

PROGRAMMA INTERREG IT-FR MARITTIMO

PROGETTO STRATUS

Componente T, Att. T2, Deliv. T3.2.5

Strategia Transfrontaliera STRATUS

Versione N°.: 3

Data: 06/04/2019

Autori: Luca Santarossa (LP – CRENoS); (PP3 – ENEA); Emanuela Manca (PP5 – Poliste); Mathilde Woillez (PP6 – GIP FIPAN)

Contributi di: Stefano Usai, Giacomo Del Chiappa, Antonio Cocco (LP – CRENoS);

INDICE

INTRODUZIONE	1
1 IL PERCORSO	2
1.1 PSC E AB DI LA SPEZIA	2
1.2 WORKSHOPS LOCALI	2
1.3 PSC E AB DI MONTRIEUX	2
2 LA VISION	3
3 LE AREE DI AZIONE	4

INTRODUZIONE

Il Progetto STRATUS “Strategie ambientali per un turismo sostenibile” – finanziato dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2014-2020 – ha come obiettivo principale quello di rafforzare la competitività delle micro, piccole e medie imprese turistiche operanti nelle destinazioni marino-balneari, attraverso l’aumento della loro sostenibilità (ambientale, economica e sociale) e, quindi, della qualità dei servizi e dei prodotti offerti.

Il Progetto ha previsto una prima fase (Componente T1) di analisi del contesto locale delle aree pilota (Villasimius per la Sardegna ed il Dipartimento del Var per la Regione PACA) e transfrontaliero

A questa ha fatto seguito una fase (Componente T2) di sperimentazione di azioni concrete che ha previsto la definizione ed adozione di un marchio di qualità ambientale per tutti i servizi legati al turismo costiero, supportata da una forte azione di formazione e l’organizzazione di momenti di interlocuzione fra imprese turistiche e imprese innovative, mediante eventi B2B in ogni territorio coinvolto¹.

L’ultima fase (Componente T3) del Progetto è consistita nella costruzione pubblico-privata di strategie di sviluppo locali (per l’area di Villasimius in Sardegna e per il Var in Francia) e della presente “Strategia Transfrontaliera”. La Strategia Transfrontaliera, quale momento di sintesi delle due strategie locali e di tutti i maggiori risultati del Progetto, ha l’obiettivo di capitalizzare tali risultati e rafforzare la competitività del comparto turistico che ha fatto la scelta della sostenibilità.

Il presente documento descrive una Strategia che per un verso è il momento di ultima e definitiva sintesi di un processo (Cap. 1) che si è concentrato sui bisogni specifici dei singoli territori e si è poi allargato coinvolgendo i membri dell’Advisory Board del Progetto, in due momenti diversi (La Spezia giugno 2018, e Montrieux aprile 2019), al fine di trovare gli elementi comuni e le azioni sinergiche che ogni territorio pilota poteva sviluppare. Per altro verso la Strategia oggetto del presente documento propone delle ulteriori aree di azione congiunta transfrontaliere che possono essere sviluppate nel futuro prossimo dai soggetti appartenenti al partenariato di Progetto.

La presente Strategia pertanto vuole proporre al settore privato e a quello pubblico, per quanto direttamente coinvolto, un percorso di lavoro, per raggiungere un obiettivo generale di lungo periodo (esemplificato nella *vision*, cfr cap. 2) che viene declinato in preordinati obiettivi di breve-medio periodo.

Nel Capitolo 3 vengono definite le aree di lavoro derivanti dagli obiettivi specifici in cui la *vision* è stata declinata. Infine nel Cap. 4 si individuano le azioni prioritarie.

¹ Tutti i relativi prodotti sono scaricabili dal sito del progetto <http://interreg-maritime.eu/it/web/stratus> .

1 IL PERCORSO

1.1 PSC E AB DI LA SPEZIA

Il 20 giugno 2018 il partenariato progettuale ha condiviso, nella riunione del “*Project Steering Committee*” (PSC) di La Spezia, la metodologia per la definizione della Strategia Transfrontaliera, prevedendo il coinvolgimento di tutti gli attori locali pubblici e privati già partecipanti nelle precedenti attività del Progetto. Si è deciso che, in ogni territorio interessato, si sarebbe organizzato un workshop specificatamente strutturato, per raccogliere, a partire dalle criticità individuate nell’analisi, le linee programmatiche per uno sviluppo basato sulla sostenibilità.

Questa metodologia è stata presentata alla riunione dell’*Advisory Board* (AB) del pomeriggio del 20 giugno 2018, ai quali partecipanti è stato chiesto di indicare alcuni elementi su cui far sviluppare la Strategia Transfrontaliera: sono emersi, tra le altre, indicazioni relative al rafforzamento di un network di imprese preparate a fornire servizi per la sostenibilità, la necessità di azioni di integrazione tra regioni europee nelle politiche di sviluppo turistico, ed un nuovo approccio nella divulgazione della sostenibilità interculturale.

1.2 WORKSHOPS LOCALI

In coerenza con quanto previsto dalla metodologia approvata dal partenariato del progetto, nell’autunno del 2018 si sono svolti i workshop (6 novembre a Villasimius e 29 novembre nel Var) per la costruzione partecipata delle Strategie locali e di quella Transfrontaliera.

Gli esiti del confronto con gli stakeholder locali, a partire dalle indicazioni emerse dall’analisi, sono confluiti nelle rispettive Strategie locali²) e utilizzate quali input per la presente Strategia Transfrontaliera.

I risultati di tali workshop locali possono essere sinteticamente descritti come segue: in entrambi i territori sono chiaramente emerse le necessità di rafforzare la governance dell’offerta turistica della destinazione, di investire con maggiore forza ed incisività nel miglioramento della sostenibilità dell’offerta turistica, in modo da promuovere tale miglioramento quale elemento cardine nella promozione della destinazione.

Una chiara e concreta domanda di formazione specializzata ha accomunato altresì i due workshop, ed infine sono emerse alcune idee per future collaborazioni tra le aree pilota (in particolare, relativamente ad una gestione comune della promozione e comunicazione del marchio STRATUS).

1.3 PSC E AB DI MONTRIEUX

Nel PSC di Montrieux (2 aprile 2019, Var) sono stati presentati i principali contenuti della Strategia Transfrontaliera, identificati sulla base dei risultati dei Workshop locali e della successiva definizione delle Strategie Locali.

In sintesi, il partenariato progettuale ha condiviso la *vision* generale della Strategia e la sua declinazione in obiettivi specifici suddivisi per ambiti tematici.

Una prima bozza della Strategia Transfrontaliera è stata poi presentata all’*Advisory Board* del giorno 3 aprile 2019, in modo da validare, in tutto o in parte, i risultati del processo precedentemente descritto. L’inclusione delle risultanze della riunione dell’*Advisory Board* ha prodotto il presente documento.

² Consultabili all’indirizzo <http://interreg-maritime.eu/it/web/stratus>

2 LA VISION

Da quanto emerso nell'arco del processo sopra esposto, possiamo desumere che i territori coinvolti nelle attività di definizione delle strategie locali e transfrontaliera (Villasimius e il Dipartimento del Var), vogliono superare l'attuale declinazione del prodotto turistico marino-balneare declinato con le cosiddette "3S" (*sea, sun, sand*). In particolare, desiderano allargare la propria offerta per riposizionarla nel mercato domestico ed internazionale, ed essere così in linea con le nuove richieste della domanda più "esigente" da un punto di vista ambientale e dotata di maggior propensione alla spesa.

La sostenibilità (prima di tutto ambientale) viene vista quindi come fattore di competitività nel mercato turistico: le analisi svolte ribadiscono la consapevolezza – da parte sia degli operatori economici che dei decisori politici locali – che una maggiore qualità ambientale dell'offerta turistica porta non solo ad una maggiore efficienza gestionale ma soprattutto ad una potenziale crescita di attrattività nel mercato sia nazionale che straniero, relativo al segmento di turisti più sensibili ad effettuare una vacanza "sostenibile" e disponibili a pagare un sovrapprezzo (rispetto al turista medio) per trascorrere una vacanza all'insegna della sostenibilità.

La **vision** è dunque quella che vede **le due destinazioni turistiche** (Villasimius e Var, con una possibile ed auspicabile sinergia con il Parco Nazionale delle Cinque Terre quale terza area di studio e di applicazione del marchio STRATUS) **diventare nei prossimi 20 anni destinazioni "faro" di turismo costiero** (e quindi non solo balneare) **sostenibile, riconosciute e ricercate per l'alta qualità ambientale e paesaggistica del territorio nonché per l'alto grado di sostenibilità** (ambientale, economica e sociale) **dei servizi offerti**, sia privati che pubblici.

Questo obiettivo complesso richiama alcuni **elementi fondamentali** che devono essere compresi in questa *vision*, che sono:

- coordinamento dell'offerta: i territori devono coordinare la propria azione di promozione per orientare la propria offerta in modo che la sostenibilità divenga il principale asset, e garantire un continuo coordinamento sia in tale ambito sia per quanto riguarda la gestione della certificazione ambientale STRATUS, in modo da assicurarne omogeneità e coerenza applicativa;
- creazione di un brand: i territori devono comunicare al mercato quali sono i valori che stanno dietro la nuova immagine delle destinazioni, attraverso l'utilizzo del marchio STRATUS (come veicolo di tali valori) anche al fine della creazione di un brand comune a livello di Mediterraneo occidentale
- innalzamento della qualità dei servizi: i territori devono ridurre le esternalità negative dell'attività turistica, e migliorare la qualità complessiva dei servizi offerti e garantire un maggiore e costante capacità adattiva alle novità del mercato in modo da garantire la soddisfazione del turista;
- differenziazione dell'offerta: le destinazioni devono sviluppare prodotti turistici simili relativi al turismo attivo, sportivo, congressuale, ecc. da potersi svolgere anche nei periodi "spalla" o in inverno. Mediante tale azione si dovrebbero anche sviluppare prodotti che prevedano la loro integrabilità in pacchetti/percorsi che riguardino tutte le destinazioni.

Da tale *vision* possono essere declinati i seguenti **obiettivi specifici**, da perseguire nel medio periodo:

- a. innalzamento dell'attrattività dell'offerta: mediante il miglioramento della sostenibilità dei servizi offerti sia in termini ambientali sia di qualità dei servizi stessi;
- b. rafforzamento della governance a livello locale: mediante la costruzione di organismi di coordinamento e gestione a livello locale. E' da segnalare come a Villasimius è già stata creata un'apposita DMO (*Destination Management Organization*), mentre nel Var i partner progettuali stanno dialogando con i principali attori pubblici e privati per creare un coordinamento dell'offerta turistica;

- c. supporto e condivisione nei confronti del contesto decisionale pubblico: al fine di supportare lo sviluppo della *vision*, risulta essenziale condividere con i decisori pubblici, finalità e modalità realizzative della *vision*
- d. Sviluppo e marketing congiunto: le destinazioni continueranno a coordinarsi rispetto alla gestione e implementazione del marchio STRATUS. ; Appaiono inoltre evidenti i benefici derivabili da potenziali future azioni di marketing comune.

3 LE AREE DI AZIONE

Come già anticipato, ogni obiettivo della presente Strategia Transfrontaliera è declinabile in uno specifico ambito di azione, in modo da favorire il percorso di identificazione di possibili azioni concrete da sviluppare in un prossimo futuro.

Pertanto di seguito si descrivono le "Aree di azione" e le relative azioni.

- a. Obiettivo "innalzamento dell'attrattività dell'offerta" – Area di azione "Miglioramento della qualità dell'offerta turistica"

Azione 1: sensibilizzazione degli operatori locali e della clientela verso i temi della sostenibilità.

Vista la scelta strategica verso la sostenibilità, tutti gli attori che compongono l'offerta turistica della destinazione devono essere profondamente impegnati in tal senso (prima di tutto nell'atteggiamento verso il cliente), e pertanto l'azione di sensibilizzazione già avviata dal Progetto deve essere rafforzata ed estesa anche ai settori dell'indotto (ad es. altre attività commerciali, servizi pubblici di trasporto locale, ecc.)

Ovviamente anche un'attività specifica verso la clientela (almeno quella già presente nella destinazione), tesa a valorizzare le scelte fatte di sostenibilità e a capitalizzarle come elemento aggiuntivo di promozione on site, va perseguita in maniera costante, anche per gli evidenti benefici rispetto all'obiettivo di fidelizzazione del cliente

Azione 2: formazione tecnica per gli attori dell'offerta

Lungo tutto l'arco del Progetto da entrambe le destinazioni pilota la richiesta è stata la medesima: stante la necessità di riqualificare l'offerta per una sua maggiore competitività e considerato che tale riqualificazione era incentrata su azioni concrete per innalzare la sostenibilità della stessa, il bisogno di un supporto tecnico (in primis formazione professionale) per tutti gli operatori della filiera turistica è un elemento sine qua non. La formazione svolta durante il Progetto non ha potuto esaurire tutti i temi e beneficiare tutti gli operatori della destinazione, per cui future azioni in tal senso sono auspicabili.

Azione 3: diffusione del marchio STRATUS

Il marchio STRATUS certifica la sostenibilità nella gestione di strutture e servizi turistici. Nella sola Villasimius (la destinazione dove la diffusione del marchio STRATUS ha registrato i numeri più interessanti) oltre una trentina di PMI si sono candidate al processo di ottenimento del marchio, hanno attuato delle modifiche nella propria struttura o servizio, sono state "auditate" e hanno ottenuto il marchio STRATUS. Però seppur alto questo numero non "copre" la maggioranza dell'offerta turistica di Villasimius: da qui la necessità di incrementare sensibilmente tale numero per poter arrivare a presentare sul mercato una destinazione completamente sostenibile, almeno per quanto riguarda l'offerta. Stesso dicasi per le altre due destinazioni interessate (Var e Parco Nazionale delle Cinque Terre), dove le performance di miglioramento della diffusione del marchio STRATUS hanno, potenzialmente, migliori margini di crescita.

- b. Obiettivo "rafforzamento della governance a livello locale" – Area di azione "Rafforzamento degli attori locali":

Azione 4: supporto tecnico individuale alle PMI

Per rendere più efficace la governance del sistema, bisogna innanzitutto rafforzare le capacità di ogni singolo attore dello stesso nel saper innovare la propria offerta, diversificare i prodotti e lavorare in rete. Per questo è necessaria un'azione individuale (ed individualizzata) sulla singola impresa, che parta da un'analisi dei gap gestionali e focalizzi l'intervento (che può essere di formazione ma anche di *counseling*, *coaching*, etc.) su obiettivi di accresciuta capacità operativa e gestionale.

Azione 5: supporto collettivo per rafforzare la cooperazione tra attori locali

Un altro ostacolo riscontrato è la scarsa attitudine degli attori locali a lavorare sinergicamente tra "pari" con imprese di settori diversi (ad es. tra albergatori e produttori di prodotti agro-alimentari) in un'ottica di cooperazione orizzontale e tra componenti della stessa filiera ma a livelli di governance differente (ad es. tra noleggio mezzi – biciclette, gommoni, ecc. – e enti di trasporto pubblico collettivo, siano essi privati e/o pubblici (cooperazione verticale).

Pertanto si rende necessaria una specifica azione in tal senso da parte dell'organismo responsabile della destinazione, azione che può concretizzarsi in diverse forme (sensibilizzazione, formazione, pianificazione partecipata, ecc.)

Azione 6: creazione/formalizzazione di un network/cluster di "turismo sostenibile"

Tutti gli attori che hanno fatto la scelta di riqualificare la propria attività nel segno della sostenibilità sono "naturalmente" pronti a cooperare tra loro, visto il comune elemento distintivo (contrassegnato in maniera formale dalla accettazione del disciplinare del marchio). E' importante però che questa cooperazione diventi organizzata e stabile, e quindi è necessaria la creazione di un organo formale (sia esso un "Tavolo di concertazione", un club di prodotto o altro) che garantisca un'azione continua nel tempo basata su obiettivi di lungo termine. Lo strumento più evoluto ed efficace è dato dalla DMO ("*Destination Management Organization*") che coinvolga i principali stakeholder e policy maker pubblici e privati.

- c. Obiettivo "attività di lobby rispetto al contesto decisionale pubblico" – Area di azione "Adattamento alle/delle politiche locali/nazionali/internazionali":

Azione 7: individuazione di elementi di supporto alla Strategia nelle politiche esistenti

Prima di tutto ogni Strategia che voglia essere realistica deve guardare alle opportunità (normative, organizzative, ecc.) già esistenti nelle politiche di settore. Inoltre è sempre utile provare ad attivare specifiche azioni di "pressione" verso i livelli di governance superiore (Regione, Governo, enti internazionali) per far sì che le proprie scelte strategiche (nel nostro caso: la sostenibilità nel turismo) possano trovare supporto nel momento delle decisioni. In quest'ottica, un'azione concertata da parte delle tre destinazioni verso, innanzitutto, i rispettivi governi regionali e in seconda battuta verso i rispettivi Ministeri interessati, potrebbe essere utile almeno in termini di dare maggiore visibilità al percorso intrapreso.

Inoltre uno sforzo di identificazione di tutti le opportunità normative e finanziarie per sostenere processi di aggregazione tra gli operatori e tra questi e gli Enti Locali, che siano essi Club di prodotto, DMO o altro, sembra essere la giusta azione sinergica rispetto ad altre (cfr. Azione n.6).

Infine appare fondamentale un supporto congiunto (sia da parte delle tre destinazioni che degli enti sovraordinati) alla promozione di queste aggregazioni/DMO che nel frattempo si sono create e si andranno costituendo nel mercato turistico nazionale ed internazionale, per valorizzare non solo e non tanto il riposizionamento (scelta della sostenibilità) delle destinazioni quanto la loro accresciuta coesione interna e capacità di governance dell'intera destinazione, con ovvie ricadute promozionale e commerciali.

Azione 8: individuazione di fonti di finanziamento

Nel panorama dei finanziamenti pubblici al turismo viene sempre riconosciuta una parte importante, soprattutto se mira all'innovazione di prodotto e di processo. Pertanto un'attività trasversale per poter dar corpo alle diverse azioni (ad es. sostegno alle trasformazioni infrastrutturali dei servizi turistici, a pratiche innovative di gestione, alla creazione di nuovi prodotti, ecc.) è data dall'individuazione di fonti di finanziamento coerenti con gli obiettivi della presente Strategia e consoni alle attività da finanziare.

Da non sottovalutare anche le fonti di finanziamento private (Fondazioni, ONG internazionali, ecc.) che sempre più si rivolgono a settori dove le cd. "*nature-based solutions*" (quale la diminuzione dell'impronta ecologica del settore turistico, ad es.) sono utilizzate per contribuire alla mitigazione dei grandi problemi che inquietano l'uomo moderno (ad es. il cambiamento climatico).

- d. Obiettivo "Sviluppo e marketing congiunto" – Area di azione "Azioni comuni":

Azione 9: promozione congiunta dell'offerta turistica.

Questa azione è forse la più rappresentativa dell'intera Strategia, ovvero la possibilità di fare un'azione di marketing congiunto nel mercato internazionale da parte delle tre destinazioni pilota: due di esse sono Aree Marine Protette, la terza è un tratto di costa provenzale ad un buon livello di qualità ambientale e paesaggistica, quindi le possibilità per creare un'offerta congiunta (tramite percorsi, pacchetti e altro) e promuoverla unitariamente sono presenti e vanno percorse.

Ovviamente la modalità più semplice ed efficace per realizzare quanto detto sopra appare, perlomeno in questa fase, l'organizzazione di una partecipazione unitaria (nello stand, nei materiali da distribuire) a una o più delle manifestazioni fieristiche nei principali mercati europei che privilegiano il turismo sostenibile ed ad alta valenza ambientale (ad es. WTM di Londra, ITB di Berlino, Destinations Nature, di Parigi, ecc.).

La base di tali azioni è il già esistente coordinamento tra le tre destinazioni per la gestione del marchio STRATUS: alla fine del Progetto questo coordinamento verrà formalizzato in un apposito accordo tra gli enti gestori del marchio a livello locale.

Azione 10: sviluppo di nuovi concetti/metodi/strumenti.

La cooperazione tra le tre destinazioni interessate continuerà anche nel futuro. Appare importante includere fra le azioni da attuare anche una specifica azione di miglioramento continuo rispetto a metodi e strumenti che il Progetto ha creato/testato/proposto.

Tali metodi e strumenti potranno essere utili per uno sviluppo ulteriore dell'approccio che il Progetto ha concepito (in sede di preparazione) e realizzato (vedi cap. "Introduzione"), oppure potranno essere necessari per specifiche azioni della presente Strategia (ad es. nell'azione n.6 di supporto alla creazione di organismi di governance).

Inoltre il percorso intrapreso dal Progetto STRATUS, e che vede la presente Strategia come una *roadmap* per il futuro prossimo, ha bisogno anche di ulteriori input scientifici e metodologici, per poter stare al passo con le innovazioni del settore e soprattutto con la dinamica competitiva delle tante altre destinazioni che stanno operando scelte analoghe verso una maggiore sostenibilità dell'offerta turistica.