

Attività T1.3
**Analisi della cultura organizzativa delle imprese, enti locali,
associazioni sulla sostenibilità**

PROGRAMMA INTERREG IT-FR MARITTIMO
PROGETTO STRATUS

**“Report sulla strategia congiunta (2 territori) per il rafforzamento della
cultura imprenditoriale ed organizzativa”**

Componente T1 - “Competitività del settore turistico”
T.1.3.13

Versione n. 01
Data: 31/01/2018

Autori: Gianni Agnesa, Francesca Ardu, Manuela Lai, Emanuela Manca, Luca Melis (P07 POLISTE); Rachel Schaeffer, Mathilde Woillez (P06 GIP FIPAN).

Coordinamento a cura di: Emanuela Manca (PP07 - Poliste)

Gli autori ringraziano Fabrizio Atzori (PP 02 – AMP Capo Carbonara), Giacomo Del Chiappa, Antonio Cocco, Marcello Atzeni (LP CRENoS), Matteo De Felice (PP 05 - ENEA) Cristina Casian (P03 Ea Ecoentreprises), Maéva Monnier (P04 Ecoscience Provence), Romain Goura et Guillaume Cairaschi (P06 GIP FIPAN) per il supporto fornito nella raccolta ed elaborazione dei dati.

Sommario

Introduzione	3
1 Metodologia di studio	5
2 Analisi comparativa dei risultati Italia-Francia	6
3 Indicazioni strategiche	12

Introduzione

La cultura organizzativa viene definita come un insieme delle esperienze individuali e collettive, le norme e i valori condivisi dalle persone che lavorano in un'organizzazione (Grant, 1995).

La cultura è l'esito di un processo di apprendimento Schein (1965)¹: quando un comportamento, una strategia (ad esempio agire in modo collaborativo) porta i risultati attesi, nel tempo diventa un valore.

Però col tempo può diminuire l'attenzione sulle motivazioni e sugli effetti determinanti il successo di un determinato comportamento organizzativo e i membri dell'organizzazione finiscono per dare per scontate le scelte più efficaci, coinvolgendo in questo comportamento scontato anche i nuovi ingressi. Per questo le organizzazioni (anche quelle apparentemente più innovative) si dimostrano tendenzialmente conservative e restie a trovare nuovi modi di operare che si innestino nella "consuetudine", uscendo dalla *comfort zone*.

Analizzando la cultura espressa da un'organizzazione si possono capire le vere chiavi dell'innovazione, dei miglioramenti, degli orientamenti generali (Weick 1988), delle potenzialità.

Se il responsabile dell'organizzazione di un'azienda o di un'amministrazione pubblica volesse introdurre delle significative innovazioni (di prodotto o di servizio), applicare una nuova strategia, migliorare le politiche di gestione del personale, dovrebbe tener conto certamente con le norme, con le risorse finanziarie, con la logistica, con le tecnologie, con le procedure, ma soprattutto con un fattore spesso nascosto, ma non meno decisivo: la "cultura organizzativa".

Novara e Sarchielli (1996) affermano che le organizzazioni sono delle "culture" piuttosto che delle "strutture". La cultura si esprime in assunti, valori, sistemi di convinzioni, credenze, aspettative, linguaggi, rituali, consuetudini. Parte di questo bagaglio è fattuale e si presta a indagini dirette, sistematiche, empiriche e descrittive. Ma un'altra parte della cultura è più simbolica, più dipendente da percezioni e significati che da dati di fatto e va esplorata mediante apprezzamenti indiretti e incrociati.

Per comprendere e risalire alla cultura bisogna quindi andare oltre le manifestazioni ufficiali della struttura organizzativa, utilizzando strategie che esaminino i comportamenti assunti inconsciamente e radicati in profondità, e sono capaci di determinare il modo in cui la persona e il gruppo percepiscono, pensano e sentono gli eventi che li riguardano. da questo punto di vista sono efficaci le narrazioni che consentono l'approccio che le persone hanno verso il loro lavoro, la misura e la qualità del loro impegno, dei collaboratori, dei competitors o dei partner, dei clienti e degli stakeholder, le reazioni del sistema rispetto a eventi critici e le risposte routinarie, le reazioni dei membri dell'organizzazione ai nuovi arrivati.

Nell'ambito del Progetto Stratus, finalizzato a promuovere uno sviluppo del turismo competitivo,

¹ Edgard H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, 1984, 25, 4, pp. 3-16; traduzione italiana in Gagliardi (a cura di), Le imprese come culture, Isedi, 1986.

ecologicamente consapevole e sostenibile, eticamente e socialmente equo nei riguardi delle comunità locali, è stato previsto di analizzare i tratti salienti della cultura e le eventuali matrici comuni alle organizzazioni del territorio di Villasimius così come nel territorio di Sanary, per poter identificare linee di miglioramento superando le resistenze culturali delle imprese e delle organizzazioni pubbliche, ovvero, come si vedrà, facendo leva sulle potenziali, sui punti di forza, sui successi latenti o sulle aspirazioni inesprese.

La cultura organizzativa (come le altre forme culturali) non è un dato fisso e universale, ma tende a diffondersi osmoticamente in un dato territorio con tratti caratteristici dominanti. La cultura organizzativa fa parte del capitale sociale di un territorio e come tale può concorrere a renderlo più efficiente, solidale ed efficace o a decretarne il declino.

Nel caso del Progetto Stratus è stato adottato un modello di diagnosi che, partendo da ciò che viene espresso formalmente negli atti e nei documenti, dai comportamenti abituali, da ciò che le persone fanno o dai valori dichiarati ne comprende i significati, esamina anche le proiezioni, le aspettative, gli scenari poco esplorati, andando più in profondità e guardando non solo a sé ma anche agli altri, non solo al passato ma soprattutto al futuro.

Occorre ricercare ciò che talvolta viene dato per scontato o viene banalizzato ("È ovvio che facciamo così") e scoprire quello che le persone non mettono in discussione riguardo a sé, ai propri collaboratori, ai competitors, agli altri attori del sistema locale o globale in cui operano.

1 Metodologia di studio

Per svolgere l'importante ricerca di cui si è appena detto, rivolta a molti attori, costruendo scenari futuri verso una maggiore sostenibilità e competitività del settore turistico, si è utilizzato *l'Appreciative Inquiry Approach* (in sigla AI).

Il metodo di diagnosi ha privilegiato la visione sistemica, soffermandosi, in via preliminare, sugli ambiti di azione più efficaci e positivi. Il metodo, aprendo un dialogo di interlocuzione con i soggetti coinvolti, genera inoltre riflessioni efficaci, apprendimento e responsabilizzazione.

L'analisi della cultura organizzativa del territorio di Villasimius e Sanary-sur-Mer, con particolare attenzione soprattutto alle imprese private, ma anche alle amministrazioni locali e ad altre organizzazioni operanti nel territorio, è stata eseguita in modo appropriato tenendo conto di tre punti di vista:

- uno strategico, esterno e di lungo termine,
- uno più specifico riguardante le singole organizzazioni
- uno ancora più dettagliato relativo alle persone e ai comportamenti individuali.

Tale lettura incrociata (come si rileva dalle specifiche analisi condotte) si è svolta tramite tre rilevazioni:

1. un'analisi documentale
2. delle interviste a testimoni privilegiati (analisi qualitativa)
3. dei questionari compilati da rappresentanti di diversi gruppi professionali (analisi quantitativa)

Si rimanda ovviamente alle analisi condotte nel Comune sardo e in quello del Var per un approfondimento sui diversi aspetti di dettaglio.

Le due rilevazioni si sono svolte in parallelo e su basi dati sostanzialmente simili.

Per quanto riguarda l'analisi documentale e più in particolare degli strumenti urbanistici esiste però una differenza significativa. Infatti, il Comune di Villasimius è ai primi passi nella redazione del nuovo Piano Urbanistico Comunale (PUC) e manca dunque del più importante strumento di governo del territorio. Si è cercato di supplire incrociando gli elementi rilevanti della pianificazione comunale precedente, di quella di settore (come il Piano di utilizzo dei litorali) e del Piano Paesistico Regionale.

2 Analisi comparativa dei risultati Italia-Francia

I risultati delle analisi qualitative e quantitative eseguite rispettivamente nella regione PACA e a Villasimius, sono stati analizzati e messi a confronto in una tabella, che evidenzia in particolare i numerosi punti in comune rilevati, e altresì qualche differenza.

I risultati emersi dalle analisi sono stati messi a confronto, nella prima parte, secondo i tre obiettivi del progetto STRATUS, ovvero:

- Riduzione del carico antropico;
- Gestione sostenibile delle risorse;
- Offerta turistica integrata.

Per quanto riguarda la prima finalità di progetto, ovvero la **riduzione del carico antropico**, emerge in entrambe le analisi una forte attenzione nei confronti dell'ambiente, e un'importante volontà di preservazione dello stesso. In particolare, preso atto della centralità del turismo nell'economia di entrambe le località, appare prioritario favorire lo sviluppo di un turismo sostenibile, e ridurre dunque l'impatto che il turismo stagionale ha sul territorio. Appare inoltre fondamentale portare avanti politiche e attività di protezione, e preservazione dell'ambiente naturale, delle biodiversità, delle coste e delle risorse dei territori; in particolare, risultano indispensabili campagne e attività di sensibilizzazione, informazione ed educazione alla cultura della sostenibilità e del mare, che siano rivolte sia ai cittadini e agli operatori locali, che fruiscono del territorio ogni giorno, sia ai turisti, che ne fruiscono per pochi giorni all'anno, ma che possono realmente fare la differenza. Nella regione francese PACA emerge più dettagliatamente un'idea di rafforzamento dell'economia circolare, mentre a Villasimius ci si riferisce in particolare allo sviluppo della mobilità sostenibile.

Anche per quanto riguarda la seconda finalità di progetto, ovvero la **gestione sostenibile delle risorse**, si evidenziano numerosissimi punti in comune tra le due analisi. Si sottolinea la necessità di un sistema di gestione integrato e sostenibile, che consenta di organizzare e migliorare la gestione degli spazi turistici, e che, tenendo conto delle esigenze degli operatori, degli enti pubblici e dei fruitori del territorio in un'ottica imprescindibile di sostenibilità, riesca a soddisfare le esigenze di tutti e a far funzionare efficientemente le località, come mete turistiche. Una gestione simile prevede ovviamente il coordinamento di tutti gli attori coinvolti, la diffusione di pratiche sostenibili e rispettose dell'ambiente, azioni condivise di tutela e preservazione del territorio, in una cornice di rispetto e salvaguardia dell'ambiente.

Infine, la terza finalità di progetto, l'**offerta turistica integrata**, prevede per entrambe la località la realizzazione di diversi interventi in vari campi, che abbiano come obiettivo condiviso il miglioramento dell'offerta turistica e l'integrazione dei vari settori/servizi che la compongono.

In particolare, ci si riferisce ad un essenziale miglioramento della ripartizione dei flussi turistici, sia nello spazio che nel tempo, ovvero a una destagionalizzazione del turismo, che consenta sia di divenire meta turistica anche in bassa stagione, sia di ridurre la pressione antropica durante l'alta

stagione.

Appare inoltre indispensabile la **diversificazione dell'offerta turistica**, ovvero l'ampliamento di tipologie di servizi offerti, senza dimenticare la contemporanea qualificazione dell'offerta turistica, ovvero la ricerca di un alto standard di qualità del servizio offerto. In un'ottica di offerta turistica integrata il primo passo è senza dubbio la collaborazione degli attori locali: l'operare congiunto in prospettiva di un obiettivo comune e condiviso deve essere considerato una pratica giornaliera e indispensabile sia dalle imprese del territorio che dagli enti pubblici. Anche la promozione e la comunicazione del territorio devono essere concretizzate in modo integrato; si dovrebbe cooperare per promuovere al meglio il territorio e renderlo attrattivo, anche attraverso l'animazione locale e la creazione di spazi di aggregazione sociale, che favoriscano il benessere durante il soggiorno nel territorio ma anche la ripresa dei legami sociali che pian piano diminuiscono sempre più. Si potrebbe inoltre realizzare un marchio di destinazione, che accomuni gli operatori e gli enti pubblici, e favorisca la promozione integrata e condivisa.

Dall'analisi della regione PACA emerge inoltre la necessità di identificare le reali esigenze dei turisti e dei cittadini della nazione, poiché il turismo risulta essere il settore chiave dell'economia del territorio, e soprattutto il 95% dei turisti è di nazionalità francese; inoltre si evidenzia l'importanza del rapporto con il pubblico, e con i fruitori del territorio, sottolineando sia l'attenzione alla clientela che la professionalità degli operatori.

Sul fronte Villasimius, affiora la necessità di politiche urbanistiche e di una riqualificazione urbana, sia in termini estetici che in termini di viabilità. Si fa inoltre riferimento alla definizione chiara e condivisa dell'identità di Villasimius, a cui può seguire la promozione integrata e anche la definizione e l'offerta di pacchetti turistici preconfezionati. Infine, si rileva la necessità di una nuova figura allo stato attuale assente nel sistema turistico del luogo, che è quella del Destination Manager.

La fase successiva dell'analisi comparativa tra la regione PACA e Villasimius, ha tenuto conto delle tre grandi tematiche emerse dalle analisi stesse, attraverso le quali verranno di seguito esposti i risultati.

Il primo macrotema emerso riguarda il **capitale umano**. Da entrambe le analisi si rileva l'importanza della professionalità degli operatori, l'importanza di un alto livello di qualifica, di conoscenze e competenze, ma anche e soprattutto l'importanza della formazione e dell'esperienza. In merito alla formazione ci si riferisce sia a quella pregressa che alla formazione continua e futura, ritenuta indispensabile per saper rispondere al meglio alle esigenze del mercato; in merito all'esperienza ci si riferisce all'importanza dell'integrazione di esperienze differenti. Tra le caratteristiche degli imprenditori ma anche del personale spiccano la flessibilità e la capacità di adattamento, la passione, l'impegno, e valori umani e universali. Tutti gli intervistati sottolineano la

volontà di migliorarsi (empowerment) in ambiti specifici e più generici, e sottolineano l'importanza delle competenze manageriali nell'attività turistica. Infine, si rileva un forte radicamento dei professionisti territorio, e l'efficienza del lavoro di gruppo: la cooperazione, il lavoro di squadra e il rapporto umano sono elementi basilari in questo ambito.

Proprio i rapporti umani sono uno dei punti principali del secondo macrotema, le **strutture dinamiche**.

Tra le variabili che determinano il successo di un'organizzazione vi è infatti la gestione efficace delle risorse umane. Un buon clima, una forte motivazione, la coesione tra membri di un team, etc. appaiono come valori di riferimento della buona riuscita e del raggiungimento dell'obiettivo. Ma l'attenzione ai rapporti umani non è riferibile soltanto ai lavoratori, concerne anche i clienti. Gli intervistati riferiscono infatti una grande attenzione alla clientela, alla sua soddisfazione e alla fidelizzazione. Ciò avviene soprattutto tramite la costante ricerca della qualità nei servizi e nei prodotti offerti. Questo microtema si è rivelato particolarmente sentito a Villasimius, in cui si è approfondito in particolare il discorso relativo all'accoglienza e alla necessità di migliorarla. Nella regione PACA invece si è approfondito maggiormente il rapporto con le istituzioni pubbliche, e l'importanza dell'innovazione.

Il terzo e ultimo macrotema riguarda l'**attaccamento al territorio**. In entrambi i casi si definisce il territorio come autentico e dinamico, e si definiscono di alta qualità il paesaggio, il turismo ed i prodotti locali. Questo forte attaccamento si manifesta nella esplicita volontà di legare il proprio destino personale e professionale al territorio, e nella volontà di creare e usufruire di luoghi che favoriscano la socialità.

La bellezza e la ricchezza di entrambi i territori devono essere tuttavia valorizzate, in particolare attraverso la creazione di un sistema di mobilità sostenibile, la preservazione dell'ambiente e delle sue biodiversità, un incremento dell'attrattività del territorio stesso, il miglioramento della comunicazione/promozione integrata. Dall'analisi relativa a Villasimius, emerge fortemente l'importanza del luogo e della sua specifica identità, di cui l'isolamento fisico e turistico rappresenta un punto di forza, e si evidenzia come sia prioritaria la valorizzazione delle risorse e dell'Area Marina Protetta.

Nella regione PACA, in cui il territorio è animato tutto l'anno, si sottolinea la necessità di un maggiore sostegno ai giovani e di un loro maggiore coinvolgimento, di un'urbanizzazione più a misura d'uomo, e di una valorizzazione del territorio che, contrariamente rispetto a Villasimius, non si basa sull'isolamento ma sull'integrazione con i flussi turistici del resto del paese, e l'impegno e il coinvolgimento delle istituzioni territoriali in diversi processi di certificazione ambientale e turistica.

A Sanary-sur-Mer, dove il territorio è animato durante tutto l'anno, gli attori locali intervistati suggeriscono di prestare particolare attenzione ai giovani al fine di incoraggiare un maggiore coinvolgimento nello sviluppo del turismo locale. Evidenziano inoltre l'importanza di promuovere un'urbanizzazione incentrata su aspetti più umani. Infine, i rappresentanti delle strutture pubbliche

sostengono una valorizzazione del territorio che, a differenza di Villasimius, non si basa sull'isolamento/esclusività ma sull'integrazione dei flussi turistici regionali, nonché sul coinvolgimento ed impegno delle istituzioni pubbliche locali in diversi processi di certificazione territoriale, ambientale e turistica.

FRANCIA	IN COMUNE	ITALIA
<u>Ridurre il carico antropico</u> <ul style="list-style-type: none"> Economia circolare 	<u>Ridurre il carico antropico</u> <ul style="list-style-type: none"> Ridurre l'impatto del turismo stagionale sull'ambiente Protezione, preservazione dell'ambiente naturale Sensibilizzazione, educazione e informazione del pubblico alla cultura del mare Sviluppo di un turismo sostenibile Preservare e valorizzare le biodiversità 	<u>Ridurre il carico antropico</u> <ul style="list-style-type: none"> Favorire la mobilità sostenibile
<u>Gestione sostenibile delle risorse</u>	<u>Gestione sostenibile delle risorse</u> <ul style="list-style-type: none"> Sistema di gestione integrato e sostenibile Organizzazione e miglioramento della gestione degli spazi turistici Diffusione di pratiche sostenibili e rispettose dell'ambiente Tutela delle coste, degli ambienti marini e della biodiversità 	<u>Gestione sostenibile delle risorse</u> <ul style="list-style-type: none"> Certificazioni ambientali
<u>Offerta turistica integrata</u> <ul style="list-style-type: none"> Turismo = settore chiave (95% è francese) Professionalità degli operatori Identificazione delle reali esigenze dei turisti Attenzione alla clientela 	<u>Offerta turistica integrata</u> <ul style="list-style-type: none"> Migliorare la ripartizione dei flussi turistici, anche nel tempo Diversificazione dell'offerta turistica Qualificazione dell'offerta turistica Promozione e comunicazione integrata dell'offerta turistica del luogo Collaborazione imprese/enti pubblici Innovazione e cooperazione Favorire l'ecoturismo Marchio di destinazione Favorire l'animazione locale e la creazione di spazi di aggregazione sociale 	<u>Offerta turistica integrata</u> <ul style="list-style-type: none"> Riqualificazione urbana Politiche urbanistiche Destination manager Pacchetti turistici preconfezionati Definire una chiara identità di Villasimius
FRANCIA	IN COMUNE	ITALIA

	<u>Capitale umano</u> <ul style="list-style-type: none"> • Alto livello dei qualifica del personale (conoscenze e competenze) • Formazione pregressa e continua • Valore dell'esperienza • Competenze manageriali • Flessibilità e capacità di adattamento • Passione, impegno, valori umani e universali • Cooperazione, lavoro in team • Professionisti radicati nel territorio • Empowerment (volontà di migliorarsi) 	
<u>Strutture dinamiche</u> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione tra imprese ed istituzioni locali • Innovazione 	<u>Strutture dinamiche</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione efficace delle risorse umane (buon clima, motivazione, coesione etc.) • Costante ricerca della qualità (servizi, prodotti etc.) • Attenzione alla soddisfazione della clientela • Miglioramento dell'accoglienza 	<u>Strutture dinamiche</u> <ul style="list-style-type: none"> • Importanza rapporti umani • Migliorare l'accoglienza
<u>Attaccamento al territorio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Territorio animato tutto l'anno • Valorizzazione del territorio, attraverso l'integrazione dei flussi turistici locali e regionali • Supporto e integrazione dei giovani • Gestione dell'urbanizzazione a misura d'uomo 	<u>Attaccamento al territorio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Territorio autentico e dinamico, di qualità (paesaggistica e turistica) • Prodotti locali di qualità • Valorizzazione del territorio, attraverso <ul style="list-style-type: none"> ○ sistema di mobilità sostenibile ○ preservazione bellezza ricchezza ○ rendere il territorio attrattivo ○ migliorare la comunicazione/promozione integrata • Volontà di legare il proprio destino personale e professionale al territorio • Creazione luoghi più sociali 	<u>Attaccamento al territorio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Importanza del luogo e della sua specifica identità • Valorizzazione risorse e AMP • Isolamento come punto di forza

3 Indicazioni strategiche

Quali aspetti salienti sono emersi in sintesi dalle analisi?

Dal punto di vista della **cultura organizzativa**:

- esiste una consapevolezza dell'utilità della collaborazione tra pubblico e privato, tra azione di governo locale e iniziative delle imprese, ma si sente l'esigenza di valorizzare la qualità della governance tra le istituzioni pubbliche e private.
- le imprese hanno la percezione di offrire un prodotto di qualità, che può essere arricchito e innovato: accanto al tradizionale turismo marino - balneare possono essere messe in atto e sviluppate nuove forme di turismo attivo, anche nelle zone attigue alla costa;
- si ha la certezza che la maggiore competitività (sul mercato Mediterraneo e locale) passa attraverso la cooperazione per offrire un prodotto completo, qualificato e più sostenibile. Si è altresì interessati a sviluppare partnership e approcci cooperativi per una migliore integrazione della catena di prodotti, una più facile gestione degli acquisti (riduzione del numero di interlocutori e intermediari) e lo sviluppo di strategie win / win
- è un dato consolidato che imprese, Pubblica Amministrazione, turisti e cittadini siano più responsabilmente informati ed ecologicamente consapevoli.
- si ha la consapevolezza di avere una preparazione teorica e pratica, maturata grazie all'esperienza, all'altezza dell'attività svolta (sia in ambito privato che pubblico) ma si percepisce il vantaggio che una buona formazione, mirata ed efficace, potrebbe produrre per un salto di qualità (su tematiche simili come la negoziazione, l'uso ottimale degli strumenti ICT e del web, il time management o su temi specifici come nel caso di alcuni gestori di servizi della Sardegna le lingue o, nel caso dei ristoratori del Var, la migliore conoscenza dei vini).
- esiste una sempre più diffusa cultura ecologica e le imprese comprendono la necessità di regolamentare l'uso del territorio, ma la regolamentazione e soprattutto la comunicazione della regolamentazione e delle modalità di gestione e utilizzazione del territorio va migliorata.

Alcuni distinguono riguardo l'uso di etichette per l'attestazione della qualità ambientale:

- A Sanary-sur-Mer non si sente la necessità di proporre una certificazione o un'ecolabel aggiuntiva che si sovrapporrebbe a processi attuati e ma piuttosto agire sui processi in corso
- A Villasimius sono pochissime le imprese certificate o con marchi di qualità ambientale e poche ritengono di essere in grado di poter soddisfare un processo di certificazione.

In conclusione, sembra che la cultura organizzativa diffusa, seppur adeguata alla sfida, abbia ancora spazi di miglioramento. Ma di questa necessità esiste un'ampia consapevolezza nelle imprese e nelle PA locali e questo è un punto di partenza fondamentale per attivare armonici

processi di cambiamento.

Alla luce di questi risultati, emergono alcune raccomandazioni che potrebbero concretizzarsi in azioni strategiche a breve, medio e lungo termine.

Tra le azioni da sviluppare a breve e medio termine, alcune potrebbero concretizzarsi a partire dalle prossime attività da implementare nell'ambito del progetto STRATUS al fine di rispondere ad alcuni fabbisogni espressi in entrambi i territori oggetto dell'analisi.

In termini di **innovazione del prodotto** è forte la consapevolezza della necessità di favorire lo sviluppo di un turismo sostenibile, ridurre dunque l'impatto che il turismo stagionale ha sul territorio l'attenzione nei confronti della destinazione.

Strategicamente, le azioni future potrebbero concentrarsi su:

- Lo sviluppo di un sistema di mobilità sostenibile all'interno del territorio e il collegamento del territorio alle infrastrutture di trasporto regionali e nazionali (stazioni ferroviarie, aeroporti, porti).
- Miglioramento della gestione dei rifiuti.
- Lo sviluppo di un'offerta turistica completa e integrata (itinerari e / o vacanze multi-attività) che consenta una migliore distribuzione dei flussi turistici tra la costa e l'entroterra.
- Lo sviluppo o il rafforzamento (in base alle situazioni territoriali) di eventi che permettano di animare il territorio tutto l'anno e di distribuire meglio i flussi turistici nel tempo, in particolare nella stagione anteriore e posteriore.

Sul fronte della **formazione/professionalizzazione** le imprese sentono una forte necessità di realizzare delle attività di formazione continua rivolte ai propri lavoratori, in particolare per migliorare le competenze manageriali e relazionali con un clientela sempre più internazionale e all'interno del team di lavoro.

Per quanto riguarda lo **sviluppo di una maggior cooperazione ed in rete**, è necessario sostenere sinergie e collaborazioni tra organizzazioni pubbliche e private. Questo è uno dei punti di forza di questo lavoro di analisi comparata: le organizzazioni intervistate hanno sottolineato all'unanimità la necessità di rafforzare la cooperazione sia con strutture appartenenti allo stesso settore di attività, ma anche con altri attori e strutture di vario genere attive nel territorio. Per fare ciò, i rappresentanti di aziende e istituzioni chiedono metodi e strumenti concreti e operativi, in particolare in termini di animazione partecipativa, che consentano loro di migliorare la propria capacità di rete e di implementazione azioni comuni sostenibili.