

LINEE GUIDA E ORIENTAMENTI PER IL PIANO STRATEGICO 2014-2020 PROGRAMMA TRIENNALE 2015-2017

A cura di:

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

LUGLIO 2014

Il documento è stato redatto e chiuso nel novembre 2013. Poiché tra Dicembre 2013 e Luglio 2014 sono intervenute novità rilevanti nel panorama istituzionale e in quello commerciale, si procederà a breve a un aggiornamento. L'adeguamento a scadenze periodiche (almeno ogni 6 mesi) è intenzionale e intende fornire alle parti interessate un quadro analitico che consideri l'attualità.

OGGETTO	3
1 METODOLOGIA DI INTERVENTO	4
1.1 IL RUOLO DEL PROGRAMMA TRIENNALE	4
1.2 LA LOGICA DEL MODELLO DI INTERVENTO.....	6
1.2.1 GLI OBIETTIVI GENERALI.....	7
1.2.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	7
1.2.3 GLI OBIETTIVI SPECIFICI	9
2 ASSE 1 – MARKETING/PLACE BRANDING	13
2.1 ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	13
2.1.1 MARKETING INTELLIGENCE, COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	13
2.1.2 LE INFORMAZIONI TURISTICHE	15
2.1.3 LA TUTELA DEL TURISTA	16
2.1.3.1 Classificazione strutture ricettive.....	17
2.1.3.2 Autorizzazioni alle professioni turistiche	18
2.1.3.3 Marchi di qualità	18
2.1.4 EVENTI E GRANDI MANIFESTAZIONI	19
2.2 PIANO STRATEGICO DEL MARKETING (2014-2020)	21
2.2.1 ORIENTAMENTI STRATEGICI	21
2.2.2 LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER LA COMUNICAZIONE E LA PROMOZIONE (2014-2020)	23
2.2.3 LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER LE POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA (2014-2020)	23
2.2.4 LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER LE POLITICHE DEI GRANDI EVENTI (2014-2020)	23
2.3 PROGRAMMA TRIENNALE PER IL MARKETING 2015-2017	24
2.3.1 LINEE DI AZIONE PER LE POLITICHE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	24
2.3.2 LINEE DI AZIONE PER LE POLITICHE DI TUTELA DEL TURISTA	24
2 ASSE 2 – OFFERTA/PLACE MAKING	25
2.3 ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	25
3.3.1 INFRASTRUTTURE TURISTICHE	25
3.3.2 GOVERNANCE E REGOLE DI GESTIONE DEGLI ASSET PUBBLICI.....	25
3.3.2.1 Le politiche per la valorizzazione dei beni naturali e culturali	25
3.3.2.2 Le politiche dei trasporti locali.....	26
3.3.2.3 Demanio Marittimo.....	27
3.3.2.4 Le politiche urbanistiche	27
3.4 PIANO STRATEGICO PER L’OFFERTA TURISTICA (2014-2020)	28
3.4.1 LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER L’OFFERTA TURISTICA (2014-2020).....	29
3.5 PROGRAMMA TRIENNALE (2015–2017) PER L’OFFERTA TURISTICA	29
3.5.1 LINEE DI AZIONE PER LE INFRASTRUTTURE TURISTICHE	29
4 ASSE 3 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	30
4.1 ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	30
4.1.1 INCENTIVI ALLE IMPRESE E POTENZIAMENTO DELL’OFFERTA RICETTIVA.....	30
4.1.2 BUROCRAZIA E IMPRESA.....	31
4.1.3 LE RETI DI IMPRESE.....	32
4.2 PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE TURISTICHE (2014-2020).....	33
4.2.1 LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (2014-2020)	34
4.3 PROGRAMMA TRIENNALE (2015–2017) PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	34
4.3.1 LINEE DI AZIONE PER POTENZIARE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	34

Oggetto

L'oggetto di questo documento sono le linee guida e gli orientamenti per la redazione del Piano strategico del turismo da attuarsi nel periodo 2014-2020 e del Programma Triennale per il 2015-2017. La Legge regionale 10/2005 all'art. 3 prevede la redazione, con cadenza triennale, del Programma triennale di sviluppo turistico da attuarsi a mezzo di Piani operativi annuali, strumento di coordinamento e pianificazione delle azioni, riconducibili a diversi centri di responsabilità della Regione Siciliana, necessari per l'attuazione di una reale ed efficace politica turistica.

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 percorso per l'adozione del Piano strategico e del Programma triennale

Il documento dovrà essere collocato nel processo di formulazione e attuazione delle politiche regionali; ne consegue che la fase di programmazione non si esaurisce con l'approvazione dei documenti di Piano e di Programma Triennale, secondo lo schema riportato qui di seguito, formulato sulla base delle prescrizioni dell'art. 3 della l.r. 10/2005, ma prosegue con l'approvazione del bilancio regionale che dovrà in qualche modo considerare le previsioni di spesa del Programma Triennale.

Fasi	Attività
^ Programmazione <i>Proposte</i>	Apprezzamento da parte della Giunta regionale delle Linee Guida. Confronto con gli Assessorati e i Dipartimenti individuati nella Tabella 2. Formulazione di uno schema di Piano strategico e di Programma Triennale
^ Programmazione <i>Consultazione</i>	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.
^ Programmazione <i>Posizione ufficiale</i>	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.

1 Metodologia di intervento

La sfida del sistema turistico siciliano è tornare, sotto il profilo macro-economico, alla situazione pre-crisi in uno scenario difficile 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 gli altri Dipartimenti della Regione Siciliana, gli enti locali e gli operatori turistici.

1.1 Il ruolo del Programma Triennale

La filosofia che ha ispirato la formulazione delle azioni riportate in questo documento si poggia sul principio di "complessità" dell'intervento pubblico nel turismo. Con complessità, si intende richiamare il dato che la politica turistica è trasversale all'intervento pubblico, nel senso che riguarda 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 tale contesto, la qualità della programmazione e il ruolo del Programma Triennale, non consiste 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 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 definizione dei problemi (almeno a livello macro) e, dall'altro, dall'incertezza sulle soluzioni da adottare. L'incertezza nasce sia da un'analisi superficiale 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.

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.

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 sui cui si costruisce la fiducia necessaria a risolvere problemi di azioni collettive (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.

1.2 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	
Impatti	Obiettivi generali	Impatto economico del turismo	
		Efficienza della spesa pubblica nel turismo	
Outcome Risultati	Obiettivi strategici <i>Missione delle politiche turistiche</i>	Fattori di competitività turistica	Fattori di competitività del territorio
	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.

1.2.1 Gli obiettivi generali

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), almeno al 7% al valore aggiunto regionale. Nel 2012, sulla base di stime provvisorie, il dato si collocava intorno al 5%. Qualora lo scenario macro-economico dovesse essere migliore delle previsioni e, nel caso in cui gli interventi e le azioni del Piano fossero attuate, si auspica è che il contributo dell'economia regionale possa attestarsi al 10%.²

Ipotizzando che la Sicilia mantenga i livelli di competitività (qui intesa come 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 aumenta la competitività sui mercati internazionali.³ Questo implica, aspettarsi un aumento dei flussi turistici e della spesa media soprattutto dai mercati target stranieri, cioè i mercati sui quali si propone di concentrare le azioni di promozione e comunicazione.

Questi obiettivi devono essere raggiunti considerando una minore disponibilità di risorse finanziarie a sostegno dell'intervento pubblico. Si auspica di aumentare l'efficienza della spesa, valutando come parametro la spesa pubblica del settore allargato per il turismo nella regione per presenza turistica, ovvero 13 Euro ogni 1.000 presenze rilevato nel periodo 2000-2009⁴.

Allo stesso tempo ci si propone di raggiungere questi obiettivi 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.

1.2.2 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

2

□ Lo stesso obiettivo, misurato con un altro indicatore, cioè il contributo al valore aggiunto regionale apportato dal comparto servizi ricettivi e ristoranti dovrebbe essere il 4% nello scenario previsto e 6% in caso di scenario positivo.

3

□ L'indicatore proxy per valutare la verifica di questa condizione è l'indicatore che misura il rapporto arrivi dei turisti internazionali in Sicilia su 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 ad un aumento degli arrivi più che proporzionale rispetto ad altri indicatori di flussi più precisi quali il numero di viaggiatori e viaggi, implica un'alta probabilità di un 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.

4

□ Come rilevata dai [Conti Pubblici Territoriali](#) del Dipartimento per le Politiche di Coesione e Sviluppo. Un approfondimento dei dati dal 2000 al 2009 è disponibile nel XVII Rapporto sul Turismo Italiano in un articolo a cura di Oriana Cuccu, Simona De Luca, Luca Murrau, Unità di Valutazione degli Investimenti pubblici (UVAL), Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, Ministero dello Sviluppo Economico (pp. 779-788)

7

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 il contesto adatto ad innovare nei 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 Act*⁵, del piano "*Destinazione Italia*"⁶ 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 necessario potenziare l'accessibilità ai mercati. Le azioni di *co-marketing*, intente finora, sebbene talora efficaci (si pensi 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 [2014/C 99/03 \(OJ C 99, 4.4.2014, p. 3\)](#) 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.
 - 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

5

□ Con Direttiva del Presidente del Consiglio del 4 maggio 2010, il Governo italiano ha dato attuazione in Italia alla [comunicazione della Commissione europea del 25 giugno 2008 \(COM\(2008\) 394\)](#) rivista il [23.2.2011 COM\(2011\) 78](#), 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).

6

□ 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 \(in G.U. 21/2/2014, n. 43\)](#).

8

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, 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.
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. 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. 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.

1.2.3 Gli Obiettivi specifici

I cambiamenti strategici auspicati si possono avverare solo e solamente se, 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 "missioni" che costituiscono oggetto di azione comune 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 di indicatori che misureranno il progresso ed il contributo apportato 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 su principi d'integrazione e concentrazione, 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 flussi finanziari certi e non occasionali. 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 2 – 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 delle attività produttive
Qualità dell'offerta Soddifazione	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 dell'urbanistica Dipartimento dell'Acqua e dei Rifiuti
Diversificazione dell'offerta	La missione è incrementare la qualità e la diversificazione dell'offerta turistica, cioè la probabilità di aumentare i flussi turistici presso località e stagioni non balneari.	Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica Eventi e manifestazioni Infrastrutture turistiche Trasporti locali Urbanistica Valorizzazione dei beni naturali e culturali	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 Ufficio Speciale per la valorizzazione culturale, ambientale e turistica di parchi, riserve e delle aree protette e riserve naturali regionali Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti Dipartimento dell'ambiente Dipartimento dell'urbanistica Dipartimento dell'Acqua e dei Rifiuti
Struttura produttiva	La missione è favorire la creazione e il consolidamento di un'industria turistica.	Attrazione degli investimenti Accesso al credito Formazione Urbanistica	Dipartimento della Programmazione Dipartimento delle attività produttive Dipartimento dell'istruzione e della formazione professionale Dipartimento dell'urbanistica
Accesso ai mercati	La missione di questa policy line è facilitare l'accessibilità (in termini di minori tempi di percorrenza, frequenze dei collegamenti) alla regione.	Comunicazione e Promozione Informazione e accoglienza turistica	Dipartimento della Programmazione Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti

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

1. **Gli interventi di marketing (place branding)**, finalizzati a rafforzare la reputazione turistica della regione, ad avvicinare le esperienze turistiche alle attese (qualità) e a definire un'immagine di offerta diversificata.
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. **Gli interventi a favore della competitività delle imprese**, finalizzati a rimuovere gli ostacoli alla crescita dimensionale e all'innovazione.

Tabella 3. 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.	<i>Reputazione</i> <i>Qualità offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i>
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.).	<i>Reputazione</i> <i>Qualità offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i>
Informazioni turistiche	L'obiettivo è erogare informazioni turistiche, sia on line, sia su sito, che svolgano tre funzioni. Oltre ad aiutare il potenziale turista nella fase di preparazione al viaggio, s'intende 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.	<i>Reputazione</i> <i>Qualità offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i>
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.	<i>Qualità offerta</i> <i>Soddisfazione</i>
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, cena in luogo particolare, ecc.) commercializzabili.	<i>Diversificazione dell'offerta</i>

Tabella 4. 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.	<i>Qualità offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i> <i>Accesso ai mercati</i>
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.	<i>Qualità offerta</i>
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.	<i>Qualità dell'offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i>

Tabella 5. 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).	<i>Qualità dell'offerta</i> <i>Diversificazione dell'offerta</i>
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.	<i>Struttura produttiva</i>
Reti e aggregazioni di impresa	L'obiettivo è incoraggiare le imprese ad aggregarsi al fine di ricercare economie di scala e di scopo.	<i>Struttura produttiva</i>
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.	<i>Struttura produttiva</i>
Formazione	L'obiettivo è facilitare percorsi formativi per imprenditori, manager e lavoratori, sia nel campo operativo, sia in quello manageriale.	<i>Struttura produttiva</i>

2 Asse 1 – Marketing/Place branding

2.1 Analisi e valutazione della situazione attuale

2.1.1 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 il sistema pubblico per il turismo nell'intera regione ha investito in marketing nel periodo 2000 e il 2012 tra 250 e 600 milioni di Euro (in valore corrente). 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) avanzata dalla Commissione Europea (nel 2012).

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"⁷, sono

7

□ 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.

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, 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.

2.1.2 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. È 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 località⁸. 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.

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 assicurazione 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. Si 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 esperienze 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 servizio)⁹. 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

8

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

9

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

15

località turistiche siciliane (Palermo, Catania, Siracusa, Agrigento, Taormina¹⁰). 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) propone una strategia basata su due strumenti. Il primo è la 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. Per quanto concerne l'intervento funzionale, il PO 2007-2013 prevedeva una linea di intervento specifico: *completamento del sistema dei punti di informazione e accoglienza tramite la realizzazione del network degli uffici sedi dei Servizi Turistici Regionali e la messa a disposizione dell'utenza di postazioni di accesso alle informazioni.*

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. Si tratta di 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.

2.1.3 La tutela del turista

Le politiche di tutela del turista si basano sul principio dell'informazione imperfetta;¹¹ 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)¹².

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

10

□ 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 [Turismo e Territorio: analisi empiriche e approcci metodologici \(a cura di Vincenzo Asero, Rosario D'Agata e Venera Tomaselli\) McGraw-Hill \(2013\)](#). Una versione sintetica della ricerca è stata pubblica su *Turisti per Caso?....Il turismo sul territorio: motivazioni e comportamenti di spesa*, Bonanno Editore, 2011.

11

□ 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.

12

□ 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.

16

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 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.

- In primo luogo, com'è stato già accennato, oggi si mette in dubbio l'opportunità dell'intervento pubblico.
- 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 viaggia in Europa sulla qualità alberghiera se il sistema di classificazione varia non solo da paese a paese, ma anche all'interno dello stesso paese?
- 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.

2.1.3.1 Classificazione 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 forniscano un livello minimo di servizi, compromettendo, tuttavia, la reputazione della destinazione e quindi delle altre imprese che forniscono servizi turistici nella stessa località.¹³

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.

13

□ 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 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:

- 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.

2.1.3.2 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.¹⁴ In primo luogo è contestata la competenza delle regioni a normare sul tema.¹⁵ 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).

2.1.3.3 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

14

□ 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).

15

□ Parere AS914. *Come affermato da consolidata giurisprudenza costituzionale (da ultimo, sentenza n. 132/2010), in materia di professioni vige il principio secondo il quale «competete 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.*

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,¹⁶ 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 "Mystery 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 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.

2.1.4 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 internazionale¹⁷ sia a

16

□ [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

17

□ [Eurobarometer, Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, 2009, 2010, 2011, 2013](#), 2014.m.

livello nazionale¹⁸, 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.¹⁹

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.

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 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.²⁰

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

18

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

19

□ 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.

20

□ Il gruppo di lavoro del 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.

20

2.2 Piano strategico del marketing (2014-2020)

2.2.1 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 ed Attività Produttive.
 - 1.3.2. Concentrando gli investimenti su destinazioni turisticamente rilevanti.
2. **Migliorare la capacità attuativa attraverso:**
 - 2.1. L'apertura alle imprese turistiche private per un apporto sistematico di idee e risorse finanziarie.
 - 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'auto-regolamentazione (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 ragione dei risultati delle analisi fin qui condotte, si agirà lungo due ambiti di intervento:
- 1. Programma dei grandi eventi, finalizzato al sostegno di eventi con un'immagine consolidata e capaci di generare flussi turistici aggiuntivi;**
 - 2. Programma per il marketing degli eventi, 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.

2.2.2 Linee di intervento del piano strategico per la comunicazione e la promozione (2014-2020)

2.2.3 Linee di intervento del piano strategico per le politiche di tutela del turista (2014-2020)

2.2.4 Linee di intervento del piano strategico per le politiche dei grandi eventi (2014-2020)

2.3 Programma Triennale per il marketing 2015-2017

2.3.1 Linee di azione per le politiche di comunicazione e promozione

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), si intende attuare un pacchetto d'interventi finalizzati a valorizzare il brand Sicilia. Questi interventi si fondano su **cinque idee chiave**.

1. Studiare in modo sistematico la percezione della Sicilia dei turisti attuali e potenziali, valorizzando tutte le informazioni disponibili.
2. Concentrare gli investimenti solo nei paesi esteri caratterizzati dai flussi turistici più stagionalizzati. Da questo punto di vista, si hanno due tipologie di mercati. I paesi leader in termini di numero di arrivi stagionalizzati: **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**.
3. Promuovere prodotti, esperienze, circuiti, territori e destinazioni che consentano di diversificare rispetto al prodotto sole/mare/relax.
4. Promuovere in modo premiale esperienze turistiche caratterizzanti (coerenti con i valori della 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.
5. Lavorare a stretto contratto con i "moltiplicatori", cioè media, opinion leader, agenti di viaggio, tour operator, social media che sono in grado di influenzare le decisioni di viaggio.

2.3.2 Linee di azione per le politiche di tutela del turista

2 Asse 2 – Offerta/Place making

2.3 Analisi e valutazione della situazione attuale

3.3.1 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.

3.3.2 Governance e regole di gestione degli asset pubblici

Nonostante gli investimenti in infrastrutture turistiche, l'analisi di contesto ha evidenziato che permangono numerosi gap nella fruizione turistica. A prescindere dalle considerazioni fatte nella breve analisi degli investimenti infrastrutturali, 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.

3.3.2.1 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. In particolare:²¹

- dalla 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.
- 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 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.
- 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.

3.3.2.2 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 svolte²² 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.²³ In

21

□ 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).

22

□ [Le politiche di sostegno al settore dei trasporti in Sicilia - Rapporto finale di valutazione a cura Nucleo di Valutazione e Verifica Investimenti Pubblici \(2011\).](#)

23

□ 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.*

26

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 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.

3.3.2.3 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 Bolkestein. Il tetto alla durata massima delle concessioni e il principio dell'affidamento tramite bando di gara, sulla base di criteri che premiano 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.

3.3.2.4 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.

3.4 Piano strategico per l'offerta turistica (2014-2020)

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

- 1. 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:**
 - 1.1. Nelle scelte di cofinanziamento adottare procedure di valutazione trasparenti.
 - 1.2. Concentrare gli investimenti in infrastrutture in località a forte "intensità turistica". L'intensità turistica andrà misurata attraverso indicatori oggettivi.
 - 1.3. 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).
 - 1.4. Dare priorità ad interventi su siti e attrazioni che generano almeno 25.000 visitatori annui e con una provata notorietà internazionale.
- 2. Supportare investimenti aggiuntivi che provengano dal settore privato.**
 - 2.1. Attirare gli investimenti dei privati rendendo più facili i percorsi burocratici ed autorizzativi.
 - 2.2. 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.
- 3. Migliorare l'accessibilità turistica (interna) attraverso:**
 - 3.1. 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);
 - 3.2. 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.
- 4. Promuovere azioni che favoriscano l'innalzamento dell'accoglienza e della qualità turistico-ambientale dei territori. A tal fine è auspicabile:**
 - 4.1. 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.);
 - 4.2. 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;
 - 4.3. Incoraggiare gli investimenti per l'abbattimento di barriere architettoniche.
- 5. 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:**
 - 5.1. Trovare forme di coordinamento ed integrazione tra gli investimenti con l'Assessorato alle Infrastrutture e Trasporti, Territorio e Ambiente e con l'Assessorato Beni Culturali.

3.4.1 Linee di intervento del piano strategico per l'offerta turistica (2014-2020)

3.5 Programma Triennale (2015-2017) per l'offerta turistica

3.5.1 Linee di azione per le infrastrutture turistiche

4 Asse 3 – Competitività delle imprese

4.1 Analisi e valutazione della situazione attuale

4.1.1 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.

- 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.
- 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.²⁴ 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 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

24

□ "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.

condotti in Italia mostrano che le imprese sussidiate non hanno buone performance sul piano della produttività.²⁵ 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.

4.1.2 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.²⁶ 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:

- a) La città di Palermo risulta essere agli ultimi posti per quanto concerne la facilità di ottenere e gestire i permessi edilizi;
- b) 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 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".²⁷

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:

- a) L'iter amministrativo per il cambio di destinazione d'uso degli immobili per le imprese (non più remunerative) è ancora lungo e tortuoso;

25

□ 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".

26

□ 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.

27

□ Comunicato stampa ufficiale del Ministero in occasione del rapporto *Doing Business in Italy, 2013* <http://www.coesioneterritoriale.gov.it/presentato-il-nuovo-rapporto-doing-business-roma-14-novembre-2012/>

31

- b) Ci sono ancora ostacoli di carattere burocratico alla diversificazione delle 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;
- c) 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.

4.1.3 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 imprese²⁸ ha meno di 49 addetti, i guadagni di produttività possono essere raggiunti solo attraverso aggregazioni capaci di superare il vincolo 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.

□ 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.

4.2 Piano strategico per la competitività delle imprese turistiche (2014-2020)

- 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.

4.2.1 Linee di intervento del piano strategico per la competitività delle imprese (2014-2020)

4.3 Programma Triennale (2015-2017) per la competitività delle imprese

4.3.1 Linee di azione per potenziare la competitività delle imprese