla circolazione stradale, pedonale, ciclabile, equestre d'interesse turistico regionale- al fine di realizzare una rete escursionistica regionale.
- Il coordinamento con le aggregazioni territoriali (ecomusei, reti o sistemi museali, NAT
 nuclei di aggregazione territoriale delle aree rurali) che hanno già condotto iniziative di segnaletica e identificazione turistica con scopi di valorizzazione.
- La classificazione dei percorsi in almeno tre livelli di priorità, al fine di determinare una prima lista di ambiti di intervento prioritari in caso di risorse finanziare insufficienti. I criteri di selezione dei percorsi e di classificazione della priorità dovrebbero prendere in considerazione parametri quali: a) la turisticità dell'area (in ragione delle presenze turistiche), b) la panoramicità (sulla base delle segnalazioni delle guide esistenti), c) la notorietà (anch'essa sulla base delle guide) e d) la significatività ambientale e culturale.
- L'approvazione di modelli di segnaletica e cartellonistica tematica e la metodologia per il loro posizionamento nell'ambito della rete, al fine di offrire un'immagine omogenea ed unitaria del prodotto escursionistico siciliano. A tal fine si suggerisce di stipulare Accordi vincolanti con Anas e Cas (per strada) e RFI, FCE (per ferrovie) per la realizzazione di un sistema di cartellonistica omogenea.
- La definizione di regole di gestione e manutenzione.
- La definizione di un modello di gestione con relativo piano finanziario (decennale) sia per gli investimenti, sia per la manutenzione. Il piano finanziario deve anche indicare quali siano le soglie di compartecipazione agli oneri dei vari soggetti interessati.

Al fine dell'avvio dei lavori si ritiene utile organizzare un gemellaggio per lo scambio di buone pratiche con la Regione Veneto, che ha avviato un progetto simile nel 2006.

2.3 REALIZZARE UNO STUDIO COMPARATO (A LIVELLO INTERNAZIONALE) SUI SISTEMI DI FINANZIAMENTO ALLE INFRASTRUTTURE TURISTICHE.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Infrastrutture turistiche
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

Lo studio, oltre a fornire raccomandazioni sui possibili modelli di intervento, dovrebbe anche suggerire modalità concrete per rendere le procedure di finanziamento più veloci, trasparenti e basso margine di discrezionalità.

2.4 REALIZZARE UN'ANALISI DI BENCHMARKING INTERNAZIONALE SUI SISTEMI DI FINANZIAMENTO ALLE INFRASTRUTTURE TURISTICHE DEL COMPARTO CONGRESSUALE (CENTRI CONGRESSUALI ED EXHIBITION CENTER >600PAX).

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Infrastrutture turistiche
- Accoglienza e paesaggio/Appeal

Si propone di condurre un'analisi di benchmarking da estendere a livello internazionale per valutare i sistemi di finanziamento a cui fanno ricorso le best practice dell'industria congressuale per interventi mirati al potenziamento della capacità infrastrutturale turistica, in particolare destinata alla realizzazione o riqualificazione di centri congressuali e spazi espositivi destinati ad ospitare un numero superiore a 600 partecipanti. Tali misure potrebbero essere adoperate per la riqualificazione delle strutture esistenti sul territorio siciliano e dismesse. Nello specifico si segnala la necessità d'intervento per il recupero di:

- Fiera del Mediterraneo (Palermo),
- L'ex Mattatoio di Trapani (recentemente segnalato come caso di spreco edilizio da Striscia La Notizia),
- Il PalaNaxos (Messina).

Inoltre, le misure di cui sopra possono essere utilizzate per l'ammodernamento delle strutture esistenti e già utilizzabili, da destinare all'ospitalità di grandi eventi. Nello specifico:

- Centro Fieristico Le Ciminiere (Catania);
- Palazzo dei congressi di Agrigento (Agrigento).

Tenuto conto del risultato dell'analisi di benchmarking e una volta condotta un'analisi di ricognizione sul territorio siciliano per la mappatura delle strutture a cui destinare l'opera di riqualificazione/valorizzazione, si propone di realizzare un tavolo tecnico per la stesura di un piano d'azione (business plan) per la messa in opera delle strutture dismesse e l'ammodernamento di quelle esistenti, da destinare all'ospitalità di grandi eventi (>600pax).

TEMA: GOVERNANCE INFRASTRUTTURE TURISTICHE

AZIONI DEL PROGRAMMA TRIENNALE (2015-2017)

3. AVVIARE UN PROGETTO PER LA MESSA IN FUNZIONE DELLA RETE DELLE ENOTECHE REGIONALI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Accoglienza e paesaggio/Appeal

Avviare in collaborazione con l'Assessorato delle risorse agricole e l'IRVOS un'azione di accompagnamento alle amministrazioni comunali al fine di metterle in grado di attivare le enoteche ancora oggi non funzionanti (realizzate nell'ambito della Misura 4.13 del POR 2000-2006). Dal punto di vista specificamente turistico, la rete delle enoteche potrebbe svolgere la funzione di "centro visitatori" e quindi supportare la strategia generale di diversificazione dell'offerta turistica.

4. DEFINIRE IN MODO PUNTUALE UN'AZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO SULLA GOVERNANCE E LA GESTIONE DI BENI COLLETTIVI CON POTENZIALITÀ TURISTICHE.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Accoglienza e paesaggio/Appeal

L'azione di accompagnamento, inquadrabile come un progetto di diffusione delle conoscenze, dovrebbe fornire ai Dipartimenti e i Servizi interessati informazioni sui sistemi più efficaci per gestire beni culturali, terme, e porti turistici con uno spiccato orientamento al visitatore. Il progetto dovrebbe fornire informazioni preziose per studiare i meccanismi di governance (affidamento ai privati, concessioni, privatizzazione, ecc.) che stanno alla base delle best-practices a livello internazionale. Si ipotizza di ricorrere a forme di diffusione delle informazioni basata su workshop, visite studio e strumenti multimediali.

Rispetto ai porti turistici, si reputa opportuno aggiornare l'attuale Piano di portualità turistica al quale dovrebbe essere demandata l'individuazione di un indirizzo su quattro problematiche fondamentali:

- 1 Definire un quadro regolamentare semplice che, nel rispetto della cosiddetta "Direttiva europea Bolkestein", offra garanzie ed opportunità per attrarre investitori privati nella realizzazione e gestione dei porti e offra soluzioni vantaggiose per attrarre operatori di charter nautico.
- 2 Fornire linee guida e prescrizioni affinché le nuove infrastrutture portuali, così come quelle da riqualificare, siano coerenti con gli standard di qualità internazionali.
- 3 Stabilire criteri per premiare progetti che valorizzino i waterfront con interventi di riqualificazione degli spazi di integrazione funzionale destinazione turistica-mare ai fini del miglioramento dell'accessibilità e di uso degli spazi.
- 4 Formulare proposte concrete sulla semplificazione delle procedure e delle autorizzazioni, al fine di velocizzare la realizzazione degli interventi.

5. TAVOLO TECNICO PER IL RAFFORZAMENTO DELLA GESTIONE DI BENI COLLETTIVI CON POTENZIALITÀ TURISTICHE

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Accoglienza e paesaggio/Appeal

Data l'esiguità di fondi pubblici disponibili e sulla scorta del processo di trasformazione in atto a livello nazionale, determinato dall'ultima riforma del Mibact varata dal consiglio dei Ministri il 29 agosto 2014 che mira ad un più forte contributo dei privati nella gestione e valorizzazione di siti e musei, si ritiene molto opportuno istituire un tavolo tecnico avente il compito di studiare le strategie per attirare fondi privati e favorire il loro intervento nella gestione, estendendo i modelli di gestione mista pubblico-privata di siti e istituti e prevedendo anche, in base all'articolo 115 del Codice dei beni culturali, la possibilità di dare in gestione ai privati alcuni siti.

Si reputa opportuno ampliare la funzione di tale tavolo anche per tematiche di gestione "concorrente" quali la "Capitale Italiana della Cultura" e le "Industrie culturali e creative" valutando la sperimentazione di modelli innovativi (come, ad esempio, dynamic packaging, marketing networking, tourism information system, customer relationship management) nel processo di aggregazione tra imprese e l'utilizzo delle Key Enabling Techonologies (KETs) per la fruizione delle risorse e accessibilità dei servizi. Il dato è rilevante perché registra un approccio nuovo alle politiche culturali e turistiche e individua nel patrimonio culturale un driver di sviluppo per il territorio, grazie anche alla promozione, nelle aree di attrazione, di reti di imprese operanti nelle filiere culturali, creative e dello spettacolo, con imprese operanti nei settori produttivi tradizionali.

A tal fine si suggerisce di approfondire i seguenti temi:

- Offrire ai turisti e agli addetti ai lavori nuovi canali/dispositivi che migliorino l'esperienza turistica in tutte le fasi del viaggio.
- Progettare applicazioni in grado di sfruttare le nuove tecnologie per l'erogazione di servizi e informazioni pervasive, incentrate sull'esperienza del singolo visitatore e sulle sue personali modalità di esplorazione del contesto turistico.
- Creare prodotti e servizi innovativi capaci di soddisfare i nuovi bisogni dei turisti e di rendere attuale l'approccio del turista al viaggio, offrendogli nuovi strumenti di fruizione del territorio, facendo lavorare insieme gli esperti del turismo con gli esperti delle tecnologie emergenti.

6. VALORIZZARE IL PAESAGGIO NEL RISPETTO DEI VINCOLI PAESAGGISTICI

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Accoglienza e paesaggio/Appeal

Va rafforzata la collaborazione con le amministrazioni comunali in modo da integrare gli obiettivi di difesa e prevenzione del territorio nel processo di pianificazione urbanistica da loro operata concertando misure e strategie di intervento. Si tratta di trovare un equilibrio tra tutela del territorio e liberta di impresa. Equilibrio che va trovato democraticamente a livello locale. La Regione Siciliana sta già lavorando alla definizione di una nuova legge il cui principio ispiratore è un generale contenimento dell'ulteriore crescita dell'occupazione di suolo per fini edificatori e del contenimento della crescita del patrimonio residenziale esistente.

Si considera opportuno investire nella specializzazione del capitale umano degli uffici comunali preposti, attraverso percorsi condivisi che prevedano momenti operativi e visite/studio sul campo. Si ritiene altresì importante che gli operatori possano contribuire alla valorizzazione del paesaggio nel rispetto e tutela degli habitat. A tal fine si suggerisce di ideare un sistema di incentivi (sotto forma di premi) rivolti agli operatori turistici che insistono nelle zone naturalistiche protette e zone SIC e che diffondono con il loro operato responsabile la cultura della tutela del paesaggio nel rispetto dei vincoli.

ASSE 3

ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE

INCENTIVI ALLE IMPRESE E POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA RICETTIVA

L'attuale modello di politiche per le imprese (turistiche) si focalizza sull'erogazione di sussidi non automatici per le piccole e medie imprese al fine di favorire l'incremento e la riqualificazione delle strutture ricettive. La logica che sostiene tale approccio si basa su due argomenti.

- 1 Il primo concerne le difficoltà di accesso al credito cui sarebbero sottoposte le imprese operanti in Sicilia, sia in termini di costo (il maggior tasso di interesse rispetto a quelli praticati in altri contesti), sia in termini di garanzie. La mancanza di credito sarebbe alla base di un inadeguato investimento in strutture ricettive, soprattutto alberghi di quattro e cinque stelle.
- 2 Questo ragionamento introduce al secondo argomento e cioè, l'assunzione che il decisore pubblico abbia informazioni e incentivi adeguati a capire quale sia il livello e la qualità ottimale di "posti letto" da offrire al mercato. Si tratta di due argomenti che andrebbero riconsiderati.

Le difficoltà di accesso al credito e il costo dei finanziamenti in Sicilia, ed in generale nel Mezzogiorno, sono dovute soprattutto alla struttura economica (tante piccole micro imprese in settori poco produttivi) e alla maggiore debolezza delle istituzioni che tutelano il rispetto dei contratti. Come ha notato Mario Draghi, quando era Governatore della Banca d'Italia, aggirare questo problema con i sussidi è stato un errore. Si favoriscono spesso investimenti che sarebbero stati eseguiti comunque; s'introducono distorsioni di varia natura penalizzando frequentemente imprenditori capaci. Infine, fino a che punto il decisore pubblico ha le informazioni e incentivi adeguati a stabilire quale sia il livello di posti letto ottimale e quale le

³¹ "I sussidi alle imprese sono stati generalmente inefficaci: si incentivano spesso investimenti che sarebbero stati effettuati comunque; si introducono distorsioni di varia natura penalizzando frequentemente imprenditori più capaci. Non è pertanto dai sussidi che può venire uno sviluppo durevole delle attività produttive", Mario Draghi, intervento di apertura del convegno *Il mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, Roma, 26/11/09. Una sintesi completa dei problemi di una politica basata sugli incentivi alle imprese è contenuta nel documento *Analisi e Raccomandazioni sui Contributi Pubblici alle Imprese* (cosiddetto Rapporto Giavazzi). Per altri approfondimenti, si rimanda a De Blasio G. e Lotti F. (2008), La valutazione degli aiuti alle imprese, Il Mulino, Bologna. Inoltre, Bronzini R., Caprara D. e de Blasio G. (2005), *Investment Incentives for Lagged Areas: The Experience of the Italian Law 488/92*, Banca d'Italia, mimeo, Bronzini R. e de Blasio G. (2006), *Evaluating the Impact of Investment Incentives: The Case of Italy's Law 488/1992*, in Journal of Urban Economics, No. 60, pp. 327-49. Bronzini R., de Blasio G., Pellegrini G. e Scognamiglio A. (2008), *The Effect of Investment Tax Credit: Evidence from an Atypical Program in Italy*, Banca d'Italia, Temi di discussione, No. 661.

tipologie di offerta preferite dal mercato? In un'economia di mercato il livello ottimale dei posti letto è fluttuante. Nel rispetto dei ruoli di un mercato efficiente, spetta alle imprese stabilire quale sia il livello adeguato con le loro decisioni di investimento, mentre il settore pubblico dovrebbe rendere agevole l'implementazione di queste decisioni rimuovendo gli ostacoli di natura burocratica.

I limiti della politica dei sussidi non automatici non consistono solo nei deboli argomenti che la sostengono, ma anche dai limitati effetti sul piano strategico e dalla notevole burocrazia che caratterizza la loro gestione. Sul piano strategico - cioè sull'impatto dei sussidi alla produttività delle imprese che, come evidenziato nella prima parte dell'analisi, è il tema centrale da affrontare in Sicilia nei prossimi anni,— è utile osservare che alcuni recenti studi condotti in Italia mostrano che le imprese sussidiate non hanno buone performance sul piano della produttività ³². Dal punto di vista gestionale, l'eccessiva burocrazia e i tempi per ottenere il finanziamento, sono un ostacolo alla selezione dei progetti di investimento più meritevoli.

BUROCRAZIA E IMPRESA

La produttività delle imprese, non solo quelle turistiche, dipende dall'operare "in un contesto favorevole". Il "tasso di regolamentazione delle imprese" ha un peso notevole nel determinare tale "contesto". Dal 2003, *Doing Business (DB)*, l'indagine del Gruppo Banca Mondiale offre un Intervento quantitativo del *business environment* in cui operano le piccole e medie imprese. ³³ L'indagine è un ottimo strumento per individuare i maggiori nodi al fare impresa, in particolare nel Mezzogiorno, e attivare opportuni interventi di policy nazionali e locali a costo limitato o nullo per l'erario pubblico. Il rapporto, presentato il 14/11/2012 presenta molti dati interessanti, tuttavia ai fini della presente analisi è opportuno segnalare due aspetti:

- 1 La città di Palermo risulta essere agli ultimi posti per quanto concerne la facilità di ottenere e gestire i permessi edilizi;
- 2 L'elevata variabilità territoriale dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione induce a pensare che il miglioramento del contesto in cui si muovono le imprese non dipende solo da riforme attivabili a livello nazionale (già avviate, considerato il risultato poco lusinghiero dell'Italia nella classifica internazionale), ma anche da fattori presenti a livello locale. In

³² C. Bernini e G. Pellegrini, *Is subsidising tourism firms an effective use of public funds?*, in Tourism Management (2012), http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.012, How are growth and productivity in private firms affected by public subsidy? Evidence from a regional policy (2011), Volume 41, Issue 3, May 2011, Pages 253–265. E inoltre, Bernini C., Centra M. e Pellegrini G. (2006), *Growth and Efficiency in Subsidized Firms*, Università di Bologna, Research Project "Statistical Methods for the Evaluation of Educational, Training, and Development Policies".

³³ Applicata per la prima volta a livello sub-nazionale in Europa, l'indagine "Doing Business in Italy 2013" riguarda la competitività e la capacità di attrazione degli investimenti a livello regionale, con particolare attenzione alle aree del Mezzogiorno. L'indagine è stata avviata su iniziativa del Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE) della Presidenza del Consiglio che, il 14 dicembre 2010, ha firmato uno specifico Accordo di collaborazione con il Gruppo Banca Mondiale.

Italia, ci sono buone pratiche che possono essere trasferite da Amministrazioni virtuose. Per sollecitare un comportamento imitativo delle buone pratiche a livello di Amministrazione pubblica da parte di classi dirigenti e cittadini, "appare decisivo – secondo Fabrizio Barca, già Ministro per la Coesione Territoriale - diffondere forme di dibattito informato che consentano di capire dove sono gli spazi di miglioramento e di individuare i soggetti responsabili del loro conseguimento. Solo così sarà possibile eliminare rendite di posizione e privilegi, liberando le energie del cambiamento che stanno crescendo ovunque in Italia".34

Se le indicazioni del rapporto Doing Business costituiscono una vera e propria agenda delle riforme necessarie per fare operare più efficientemente le imprese, anche nel settore turistico è opportuno intervenire su alcune questioni specifiche:

- L'iter amministrativo per il cambio di destinazione d'uso degli immobili per le imprese (non più remunerative) è ancora lungo e tortuoso;
- Ci sono ancora ostacoli di carattere burocratico alla diversificazione delle b) fonti di entrata (ad esempio vendere prodotti e servizi complementari quali biglietti per attrazioni, manifestazioni, eventi, mezzi di trasporto pubblico locali, prodotti tipici del territorio, etc.). Inoltre, ci sono ancora vincoli che impediscono alle strutture ricettive di somministrare alimenti e bevande anche ai clienti non alloggiati;
- I gestori di piccole strutture ricettive (circa 25 camere) sono soggetti a alle stesse norme sulla sicurezza dei gestori delle grandi strutture;
- d) Le professioni turistiche sono soggette a regole che nei fatti creano barriere all'entrata.

LE RETI DI IMPRESE

La crisi economica, cominciata nel 2006-2007, ha evidenziato i gap competitivi delle imprese turistiche siciliane: la debolezza nell'affrontare i mercati internazionali in uno scenario economico incerto e la piccola dimensione come fattore critico per cercare aumenti di produttività. In sostanza, le imprese turistiche, soprattutto il settore ricettivo, hanno reagito alla crisi e alla maggiore competizione abbassando le tariffe ma, avendo livelli di produttività molto bassi i minori ricavi si sono trasformati in perdite dal punto di vista del conto economico.

In una situazione in cui il 99% delle imprese³⁵ ha meno di 49 addetti, i guadagni di produttività possono essere raggiunti solo attraverso aggregazioni capaci di superare il vincolo

ufficiale del Ministero in occasione del rapporto Doing Business in 2013 http://www.coesioneterritoriale.gov.it/presentato-il-nuovo-rapporto-doing-business-roma-14-novembre-2012/

³⁵ Il settore del turismo è definito dai seguenti comparti: servizi di alloggio e ristorazione; servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse; attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali.

dimensionale e ottenere le economie di "scopo e scala" necessarie. Tuttavia, gli strumenti di policy disponibili non sembrano essere riusciti a promuovere tali aggregazioni. La programmazione negoziata si è focalizzata sull'insediamento di nuove imprese. I Distretti Turistici, analizzando i piani di sviluppo presentati, guardano alle infrastrutture turistiche.

A questi strumenti si aggiungono due nuove opportunità con l'entrata in vigore del decreto legge 83/2012 (convertito con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 134). Da una parte (art. 44), s'intende favorire il contratto di rete attraverso alcune semplificazioni burocratiche. Dall'altra (art. 66), si rinvia ad uno o più decreti del Ministro degli Affari regionali, del Turismo e dello Sport, la definizione di criteri e modalità di realizzazione di progetti pilota per favorire la creazione di reti di impresa e di filiera tra le aziende del comparto turistico. Ad aprile 2013 (periodo a cui si riferiscono le ultime indagini), in Sicilia c'erano 17 contratti di rete (su un totale di 768 in Italia), ma nessuno era in settori che interessano il turismo.

ORIENTAMENTI STRATEGICI

- 1. Stabilire un'agenda comune con il Governo centrale per la concreta attuazione dei principi del Small Business Act e della strategia Destinazione Italia. In particolare:
 - 1.1. Riconoscere, in conformità con le regole dell'Unione europea, per 3 anni benefici fiscali e contributivi alle imprese che si aggregano;
 - 1.2. Rafforzare ed estendere gli incentivi alle reti di impresa, con specifica attenzione alle imprese turistiche;
 - 1.3. Concedere incentivi economici per gli investimenti superiori a una soglia minima, in conformità con le regole dell'Unione europea, in aree ad alto potenziale turistico;
 - 1.4. Stabilire accordi fiscali per assicurare certezza agli investitori;
 - 1.5. Supportare la semplificazione del processo autorizzativo e della conferenza dei servizi.
- 2. Semplificare i regimi autorizzativi dell'esercizio delle attività che interessano il turismo attraverso:
 - 2.1. La distinzione chiara della linea di confine tra attività imprenditoriale e attività saltuaria;
 - 2.2. La revisione dei regimi di differenti condizioni di esercizio tra attività simili (si pensi ad esempio ai vantaggi fiscali e burocratici connessi all'esercizio dell'agriturismo rispetto a quelli dell'esercizio di un ristorante), spostando il sostegno (nel caso sia giudicato necessario) a tutte le imprese operanti in un'area (ad esempio il territorio montano);
 - 2.3. La tutela del turista/consumatore senza introdurre distorsioni alla concorrenza e barriere all'entrata.
- 3. Supportare attraverso azioni di impulso con i comuni, misure per favorire gli investimenti nel mercato immobiliare, come:
 - 3.1. Consentire l'accorpamento di piccole strutture alberghiere dando un premio di cubatura alle operazioni che contribuiscono alla riqualificazione del paesaggio urbano.

- 3.2. Semplificare l'iter amministrativo per il cambio di destinazione d'uso degli immobili per le imprese non più remunerative. Questa semplificazione andrebbe accompagnata con il pagamento di oneri urbanistici (da parte di chi chiede la trasformazione in unità residenziale) in un intervento tale da consentire un forte sconto a chi chiede di trasformare unità residenziali in strutture alberghiere.
- 3.3. Consentire la diversificazione delle funzioni (e destinazioni d'uso) degli immobili, in modo tale da favorire un maggiore utilizzo.
 - 4. Aiutare le micro e piccole imprese ad adeguarsi alla rivoluzione tecnologica.
- 5. Supportare la formazione di imprenditori, manager e lavoratori soprattutto attraverso strumenti sul lato della domanda come i voucher.
- 6. Riformare il sostegno alle imprese per l'ammodernamento e la costruzione di nuove strutture turistiche.

Il supporto finanziario ai progetti di realizzazione e ammodernamento di nuove strutture e infrastrutture turistiche di proprietà privata non dovrebbe essere finanziato con fondi ad hoc, ma attraverso accordi con le banche per ampliare gli strumenti a loro disposizione e abbattere i maggiori costi.

TEMA: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

LINEE DI INTERVENTO (2014 – 2020)

1. INTERVENTI PER RAFFORZARE LA STRUTTURA INDUSTRIALE DEL SETTORE DELL'OSPITALITA'

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- × Reti d'impresa
- * Accesso al credito
- * Realizzazione e ammodernamento strutture turistiche

Gli interventi qui proposti hanno l'obiettivo di favorire la ristrutturazione produttiva nel settore dell'ospitalità, in particolare in quella alberghiera. L'obiettivo è aumentare la dimensione media delle imprese, aumentare il numero di strutture ricettive di grandi dimensioni e creare i presupposti per realizzare reti di imprese turistiche.

1.1 FAVORIRE GLI INVESTIMENTI, CREANDO LE CONDIZIONI LEGALI E AMMINISTRATIVE PER ATTIRARE ANCHE INVESTITORI ESTERI.

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Semplificazione amministrativa

La Regione Siciliana intende creare un ambiente favorevole per il funzionamento e lo sviluppo imprese, nel perseguimento dei principi dello Small Business Act, nell'obiettivo di riduzione complessiva degli oneri che gravano sulle imprese e nella promozione della legalità e sicurezza delle imprese.

Per il settore turistico si intende istituire un gruppo di lavoro permanente per l'elaborazione di proposte concrete sulla semplificazione della burocrazia per le imprese turistiche. Si tratta di formare un gruppo di lavoro, in collaborazione con le associazioni di categoria, che documenti con precisione quali sono i principali ostacoli burocratici sui quali l'intervento regionale può incidere per risolverli. Il gruppo di lavoro, consultandosi con gli uffici responsabili dei procedimenti indicati, dovrebbe anche predisporre un documento di raccomandazioni per risolvere i problemi evidenziati, ferma restando l'opportunità di utilizzare gli strumenti già esistenti

(pec, autocertificazione, digitalizzazione delle procedure) per rendere più snella la burocrazia e adottare dispositivi per incrementare la trasparenza.

Si ritiene utile fissare nell'agenda del Tavolo di lavoro i seguenti temi da discutere:

- 1. Individuare le misure per far funzionare in modo sostanziale, (e non solo formale), gli Sportelli Unici delle attività produttive.
- 2. Facilitare l'attuazione concreta dell'art. 10, co. 4,5 e 6, D.L. 31.5.2014, n. 83, per favorire la creazione di **distretti turistici** come "<u>zone a burocrazia zero</u>" (ai sensi dell'art. 37-bis, D.L. 18.10.2012, n. 179, conv. con modif. dalla L. 17.12.2012, n. 221) e di <u>reti d'impresa</u> (di cui all'art. 3, co. 4-ter, D.L. 10.2.2009, n. 5, conv. con modif. dalla L. 9.4.2009, n. 33) anche attraverso una maggiore informazione alle imprese.
- 3. Attuare progetti pilota, concordati con i Ministeri competenti in materia di semplificazione amministrativa e fiscalità, anche al fine di aumentare l'attrattività, favorire gli investimenti e creare aree favorevoli agli investimenti (AFAI) mediante azioni per la riqualificazione delle aree del distretto, per la realizzazione di opere infrastrutturali, per l'aggiornamento professionale del personale, per la promozione delle nuove tecnologie.
- 4. Dotare gli uffici tecnici dei Comuni di strumenti di analisi e decisionali per trovare un equilibrio (in chiave di pianificazione urbanistica) tra protezione del territorio e libertà di impresa.
- 5. Rispetto alla filiera della finanza e dell'accesso al credito si reputa utile tenere in considerazione i seguenti criteri:
 - 5.1. rafforzare l'addizionalità dell'intervento pubblico utilizzando la metrica in uso al sistema bancario (*rating o scoring*) per escludere dall'intervento le imprese non razionate e quelle non meritevoli, e proporzionare le intensità di aiuto alla rischiosità delle imprese beneficiarie;
 - 5.2. ridurre i costi e le inefficienze di sistema promuovendo l'uso di piattaforme digitali tramite le quali più amministrazioni possono condividere procedure, informazioni e rischi;
 - 5.3. sviluppare il mercato della finanza innovativa e di tipo non creditizio (capitale di rischio, mini bond) nel rispetto dei due criteri di cui ai punti precedenti, e massimizzando la leva finanziaria del contributo finanziario pubblico.

1.2 AIUTI ALLE IMPRESE PER FACILITARE PROCESSI DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE E CREAZIONI DI RETI.

Questo intervento intende promuovere forme di collaborazione duratura e strutturata tra gruppi di imprese organizzate su base territoriale, settoriale e di filiera (filiere, reti, distretti, ecc.) in coerenza con le azioni 3.1.1 e 3.2.2 del PO FESR.

Si intende inoltre favorire l'efficacia di tali misure approfondendo i motivi dello scarso successo dei Contratti di Rete in Sicilia ed individuando modalità di erogazione dei contributi veloci e che premino i risultati (ad esempio finanziando forme di Tax credit).

1.3 FAVORIRE I PROCESSI DI AGGREGAZIONE DELLE PICCOLE STRUTTURE RICETTIVE IN CRISI.

La Regione Sicilia intende proporre normative urbanistiche finalizzate a favorire i processi di aggregazione delle piccole strutture ricettive. A tal fine, coinvolgendo ANCI s'intende studiare come agire sulla leva urbanistica per avvantaggiare:

- lo svincolo della destinazione alberghiera, definendo una puntuale casistica delle situazioni dove è permessa;
- l'accorpamento di strutture attigue gestire da imprenditori che intendono investire nella crescita dimensionale.

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (2015-2017)

TEMA: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

AZIONI DEL PROGRAMMA TRIENNALE (2015-2017)

1. SOSTEGNO PER L'ACQUISTO DI SERVIZI PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

× Formazione

In coerenza con l'azione 1.1.2 del PO FESR 2014-2020, si intende sostenere all'acquisizione di competenze da parte delle imprese che permettano l'avvio e il consolidamento di un percorso di innovazione, attraverso progetti di investimento in innovazione di prodotto/servizio, di processo, organizzativa e commerciale. L'azione si attua preferibilmente attraverso voucher, che raggiungano un elevato numero di imprese anche grazie ai bassi oneri amministrativi che impongono e ha come target preferenziale le imprese di modesta dimensione.

2. AVVIARE FORME DI COLLABORAZIONE CON EEN (ENTERPRISE EUROPE NETWORK).

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Reti e aggregazioni di imprese

E' intenzione del Dipartimento Turismo di avviare forme di collaborazione con la rete EEN anche attraverso la strutturazione di un servizio dipartimentale che possa occuparsi specificatamente dei fondi a gestione diretta dell'UE.

Se, infatti, le azioni indirette già sperimentate dall'amministrazione regionale presuppongono strumenti e procedure ricomprese nelle funzioni del servizio dedicato alla gestione dei finanziamenti europei (Area 2 del Dip.to Turismo), le azioni dirette, che hanno una valenza di sussidiarietà, presuppongono elementi operativi non rinvenibili negli organigrammi esistenti.

La collaborazione dovrebbe focalizzarsi su:

- informare le imprese turistiche sulle attività e le opportunità nell'ambito dell'Unione, soprattutto per migliorare l'accesso alle opportunità di finanziamento ed i programmi dell'Unione europea, con particolare attenzione al Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo (7° PQ);
- organizzare eventi e seminari locali su questioni di interesse per le PMI;
- promuovere lo scambio di buone pratiche imprenditoriali, soprattutto a favore delle microimprese;
- organizzare momenti formativi su gestione e finanza di impresa.

3. RICOGNIZIONE DI RICERCHE E STUDI CONDOTTI SULLA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

Semplificazione amministrativa

Rispetto alla necessità di semplificare la burocrazia delle imprese turistiche e approfondirne le modalità di azione, si ipotizza di verificare i risultati dei lavori condotti dalla task force per la riduzione degli oneri amministrativi (MOA). Tale approfondimento potrà tornare molto utile in vista delle condizionalità ex ante sul tema della semplificazione amministrativa previste nella programmazione 2014-2020³⁶.

4. RIDEFINIRE TEMI E MODALITA' DELLA FORMAZIONE

Obiettivi specifici cui si contribuisce:

- Formazione
- × Reti e aggregazioni di imprese

Si intende avviare una collaborazione con il Dipartimento Formazione per programmare il fabbisogno formativo sulla base di quanto emerso nelle ricerche sulla domanda e sull'offerta turistica finanziate dai fondi strutturali del PO FESR 2007-2013 utilizzando modalità partecipative.

³⁶ Per approfondimenti si rimanda al seguente link

http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_AssessoratoRegionaleAutonomieLocali FunzionePubblica/PIR_PersonaleAffariGenerali/PIR_AreaAffarigeneralibis/PIR_AreaAffarigenerali_pianiriduzioneoneri

Si intende quindi consultare direttamente i soggetti interessati e cogliere le esigenze di chi deve acquisire la formazione (es. attraverso workshop o attraverso sondaggi on line).

Si reputa utile altresì favorire lo scambio di esperienze aziendali attraverso la formula dello "staff exchange" consistente nello scambio di esperienze "on the job" tra personale, preferibilmente proveniente da aziende turistiche di paesi stranieri, selezionato in base a competenze complementari. Il voucher viene identificato come potenziale strumento utile a finanziare gli scambi di esperienze, conoscenze e best practices con i paesi emergenti.