



FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

Turismo e Programmazione UE 2014/2020

Numero 1/2014



A cura di Italo Candoni

(Vice Direttore Confindustria Veneto e Direttore di Federturismo Veneto)

Sommario

Sommario	1
Premessa	2
Una premessa breve ma necessaria ovvero di cosa stiamo parlando	3
Dove siamo e cosa ci attende: una programmazione in corso d’opera	5
Il turismo nell’accordo di partenariato 2014-2020 Italia	6
Azioni e obiettivi a sostegno del turismo: una pagina ancora da scrivere	7
Azioni e obiettivi a sostegno indiretto del settore: un mare di opportunità ad una condizione	9
Alcune declinazioni possibili	11
Come iniziare?	12
SVILUPPO 1 – Scelta di partner e collaboratori.....	12
SVILUPPO 2 - Creazione di reti orizzontali e verticali tra imprese turistiche.....	12
Come proseguire?	12
SVILUPPO 3 - Destination profile	12
SVILUPPO 4 - Identificazione di pacchetti personalizzati	13
Come comunicare?	13
SVILUPPO 5 – Comunicazione su tre livelli: interna, esterna e generale	13
Link utili	14

Il presente lavoro si basa sulla bozza di Accordo di Partenariato disponibile al 7 aprile 2014 e ovviamente non contiene eventuali novità o aggiornamenti sopravvenuti nel frattempo per i quali si rimanda ad una successiva eventuale integrazione specifica.

Premessa

Questo documento nasce in un contesto di doppia incertezza: il complesso quadro normativo che soprassiede alla programmazione in parola non è ancora definito e stabilizzato (manca l'approvazione definitiva dell'Accordo di Partenariato e mancano di conseguenza i Piani Operativi Regionali che rendono attivabili le risorse); il turismo pare affetto tuttora e soprattutto nei contesti regionali da una sorta di "sindrome di residualità", che rischia di ridurre la sua reale presenza tra gli obiettivi tematici prescelti e le azioni definite come prioritarie nella assegnazione delle risorse.

Soprattutto rispetto alla prima delle difficoltà segnalate ci si potrebbe allora chiedere perché mai investire in questa pur sintetica pubblicazione. La risposta tuttavia sta tutta in una semplice ma articolata riflessione: i tempi di attuazione del quadro programmatico sono ristrettissimi, con il rischio che le territoriali non abbiano quasi il tempo per impossessarsi e far propri meccanismi complessi e dunque intervenire nelle fasi di elaborazione da parte delle Regioni dei Piani/Programmi in modo da far sentire la propria voce; vi è pertanto la necessità di conoscere nel modo più semplice possibile (a costo di sacrificare l'esattezza formale dei concetti in funzione della semplicità con la quale presentare gli stessi) cosa sta succedendo e cosa ci attende, così da preparare le imprese "al nuovo", ma soprattutto a quello che sarà il nuovo modo di accesso alle (probabilmente) uniche risorse dirette loro per i prossimi sei anni.

Per quanto detto poco sopra, Federturismo Confindustria si impegna fin d'ora ad aggiornare e meglio precisare il documento allorquando il quadro programmatico si sarà definitivamente stabilizzato: trasformando così almeno la prima delle iniziali incertezze in opportunità conoscitive.

Il paragrafo relativo all'esercitazione è stato realizzato in collaborazione con Floriana Maria Gatto, giovane formata nel Progetto nazionale manager delle reti di impresa del turismo, promosso da Federturismo Confindustria, RetImpresa Confindustria e Intesa Sanpaolo (in collaborazione con LUISS School of Government e Università Bocconi).

Buona lettura.

Italo Candoni

Una premessa breve ma necessaria ovvero di cosa stiamo parlando

Ci troviamo all'interno del Quadro Strategico Comune della UE, alla cui realizzazione concorrono fondi a diversa natura, diretta ed indiretta. Qui di seguito vengono trattati, sempre e solo con riferimento al Turismo, i Fondi SIE (*European Structural and Investments Funds*) e anzi, in particolare il Fondo FESR (Fondo Europeo di Sviluppo regionale).

I regolamenti dell'Unione europea, a partire dal Regolamento recante Disposizioni Comuni n. 1303 del 17 dicembre 2013, prevedono un coordinamento molto più stretto rispetto al passato tra i diversi Fondi Strutturali (FESR, FSE, FEASR e FEAMP), al fine di garantire, tra l'altro:

- la concentrazione delle risorse su un insieme prestabilito di 11 obiettivi tematici: 1) rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione; 2) agenda digitale; 3) promuovere la competitività dei sistemi produttivi; 4) energia sostenibile e qualità della vita; 5) promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici e prevenzione/gestione dei rischi; 6) tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente risorse naturali e culturali; 7) promuovere la mobilità sostenibile di persone e merci e eliminare le strozzature; 8) promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori; 9) promuovere l'inclusione sociale e lotta alla povertà; 10) investire nell'istruzione e apprendimento permanente; 11) rafforzare la pubblica amministrazione efficiente;
- il raggiungimento delle tre priorità di Europa 2020 (crescita intelligente, crescita sostenibile e crescita inclusiva);
- una maggior concentrazione sui risultati e una riserva di premialità per le realizzazioni più efficienti.

I suddetti regolamenti, approvati a dicembre 2013, il Quadro Strategico Comune e il Position Paper per l'Italia presentato il 9 novembre 2012, hanno definito le priorità e i contenuti per la predisposizione da parte dei singoli Stati dell'Accordo di Partenariato che sarà siglato tra l'Unione Europea e ciascuno Stato membro, nel quale sono stabiliti gli impegni assunti dai partner a livello nazionale e regionale, assicurando così il coordinamento delle politiche e l'integrazione dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei.

A livello nazionale, con il documento "Metodi e obiettivi per un uso efficace dei Fondi Comunitari 2014-2020" è stato avviato, già a partire dalla fine del 2012, il confronto pubblico con le Istituzioni e con il partenariato economico sociale per la redazione dell'accordo di partenariato, proponendo:

- 7 innovazioni di metodo (risultati attesi, azioni, tempi previsti e sorvegliati, apertura, partenariato mobilitato, valutazione di impatto e forte presidio nazionale);
- 3 opzioni strategiche relative a Mezzogiorno, città e aree interne;
- alcune ipotesi di metodo e operative in merito a ognuna delle 11 aree tematiche individuate per l'intera Unione Europea.

A valle di questo complesso quadro programmatico si collocano i Programmi (o Piani) Operativi dei diversi Fondi strutturali (i famosi POR) che, a livello regionale, partendo da un'analisi dei fabbisogni dei singoli territori regionali, sono chiamati a definire le priorità di investimento, i risultati attesi e le azioni che, tenuto conto dei singoli contesti , possono maggiormente contribuire a livello locale ad una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva I POR rappresentano lo strumento operativo per le strutture del sistema associativo collegato a Federturismo Confindustria.

La forte impostazione strategica della programmazione, le cui macrostrategie sono decise a livello comunitario e nazionale, prevede che le Regioni debbano individuare le azioni da finanziarsi da un predefinito elenco allegato all'Accordo di Partenariato, i cui indicatori di output o di risultato sono stabiliti rispettivamente a livello di Regolamento o di Accordo.

Al raggiungimento degli obiettivi posti nel quadro strategico comune, concorrono dunque, ciascuno sulla base delle proprie priorità di investimento, definite dai regolamenti dell'Unione Europea, i seguenti Fondi Strutturali e di Investimento Europei, disciplinati a livello comune dal citato Reg. UE n. 1303/2013:

- FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) di cui al Reg. UE n. 1301/2013.
- FEASR (Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale) di cui al Reg. UE n. 1305/2013.
- FSE (Fondo Sociale Europea) di cui al Reg. UE n. 1304/2013.
- FEAMP (Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca) regolamento che non risulta ancora approvato.

A ciascuno di questi fondi corrisponderà un proprio Programma o Piano Operativo Regionale.

Il fondo che ha il compito di contribuire a tutti gli obiettivi tematici e che si concentra più di altri sui settori d'investimento collegati al contesto nel quale operano le imprese è il FESR.

Un tema sottolineato a livello europeo, per evitare la dispersione di risorse ed indirizzarle alla realizzazione della *mission* propria di ciascun fondo, è quello della concentrazione tematica. Nelle Regioni più sviluppate a livello nazionale, in ambito FESR, almeno l'80% delle risorse è previsto sia destinato a due o più degli Obiettivi Tematici 1, 2, 3 e 4, con una riserva del 20% all'Obiettivo Tematico 4, riguardante il sostegno alla transizione verso una economia a basse emissioni di carbonio; inoltre, almeno il 5% delle risorse FESR a livello nazionale deve essere assegnato ad azioni integrate per lo sviluppo urbano sostenibile.

Invece, in ambito FSE, almeno l'80% delle risorse deve essere destinato alla realizzazione di cinque priorità e almeno il 20% va indirizzato a promuovere l'inclusione sociale, combattere la povertà e tutti i tipi di discriminazione (obiettivo tematico 9).

Il FEASR concorre al raggiungimento degli Obiettivi Tematici attraverso un set di misure inquadrate all'interno di 18 focus area alle quali è assegnata la specifica dotazione di risorse, con una riserva minima del 5% riservata al CLLD (community

led local development) e di almeno il 30% delle risorse destinate alle misure afferenti agli obiettivi tematici 5 e 6.

L'Accordo di Partenariato e i Programmi indicheranno, ciascuno per il livello di competenza, una descrizione delle azioni da attuare, gli organismi responsabili e il calendario di attuazione.

Dove siamo e cosa ci attende: una programmazione in corso d'opera

Siamo ancora nella fase in cui per il nostro Paese si sta completando il processo di elaborazione della programmazione in parola e più esattamente nella fase in cui l'Accordo di Partenariato è stato definito e trasmesso (entro il previsto termine del 22 Aprile 2014) alla Commissione UE per l'approvazione. Entro la fine di Luglio, questo fondamentale strumento di attuazione dovrà essere definitivamente reso operativo. Nel frattempo, le Regioni stanno attivamente lavorando alla formulazione dei propri Piani Operativi (i POR appunto), secondo questa tempistica: entro il 22 Luglio i POR regionali andranno trasmessi a loro volta a Roma/Bruxelles per l'approvazione ed entro i successivi tre mesi (prorogabili fino a fine dell'anno in corso) andranno definitivamente resi operativi. Ragionevolmente, e salvo eccezioni dovute alla possibilità di alcune Regioni di anticipare le risorse della propria quota proporzionale già dai prossimi mesi, i bandi legati alle azioni connesse con i singoli Obiettivi Tematici potranno vedere la luce nei primi mesi del 2015.

Il nostro Paese ha definito e trasmesso l'Accordo di Partenariato alla Commissione Europea per l'approvazione, che dovrebbe essere resa nota entro il prossimo luglio. A loro volta le Regioni stanno predisponendo i POR che dovranno essere trasmessi a Roma e Bruxelles entro il 22 luglio per poi essere approvati entro tre mesi (si stima entro ottobre 2014). Di conseguenza i primi bandi potrebbero essere disponibili entro i primi mesi del 2015.

Il che significa che, purtroppo (e a causa per la verità di un ritardo nella complessa impostazione delle fonti programmatiche dovuta alla stessa UE) il primo anno della nuova programmazione è andato perduto.

Le settimane che ci attendono saranno dunque fondamentali:

- per ottimizzare la partecipazione al partenariato e dunque la interlocuzione con le regioni nelle fasi elaborative dei POR;
- per vigilare sul fatto che a monte dei POR vi sia una visione strategica ed integrativa dei medesimi su cui orientare la programmazione, così come sul fatto che questi poi declinino realmente in azioni le specificità della singola Regione e le sue necessità in termini di sviluppo compatibile;
- per vigilare sul fatto che, quantomeno all'interno del POR parte FESR, il turismo compaia nei due obiettivi tematici di riferimento e cioè nell'Obiettivo 3 (sviluppo e competitività PMI) e nell'Obiettivo 6 (tutela ambiente e promozione risorse), come meglio vedremo tra poco.

Ma i mesi che ci attendono saranno importanti anche per il fondamentale lavoro di sensibilizzazione della base associativa in ordine ai nuovi principi, ai nuovi obiettivi ed alle nuove azioni e perfino ai nuovi linguaggi di questa programmazione 2020.

Il turismo nell'accordo di partenariato 2014-2020 Italia

Sin dalla prima stesura, risalente ancora a febbraio 2013, la voce turismo figurava solo all'interno dell'Obiettivo Tematico n. 6.

La residualità, oltretutto, era addirittura doppia:

- non veniva inserita la voce turismo nell'Obiettivo Tematico 3 e dunque nel novero dei settori interessati da misure per lo sviluppo e la competitività delle PMI;
- inoltre nell'Obiettivo Tematico di riferimento (e cioè il 6) il turismo figurava solo in funzione (e cioè in tanto in quanto funzionale a) ad un tema diverso ed autonomo e cioè quello della valorizzazione culturale-ambientale .

Solo nell'ultima versione dell'Accordo (e per una utilissima azione di rappresentanza di sistema svolta dalla sola Federturismo Confindustria), la situazione si è quasi rovesciata, inserendo il turismo nell'obiettivo tematico sulla competitività delle PMI e lasciando inalterata la sua posizione all'interno dell'obiettivo dedicato alla valorizzazione territoriale.

Quale complice di questo rovesciamento non può non essere citato l'Industrial Compact europeo, che indica il turismo tra i sei comparti chiave su cui indirizzare forti investimenti e da cui è promanata anche una osservazione specifica e assai esplicita all'Italia a modificare in tal senso la precedente versione dell'Accordo di Partenariato.

Nel commento all'Obiettivo Tematico 3 e più precisamente nelle Linee di indirizzo strategico, si può leggere ora come: *“Nella sfera della coesione territoriale, la politica per la competitività delle imprese non ha natura settoriale, con eccezione per gli ambiti del turismo e dell'impresa sociale a cui rivolge una attenzione specifica ... (omissis)“. E poco più oltre, nel citare le misure che saranno volte “di norma al rafforzamento ed alla diversificazione della base produttiva “, si cita il “sostegno ai sistemi turistici “. Così come citazione autonoma spetta allo sviluppo di iniziative di valorizzazione del paesaggio, “...soprattutto quando abbinato ai prodotti tipici ed al turismo“.*

Nel commento invece all'Obiettivo Tematico 6, resta in parte immutato ed in parte invece si accresce il riferimento alla strategia per la valorizzazione delle risorse culturali e naturali, laddove il settore turistico è *“riconosciuto punto di forza del territorio italiano...tenendo conto della stretta relazione e complementarità tra le risorse del territorio ed il sistema delle imprese “. Segue l'impegno a supportare e migliorare il posizionamento competitivo delle PMI turistiche, declinando tale obiettivo in interventi di “ qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa; si promuove l'accesso ed il trasferimento delle conoscenze, nonché la qualificazione del capitale umano”.*

Per quanto molto sia stato fatto sussistono ancora delle problematiche: la residualità del nostro settore riaffiora nell'individuazione delle risorse (per le quali l'obiettivo tematico 6 pare esplicitamente rimandare al 3) e nella declinazione delle azioni sul versante della valorizzazione culturale, laddove esso riprende una sorta di ruolo di subalternità.

Azioni e obiettivi a sostegno del turismo: una pagina ancora da scrivere

In relazione all'Obiettivo tematico 3, dedicato allo sviluppo e competitività delle PMI, le azioni riferite al settore si trovano sostanzialmente concentrate sotto il risultato atteso 3.3, dedicato al "consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali".

La prima delle azioni è la 3.3.2, dedicata al "supporto allo sviluppo di prodotti complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso la integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali tipici". C'è una forte correlazione tra questa azione e le azioni previste dall'obiettivo tematico 6 (Risultati attesi 6.6 e 6.8).

Tre rapidissime riflessioni:

- il *core* dell'azione non è il turismo o l'impresa turistica "in sé", ma lo sviluppo di prodotti che si uniscono e completano così la valorizzazione di attrattori territoriali;
- i prodotti in questione possono essere beni e servizi (alloggio, ristorazione, trasporti, organizzazione del tempo libero) tipici in un territorio e che, messi a sistema, risultino essere un prodotto in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti della domanda;
- quell' "anche" ci fa capire come il perseguimento del *core* può avvenire anche tramite l'integrazione/agggregazione tra imprese di diversa provenienza (è lecito pertanto immaginarci come in detto caso le Regioni possano stabilire delle premialità qualora partecipassero al bando imprese di diversi filiere collegate tra loro tramite un contratto di rete oppure un'ATI oppure altre forme di aggregazione).

Alcuni osservatori hanno già parlato a questo proposito di "fertilizzazione incrociata" tra settori tradizionali e settori cultural-turistici. La o le imprese turistiche in detto contesto possono dunque proporsi attivamente, con progetti contenenti lo sviluppo dei citati prodotti (e pensando al coinvolgimento anche di imprese di altre filiere); oppure possono essere coinvolte da altri, sfruttando il potenziale di promozione che il turismo porta con sé.

La seconda delle azioni è la 3.3.3, che viene dedicata al "*sostegno a processi di aggregazione e integrazione tra imprese nella costituzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche (anche sperimentando modelli innovativi, dynamic packaging, marketing networking, tourism information system, customer relationship management)*".

Anche qui vi è un esplicito riferimento al risultato atteso 6.8 ed anche qui alcune brevissime riflessioni. Il core è il finanziamento a un processo aggregativo tra imprese, unite dal progetto di costituire un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche. Presupposto dell'azione è che vi sia una destinazione turistica acclarata o riconosciuta dalla Regione e che all'interno di tale ambito si sviluppi un processo aggregativo tra imprese per costituire un prodotto integrato. Verrebbe in mente, a solo titolo di esempio, un pacchetto di promozione turistica costituito da proposte ricettive integrate da visite museali o da percorsi storico-architettonici o, ancora, da

itinerari del turismo industriale o religioso. Ma anche siti o software dedicati alla promozione di una determinata destinazione, così come progetti/interventi articolati di destagionalizzazione dell'offerta turistica. I riferimenti che l'Accordo ci propone nell'inciso sembrano andare in tal senso: il *dynamic packaging*, ad esempio, è un'interfaccia on line che permette al cliente la predisposizione del proprio e personalissimo pacchetto vacanze e il *tourism information system* è una metodologia di rilevazione statistica (vd. Il notissimo programma STAR) utile in chiave di *incoming*. Qui, in altri termini, il modello innovativo risiede nell'offerta al turista di una modalità - prodotto di tipo innovativo e centrato sulla destinazione turistica.

La terza azione è la 3.3.4, rivolta al "sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche, attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica e organizzativa ". Tra le varie azioni in parola, questa è forse la più generica (ed anche l'unica ad avere come oggetto il sostegno alle imprese) e ci riporta a quella previsione di qualificazione/miglioramento dell'offerta che aveva caratterizzato molti bandi della programmazione 2000-2006. A voler guardar più a fondo tuttavia, l'elemento di diversificazione rispetto al passato risiede nella congiunzione tra miglioramento qualificativo dell'offerta ed innovazione nelle sue varie e più ampie declinazioni. Il che, significherà evidentemente non accontentarsi di un progetto di aggiornamento o miglioramento/restauro/potenziamento di una struttura ricettiva, ma prevedere l'accoglimento dei soli progetti in cui tali aggiornamenti strutturali vengono ricompresi in un più vasto progetto innovativo e valoriale.

Passando invece all'Obiettivo Tematico 6 (dedicato al tema della tutela e valorizzazione dell'ambiente e all'uso efficiente delle risorse), le azioni dedicate sono quattro e sono per lo più speculari a quelle presenti nel precedente obiettivo tematico 3. Anzi, come vedremo tra poco, talmente speculari e forse anche ripetitive, da meritare un approfondimento teso a ricercare gli ambiti di autonomia tra le diverse azioni e i diversi contesti. Vediamole in ogni caso in unico blocco.

La prima azione è la 6.7.3, che è rivolta al "*supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche....OMISSIS*". La seconda azione è la 6.8.1 ed è dedicata al "*sostegno a processi di aggregazione ed integrazione tra imprese per la costruzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche*". La terza è la 6.8.2 dedicata al "*sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto, servizio, strategica e organizzativa*". La quarta è la 6.8.3 ed è dedicata al "*sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e naturali e alla promozione delle destinazioni turistiche*".

Risulta evidente una sovrapposizione quasi perfetta e speculare tra le azioni previste nei due diversi Obiettivi, con l'esclusione dell'ultima azione, che si rende autonoma in tanto in quanto esplicita e confina il suo sostegno all'aspetto della fruizione turistica.

Un elemento distintivo va forse ricercato nei risultati attesi per le diverse azioni, qui più esplicitamente rivolti non già al consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali, ma piuttosto al miglioramento delle condizioni e standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale (nelle aree di attrazione ovviamente) e al riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche.

Ulteriori elementi distintivi si rinvencono nelle linee di indirizzo strategico, laddove nel caso dell'obiettivo tematico 3, gli interventi (sempre territorialmente mirati) sono rivolti al rafforzamento della base produttiva e dunque al sostegno del turismo quale attività economica; mentre nel caso dell'obiettivo tematico 6, gli interventi sembrano più rivolti alla valorizzazione degli asset territoriali, sfruttando anche il principio di specializzazione intelligente (*smart specialisation strategy*); ricordando al proposito che ogni Regione è tenuta per uno dei principi della condizionalità ex ante, a identificare le specializzazioni di conoscenza che meglio si adattano al loro potenziale di innovazione basato sugli asset e sulle capacità dei territori... e qui, perlomeno nei documenti di Veneto e Piemonte, il turismo non figura ahimè tra le specializzazioni identificate). Il che, in termini più pratici, potrà significare che la scelta da operarsi da parte delle Regioni nei diversi e relativi bandi sarà poi rivolta a privilegiare questo o l'altro fattore. Ciò non di meno, le azioni dei due obiettivi appaiono in effetti troppo vicine: tanto da far perfino confondere il compilatore stesso dell'Accordo, che, nelle linee strategiche sub obiettivo 6, ripete in copia/incolla il pezzo che abbiamo riportato sotto l'azione 3.3.3 e che ha ad oggetto degli esempi di modelli innovativi di prodotto turistico !!! Se questa vicinanza, o addirittura ripresa tout court di azioni in obiettivi diversi, sia positiva o meno sarà tutto da verificare. Certo è che il messaggio che arriva al settore è chiaro e ruota attorno al privilegio di alcune parole/concept, da tradursi poi in bando: competitività alle imprese nelle destinazioni turistiche; processi di aggregazione ed integrazione tra imprese; valorizzazioni di identificati attrattori culturali e naturali del territorio; ...altro. Una sorta di fil rouge che dovrà giocoforza caratterizzare l'impiego delle risorse utilizzate per il settore e sulle quali sarà pertanto utile per noi tutti cominciare a costruire una certa confidenza. E in questo senso utile anche per altre aree del Paese è senz'altro quanto si rinviene nel Documento Strategico predisposto dalla Regione Piemonte e che al proposito recita come " E' possibile portare a resa il capitale naturale e culturale a disposizione, recuperando tutti gli interessi disponibili e prestando la dovuta attenzione per non intaccare il capitale. In quest'ottica diventa necessario, ad esempio, considerare il turismo come una attività produttiva che potrà reggere la competizione con altri mercati solo investendo ed innovando le proprie proposte attraverso tutte le sinergie possibili tra patrimonio paesaggistico-ambientale, patrimonio culturale e produzione agro-alimentare di pregio, al fine preservare le risorse di cui abbisogna e valorizzando le peculiarità di cui dispone ".

Spetterà insomma nelle prossime settimane alle singole Regioni "scrivere per ciascuna delle azioni la relativa pagina "nei propri Piani Operativi e, più in generale, nella propria Programmazione dei Fondi in chiave 2020. A loro Regioni spetterà soprattutto scegliere quali azioni inserire e con quali risultati attesi; a valle dei quali predisporre poi gli eventuali bandi per l'impegno delle risorse. In modo speculare, spetterà al mondo delle imprese turistiche cominciare a familiarizzare con i nuovi concetti, così da saper ottimizzare all'uscita dei bandi la domanda di risorse secondo le proprie necessità/specificità.

Azioni e obiettivi a sostegno indiretto del settore: un mare di opportunità ad una condizione

Molte altre azioni presenti nell'Accordo di Partenariato correlate ad altrettanti Obiettivi Tematici importanti e a natura trasversale possano costituire per le imprese turistiche grandi opportunità. Ci si riferisce in particolare agli obiettivi tematici 1 (ricerca,

sviluppo tecnologico ed innovazione) , 2 (agenda digitale), 4 (energia sostenibile e qualità della vita), 8 (occupazione e mobilità dei lavoratori), 10 (istruzione ed apprendimento permanente). Tutti questi obiettivi, le relative azioni ed i relativi risultati attesi contengono moltissime opportunità per il settore.

Se ad esempio consideriamo le azioni contenute nell'Obiettivo Tematico 1, ci imbattiamo in azioni quali la 1.1.3, che prevede per le imprese il "sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative...". I relativi bandi ben potrebbero essere dunque aperti anche a progetti di innovazione organizzativa provenienti da imprese turistiche (meglio se collegate in rete fra loro).

Allo stesso modo ed anzi forse con maggiore e più facile connessione vanno considerate alcune azioni contenute nell'Obiettivo Tematico 2, quali la 2.3.1, che prevede il sostegno a "soluzioni tecnologiche ...per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese e lo sviluppo delle nuove competenze ICT..."; o la 2.2.1, che, benchè riferita alle pubbliche amministrazioni, prevede il sostegno a "soluzioni tecnologiche e digitalizzazione per l'innovazione di processi interni...riguardanti in particolare...il turismo, le attività ed i beni culturali".

Sull'Obiettivo Tematico 4, l'azione 4.2.1 è di sicuro interesse e riguarda la previsione di incentivi "finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese". Ma anche la 4.4.1, che prevede "...l'efficientamento energetico tramite teleriscaldamento ...e l'installazione di impianti di cogenerazione...", potrebbe rivelarsi utilissima. Per altro, e sempre rimanendo all'interno di questo forte impulso alla green economy ed alla filiera del *clean economy* di cui si occupa l'Obiettivo Tematico in parola, alcune Regioni hanno inserito nei propri Documenti Strategici Unitari dei chiari riferimenti alla sfera rurale, citando l'economia del gusto ed il valore del patrimonio forestale e della biodiversità, collegati tra loro dalla integrazione di percorsi turistici.

Ma, per una sorta di intreccio valorizzante, il più volte citato Obiettivo Tematico 6, contiene per molte Regioni e al di là delle azioni già richiamate, la possibilità di inserire riferimenti espliciti ad una corretta gestione della risorsa acqua ...tema che, grazie anche al traino offerto dall'EXPO di Milano 2015, potrebbe nelle sue varie declinazioni lambire il settore turistico, con particolare riferimento, ad esempio, al termalismo.

Medesimo il ragionamento da farsi sugli altri due Obiettivi tematici citati, con azioni rivolte a favorire l'inserimento lavorativo e la occupazione di lavoratori svantaggiati (azione 8.7.1) o con azioni volte allo sviluppo delle competenze trasversali (10.2.5).

Del resto, come si rintraccia sempre in Documenti Strategici Unitari già pubblicati da alcune Regioni, il mutare delle esigenze delle imprese richiede l'adeguamento delle politiche attive per il lavoro e del sistema di istruzione e di formazione, focalizzando gli interventi sui temi della crescita dei tassi di occupazione, dell'emergenza della disoccupazione giovanile, dell'invecchiamento della popolazione. Sempre in tali ambiti poi, molte Regioni hanno dichiarato di voler avviare una riorganizzazione sostanziale del proprio sistema di formazione continua e permanente, nella prospettiva tanto della ricollocazione dei lavoratori a rischio di espulsione del mercato

del lavoro quanto di una miglior qualificazione degli occupati. E non si vede perché, in questa chiave di lettura del tutto trasversale e a cui corrisponderà l'attivazione di specifiche azioni, il turismo debba essere escluso.

Da non trascurare, infine, un versante solo apparentemente non inclusivo del nostro settore e cioè tutta la parte relativa al cosiddetto Sviluppo Urbano Sostenibile. I regolamenti 2014-20 in effetti prefigurano le città come luoghi di concentrazione e integrazione di molti interventi prioritari legati agli Obiettivi Tematici. Anche qui una particolare attenzione verrà posta su una progettazione integrata che vada oltre la tradizionale prevalenza di interventi di tipo infrastrutturale e che superi lo scarso coinvolgimento del capitale privato: il turismo e le sue caratteristiche di valorizzazione endogena potrebbero qui trovare certo legittima cittadinanza (si pensi solo al potenziale offerto dalle tantissime Città d'arte). Oltretutto, il coordinamento dei fondi e la promozione di interventi di sviluppo integrato del territorio potranno essere attuati attraverso lo strumento degli Investimenti Territoriali Integrati (ITI), che permettono di attingere fondi da diversi assi prioritari di uno o più programmi operativi. Analogamente anche il discorso da farsi per lo strumento definito come CLLD (Community-led Local Development), che facilita l'approccio locale di tipo partecipativo e la cui recente storia di valorizzazione delle aree rurali potrebbe di certo lambire il settore turismo.

Tutto quanto sopra, tuttavia, è legato ad una condizione: quella per cui i relativi bandi richiamino esplicitamente l'apertura delle singole azioni anche alle aziende del turismo (con la relativa attribuzione esplicita del codice Ateco di riferimento: ad es. 055).

Alcune declinazioni possibili

Lo sviluppo del settore turistico, soprattutto nell'arco dell'ultimo decennio, ha ampiamente dimostrato la necessità di un approccio sistemico al fenomeno. Negli ultimi anni si è, infatti, passati da una situazione di mercato dove per essere concorrenziali era sufficiente disporre del vantaggio competitivo posizionale conferito dalle risorse, nonostante un'offerta dispersa, a uno stato dove l'aggregazione per la creazione di un prodotto turistico integrato e strutturato, nonché la partecipazione a bandi promossi dalla comunità europea, risultano essere una condicio sine qua non per potere ottenere i numerosi vantaggi che possono derivare in termini di economie di scala ed esternalità positive.

Per rendere l'approccio pragmatico e intuitivo abbiamo provato di seguito a prevedere una possibile azione ed a fare un lavoro di preparazione a quello che sarà il quadro in cui sviluppare i progetti. Ad ogni descrizione potrebbero per altro corrispondere diverse ipotesi progettuali, anche non alternative tra loro. Dipenderà naturalmente dai contenuti dei singoli bandi il "tarare" l'esercitazione alle esigenze dei vari territori.

3.3.3 Sostegno a processi di aggregazione e integrazione tra imprese (reti di imprese) nella costruzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche (anche sperimentando modelli innovativi, quali, dynamic packaging, marketing networking, tourism information system, customer relationship management)



L'azione nel riquadro è stata qui di seguito declinata in 5 macro-sviluppi, suddivisi in base alla priorità di intervento. L'impresa avrà così un piccolo vademecum per sapere da dove iniziare e come proseguire.

Come iniziare?

SVILUPPO 1 – Scelta di partner e collaboratori

Descrizione:

- Selezionare, tra le offerte di origine delle possibili aziende partners, quelle più adeguate ad aumentare il posizionamento competitivo e la qualità percepita da chi ci deve scegliere.
- Stabilire rapporti di fiducia e comportamenti cooperativi, attraverso accordi interni, che favoriscano il trasferimento di funzioni, la diffusione di informazioni strategiche, una pianificazione comune e condivisa.

SVILUPPO 2 - Creazione di reti orizzontali e verticali tra imprese turistiche

Descrizione:

- Definire criteri e modalità della propria proposta progettuale, con particolare riferimento alle attività previste e risultati attesi; alle modalità di suddivisione tra i partner coinvolti; al differente impiego di risorse umane, organizzative, tecnologiche e finanziarie destinate al progetto; alla misura di performance e risultati.
- Sviluppare la creazione di Reti di Impresa e un'offerta sistematica e integrata, che coinvolga più operatori del settore turistico. Ciò deve essere realizzato in coerenza con i bisogni della domanda.
- Favorire la creazione di reti turistiche in cui siano rispettate complementarità tecnica ed economica delle diverse gestioni, per costruire un processo congiunto di generazione del valore del prodotto turistico.

Per poter creare proposte di progetto pregevoli e programmi che siano vagliati e presi in considerazione per la loro validità e coerenza, sarà opportuno che ogni impresa aumenti la conoscenza della propria identità (attraverso la formazione di un profilo di destinazione) e della propria finalità (con l'identificazione e la produzione di pacchetti personalizzati).

Come proseguire?

SVILUPPO 3 - Destination profile

Descrizione:

- Analizzare l'ambiente interno della destinazione (la sua struttura turistica) e guardare al benchmark.
- Creare il profilo della destinazione/ delle destinazioni, attraverso il raccoglimento di dati, che una volta integrati ai piani di marketing e di comunicazione, forniscano informazioni utili per le strategie e le politiche di lungo termine.
- Riconoscere quale sia la vision di quel territorio e che tipo di turismo si vuole sviluppare e promuovere; le linee guida e gli obiettivi da raggiungere; la differenziazione dai competitors; il branding; i mercati target e le scelte promozionali.
- Definire gli interventi da effettuare e la loro priorità (es. in merito a ricettivo, logistica e trasporti, risorse, destination marketing).
- Promuovere iniziative promozionali dei tematismi turistici presenti nella destinazione (cicloturismo, golf, etc.), per mercati obiettivo.

SVILUPPO 4 - Identificazione di pacchetti personalizzati

Descrizione:

- Analizzare le caratteristiche e criteri di scelta dei diversi segmenti (in termini di posizionamento e contenuto del prodotto - prezzo, ricettivo, itinerari, eventi-) individuare e colmare i gap tra l'offerta turistica già presente e la richiesta.
- Strutturare un'offerta di prodotti che valorizzi la complementarietà tra risorse naturali, culturali e servizi ai fini della loro fruibilità e risponda alle esigenze dei segmenti chiave, in termini di valore e crescita attesa.
- Stimolare l'instaurarsi di solide relazioni cooperative tra gli stakeholders pubblici e privati coinvolti.
- Fare scelte di posizionamento mirate e coerenti con l'area e con un suo possibile sviluppo futuro (a tal riguardo fondamentale è l'effettuazione di diverse analisi, come quelle sulla crescita della domanda interna e degli stranieri).

Infine, passaggio delicato e ultimo, non per importanza ma perché conclusivo sarà necessario comunicare correttamente quanto precedentemente realizzato: le analisi, i resoconti, i vantaggi e le criticità. Una comunicazione che dovrà sempre essere su tre livelli, coesistenti tra loro: interna, a quanti hanno partecipato con noi allo sviluppo del progetto; esterna, a chi dovrà scegliere la nostra proposta tra le molteplici pervenute, e successivamente generale a tutti coloro che, avranno un rapporto diretto o indiretto con la messa in atto del progetto stesso. Molto spesso infatti le aziende perdono la possibilità di partecipare a bandi comunitari per l'incapacità di descrivere adeguatamente la propria idea, per una visione progettuale poco riconoscibile o confusa.

Come comunicare?

SVILUPPO 5 – Comunicazione su tre livelli: interna, esterna e generale

Descrizione:

- Attuare una comunicazione che preveda sempre tre piani di feedback (interna, esterna, generale) come sopra specificato.
- Per la comunicazione interna, mantenere un rapporto di trasmissione e divulgazione delle informazioni continua e costante con i propri collaboratori e gli stakeholders interessati, attraverso tavoli di confronto periodici e incontri di pianificazione e programmazione a scadenze regolari, reti informatiche con software in cui condividere dati, avvisi, relazioni.
- Per la comunicazione esterna, stilare un progetto che preveda indagini, diagrammi, WBS funzionali e di immediata lettura. Corretti nei contenuti e nelle soluzioni. Allegare dati e statistiche a conferma dei propri esami previsionali e delle proprie affermazioni.
- Una volta approvato il progetto proporre un'immagine chiara del proprio piano di lavoro, basata su elementi distintivi e specifici.

Link utili

- **Sito Associazione Europa 2020:** <http://www.associazioneeuropa2020.eu/news-dall-europa/Politiche-europee-settore-turismo.cfm>
- **Sito Programmi comunitari – Formez:** http://programmicomunitari.formez.it/lista_programmi_2014_2020_per_settore?page=4
- **Sito del documento Metodi e obiettivi per un uso efficace dei Fondi Comunitari 2014-2020:** <http://www.coesioneterritoriale.gov.it/wpcontent/uploads/2012/12/Metodi-e-obiettivi-per-un-uso-efficace-dei-fondi-comunitari-2014-20.pdf>
- **Sito del Governo Italiano:** <http://www.governo.it/Notizie/Ministeri/dettaglio.asp?d=73329>
- **Sito Politica Regionale UE:** http://ec.europa.eu/regional_policy/information/legislation/index_it.cfm