FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

TURISMO E VALORIZZAZIONE:

verso una nuova visione di rigenerazione territoriale in chiave 2021-27

A CURA DI ITALO CANDONI

Introduzione a cura di:
Giorgio Palmucci, Presidente ENIT Agenzia Nazionale del Turismo

Con i contributi di:
Bruno Barel, Marina Lalli, Stefan Marchioro, Adriana Miotto, Andrea Rolando, Michele Tamma

FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

Turismo e valorizzazione: verso una nuova visione di rigenerazione territoriale in chiave 2021-27

Saluto introduttivo.....2
Giorgio Palmucci, Presidente ENIT Agenzia Nazionale del Turismo

Prefazione.....3
Marina Lalli Bertolino, Presidente Federturismo Confindustria

Spirito e perimetro della guida.....4
Italo Candoni, Responsabile Fondi UE regionali Federturismo Confindustria

Cultura, Turismo e Territorio: parole chiave, traiettorie e percorsi.....9
Michele Tamma, Professore associato UniVE e Presidente Ciset

Modello/modelli: valenza e best practices di percorsi di valorizzazione.....18
Andrea Rolando, Professore ordinario PoliMi

La nuova politica di rigenerazione urbana.....36
Bruno Barel, Avvocato e Professore associato UniPD

Destinazioni turistiche e valorizzazione. Policy regionali e questioni aperte.....42
Stefan Marchioro, Regione Veneto e Docente UniPD

Comunicare e promuovere la valorizzazione: modalità e narrazioni.....51
Adriana Miotto, Founder Justgoodtourism

Finanziare la progettualità: modalità e percorsi.....70
Italo Candoni

Pubblicato a aprile 2022

La Guida curata da Italo Candoni risponde ad una necessità in sé semplice: fornire agli operatori del turismo una sorta di manuale sintetico per approcciare i finanziamenti della UE che tutte le Regioni bandiranno nel periodo 2022-27 su un fronte ancora poco trafficato e cioè quello della valorizzazione dell'immenso patrimonio architettonico, storico e naturale di cui il nostro Paese dispone.

Le pagine che seguono cercano in qualche modo di invertire una tendenza diffusa, che è poi quella di promuovere una progettualità turistica di valorizzazione, senza poi mettere a terra il "come" questo si faccia; e, oltretutto, di fronte ad un perimetro tematico che nei prossimi anni disporrà di parecchie risorse a fondo perduto, con il rischio che molte di queste rimangano non impiegate. Si rintracciano dunque qui modelli e *best practices*, ma anche la giusta sequenza per tradurre la progettualità in percorsi finanziati.

Pur nella sua essenzialità, questa guida si candida insomma a colmare un vuoto.

L'Agenzia che rappresento ha tra i suoi scopi fondanti quello di sostenere le imprese per la commercializzazione dei prodotti turistici italiani, in collegamento con la cultura e l'ambiente: in questo quadro non posso che salutare con piacere lo sforzo fatto dagli autorevoli autori per indirizzare le imprese verso un processo di diffusione valorizzante di quanto di straordinario questo nostro Paese può offrire ,nel senso della sostenibilità certo, ma anche in direzione di un rilancio di un turismo che si integra con "altro": altre filiere dell'eccellenza, altri stakeholders territoriali quali parchi e musei, altri cluster di attrazione nazionale ed internazionale.

Tutto ciò in relazione al fatto che la Comunità Europea considera sempre più le proprie sovvenzioni dirette ad approcci progettuali collettivi o comunque aggregati: si tende insomma a non premiare tanto l'idea di investimento del singolo operatore, quanto piuttosto un progetto che coinvolga in rete o aggregazione più soggetti. E questo si evince in particolare proprio su misure per loro natura "collettive", come per l'appunto quelle di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale. Prezioso può risultare pertanto quanto rinveniamo nelle pagine che seguono e soprattutto nei tanti esempi che riguardano progetti che già sono stati sviluppati e finanziati e che quindi possono, con le dovute variazioni, essere replicati, rinnovati e rilanciati altrove.

Io ritengo che, ampliando la visione sul tema, la grande opportunità di disporre per gli anni a venire di risorse dedicate al miglioramento dell'offerta ricettiva ed alla progettazione di valorizzazione territoriale debba anche stimolare il ripensamento e rilancio di due elementi nodali che sono un nuovo rapporto pubblico-privato per la gestione dello sviluppo turistico e una complementarietà ed integrazione nell'impiego dei fondi stanziati.

Gli strumenti, normativi e finanziari, per un più massiccio ricorso a percorsi di sviluppo sostenibile in accordo tra pubblico e privati ci sono: ciò che va aiutato è, ancora una volta, il processo di concretizzazione degli stessi. Il PNRR ha assegnato importanti risorse al nostro settore: a queste si sommano le risorse UE per la Coesione 2021-27 - di cui si occupa la Guida - e le misure di sostegno alla crescita varate in particolare dal Ministero per lo sviluppo economico: una risposta significativa alle necessità di investimenti per il rilancio turistico del Paese, che pur tuttavia, per ottimizzare gli interventi debbono poter essere integrati e cumulati tra di loro.

In ultima analisi, questa Guida serve agli operatori, ma può e deve anche farci riflettere sulla possibilità di valorizzare non solo il patrimonio territoriale di cui disponiamo, ma anche la grande trasversalità e integrazione che il turismo può dimostrare nell'intercettare le traiettorie di sviluppo sostenibile che si materializzeranno nei mesi a venire.

Buona lettura!

Giorgio Palmucci
Presidente ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo

Prefazione

di Marina Lalli Bertolino

L'emergenza sanitaria si è accanita particolarmente sul settore turistico che sta tuttavia trovando, come sempre accaduto anche in passato, energie e volontà per una rigenerazione ed un rilancio che è sotto gli occhi di tutti.

Le risorse messe a disposizione da UE e Stato per consentire investimenti per lo sviluppo sono e saranno nei prossimi anni ingenti: non solo PNRR, ma anche Fondi relativi alle Politiche di Coesione, sostegni alle imprese, linee di finanziamento dedicate.

La vera novità, almeno sul fronte delle risorse Ue per la Coesione 2021-27, sta nella grande attenzione riposta sugli elementi di sostenibilità e valorizzazione dell'immenso patrimonio storico, paesaggistico, architettonico di cui il nostro Paese dispone.

Ciò che si riporta è che le nuove risorse vedranno sì come beneficiari le imprese (ed Enti ed Istituzioni del territorio), ma in un'ottica nuova ed integrata: che è poi quella, per l'appunto, dello sviluppo dei territori e dunque delle destinazioni turistiche.

Proprio in questo contesto, tuttavia, ci è stata segnalata una carenza: a mancare era una sorta di guida, di "Bignami" per imprese: una sorta di breviario che facesse chiarezza e portasse contenuti in tematiche molto tecniche e, quasi per definizione, rivolte esclusivamente a tecnici.

Ben volentieri pertanto Federturismo ha abbracciato e fatto propria l'idea di questa Guida e del pensiero che l'accompagna e cioè quello di mettere insieme riconosciuti e stimati esperti di queste tematiche affinché in estrema sintesi, con un linguaggio pragmatico e con l'utilizzo di esempi e *best practice* suggestive, affiancassero l'operatore turistico e ne stimolassero l'impegno ad utilizzare queste risorse: rifuggendo dal basso tasso di impegno e spesa delle stesse che hanno caratterizzato in molte Regioni le precedenti Programmazioni UE dei fondi strutturali.

Un piccolo ma significativo segnale dell'impegno di Federturismo sul formare in sostenibilità ed in innovativi approcci allo sviluppo competitivo di imprese e territori.

Un grazie al curatore ed agli autori dei contributi che compongono la Guida ed un invito sentito e sincero agli associati a leggerla: auspicando che, scorrendola, trovino stimoli non solo ad investire in modo nuovo ed integrato in valorizzazione delle destinazioni turistiche, ma anche ad affacciarsi ai bandi che nei mesi a venire le Regioni approveranno su questo delicato tema.

Premessa

Spirito e perimetro della guida

di Italo Candoni

È di fine Dicembre 2021 l'annuncio da parte dell'Agenzia della Coesione territoriale della stesura definitiva dell'Accordo di Partenariato sui Fondi SIE per il settennio 2021-27: mentre è in pubblicazione questo contributo, il Documento è stato trasmesso alla Commissione Ue per la indicazione di eventuali integrazioni e richieste modificative, oppure per la approvazione, che deve comunque avvenire entro quattro mesi dalla sua ricezione. Le Regioni, nel rispetto di ciò, stanno ultimando i propri Documenti Strategici e Piani Operativi, così da essere in grado di bandire risorse già a partire dal secondo semestre dell'anno in corso. All'interno dell'Accordo, vi si ritrova un intero Obiettivo Strategico (o Prioritario, che dir si voglia) dedicato ai temi della rigenerazione urbana ed alla valorizzazione dell'immenso patrimonio di cui il nostro Paese dispone. In questo, turismo e cultura naturalmente possono risultare attori di molta progettualità finanziata e sono anzi chiamati - stante la loro natura trasversale - ad accompagnare altri comparti e componenti dell'economia, proprio nella direzione di utilizzare queste importanti risorse per lo sviluppo sostenibile.

Lo spirito di questa guida è quello della essenzialità: essa cerca di contribuire a colmare un vuoto e cioè il descrivere in modo quanto più possibile semplice e diretto come progettare iniziative di valorizzazione del territorio con finalità turistiche, beneficiando di sovvenzioni comunitarie. Contributi sul tema della valorizzazione dell'immenso patrimonio naturalistico, storico, architettonico del nostro Paese in realtà ve ne sono (anche se non tantissimi) ed al pari si rinvengono anche opuscoli e corsi di formazione che aiutano cittadini, imprese e soggetti pubblici ad approcciarsi ai benefici dei bandi comunitari promossi per lo più dalle Regioni nei settenni di programmazione della politica di Coesione UE: ciò che non si rinviene facilmente è, per l'appunto, l'insieme delle due cose. Si aggiunga poi che i contributi che trattano distintamente le due cose utilizzano molto spesso una terminologia giustamente tecnica e si rivolgono mediamente ad un pubblico analogamente tecnico: ciò che si vuole tentare qui è invece una semplificazione di temi, concetti e metodi, così da avvicinare maggiormente operatori professionali e semplici interessati, auspicando l'ampliamento della ancora ristretta comunità che nel nostro Paese partecipa con propri progetti alle sovvenzioni Ue per investimenti in sviluppo.

Definito lo spirito, il perimetro è quello citato all'inizio e su cui tuttavia è bene soffermarci ulteriormente: prima, per spiegare perché il contenuto dell'Accordo di Partenariato risulti così importante ai nostri fini e poi per analizzarne la portata per

chi dovrà in qualche misura essere parte attoriale della progettualità sostenuta da sovvenzioni (che ricordiamo essere particolarmente vantaggiose in quanto a fondo perduto).

Contenuti e interesse per imprese e soggetti turistici

L'Accordo di Partenariato dunque.

Nell'ambito dell'Obiettivo Strategico di policy 5 (un'Europa più vicina ai cittadini), rinveniamo le soluzioni di sviluppo sentite proprie dagli attori e partenariati locali attraverso Strategie territoriali locali (ST); tali soluzioni, saranno sostenute anche da altri Fondi SIE (e dunque non solo dal Fondo europeo di sviluppo regionale - FESR) e da ulteriore e non ben definite fonti europee nazionali e comunitarie. La dicitura, volutamente imprecisa, sta solo ad indicarci l'importanza di far confluire fondi a vario titolo disponibili su questo delicato fronte.

Gli ambiti territoriali di queste soluzioni sono sostanzialmente quattro: aree metropolitane, aree urbane, aree interne ed aree costiere. Alle Regioni naturalmente il compito di individuare e selezionare queste tipologie sul proprio territorio.

Le azioni concrete saranno sviluppate per mezzo di partenariati pubblico-privati locali ed attraverso l'utilizzo e/o la attivazione di Strategie Territoriali locali (ST). Gli obiettivi prefigurati presuppongono l'integrazione tra Fondi diversi (FESR – Fondo sociale europeo FSE+ - Fondo di sviluppo rurale FEASR/PAC). Ma ciò che per noi diventa importante è comprendere l'oggetto cui rivolgere la progettualità in parola.

Ed in questo, i riferimenti espliciti afferenti al turismo sono due.

Il primo e più generico lo troviamo sotto il paragrafo dedicato ai contenuti delle strategie e recita

"Gli interventi nel campo della cultura, del turismo sostenibile... possono svolgere, nel contesto delle strategie territoriali, un ruolo determinante per la valorizzazione, a beneficio della comunità territoriale, di risorse naturali, culturali e paesaggistiche, di produzioni locali, di opportunità di accoglienza, attraverso approcci integrati finalizzati alla rivitalizzazione del tessuto economico, rigenerazione dei luoghi, partecipazione ed inclusione sociale".

Il secondo lo troviamo invece sotto l'ambito territoriale delle aree costiere e recita

"Sulla base dell' esperienza... le strategie saranno indirizzate alla diversificazione economica ed allo sviluppo... in particolare per: sviluppare le opportunità ed i principi di sostenibilità dell'economia blu... del turismo costiero...".

Cosa ci dicono questi punti?

Il primo ci dice in realtà, tre cose e cioè: il turismo (sostenibile) risulta tema trasversale e determinante a tutti gli ambiti ed obiettivi prefigurati da questo Obiettivo Strategico; la progettualità da sviluppare deve avere come obiettivo la valorizzazione delle risorse, produzioni...; gli interventi devono seguire un approccio integrato e rivolto a rivitalizzare, rigenerare e partecipare. Ciascuna di queste cose ci apre un significato, un senso, un mondo. Dire che il turismo è trasversale e determinante significa aprire alle Regioni la possibilità/opportunità di far sì che nei bandi relativi a questo Obiettivo Strategico siano ammesse (quali beneficiarie) imprese turistiche, in forma singola o aggregata, Organismi di gestione della destinazione, Consorzi di promozione locali, altro; ma sono ammessi anche Associazioni di rappresentanza di imprese turistiche ed ,ovviamente, reti e club di prodotto. Il fatto stesso di fare riferimento all'utilizzo di partenariati locali ed al rapporto pubblico-privato, implica che lo spettro dei beneficiari di questa azione sia sufficientemente ampio.

Dire che la progettualità da sviluppare abbia come obiettivo la valorizzazione significa escludere investimenti che riguardino solo ed esclusivamente il miglioramento della propria offerta ricettiva o del proprio prodotto turistico (queste voci possono essere infatti finanziate in un Obiettivo Strategico diverso e cioè il numero 1, in tema di sviluppo e competitività delle PMI): significa includere solo la progettualità e gli investimenti che prevedano, accanto al vantaggio del singolo, un maggior vantaggio per il sistema territoriale in cui il singolo viene ad inserirsi. Non si sta escludendo il singolo, ma si sta chiedendo che la progettualità si caratterizzi per avere un perimetro più ampio ed inclusivo. Dire, infine, che gli interventi devono seguire un approccio integrato significa collegare il turismo anche “ad altro” interconnesso: sia esso cultura, o eccellenze di altre filiere, o altri soggetti quali Parchi naturali, siti Unesco.... E significa anche che tale integrazione va finalizzata a rivitalizzare (dare nuova vita: da intendersi nel senso di animare in senso economico siti e situazioni), rigenerare (offrire nuovo sviluppo a pezzi di città, piazze, edifici, verde ed a tutto ciò che con il tempo si è logorato), partecipare (rendere aperto e fruibile a cittadini, collettività e turisti ciò che ora è chiuso o limitato alla partecipazione di pochi).

Cercando di fare un esempio che tenga in piedi e rappresenti un po’ tutto questo, potremmo dire che ha queste caratteristiche un progetto che valorizzi sotto il profilo turistico un'area vasta (pensiamo ad una valle alpina o ad una zona lacuale o marittima), investendo su una piattaforma digitale per la promozione comune ed integrata di prodotti turistici e di eccellenze agroalimentari e che venga diretta a rigenerare e rilanciare un prodotto turistico obsoleto, oppure che migliori e renda più ampia una fruizione ora limitata alla stagionalità. Il soggetto beneficiario potrebbe essere individuato nella Destinazione turistica competente per territorio o nel relativo Consorzio di promozione turistica; all'interno di tale perimetro progettuale il singolo albergo o la singola attività turistica presenta un proprio investimento, naturalmente coerente con la finalizzazione dell’insieme. Ecco ritornare il concetto per cui non si finanzia su questa voce in parola il singolo tout court, ma il singolo incardinato in una logica di investimenti coordinati e sistemici. Su questo e su alcuni modelli che potranno essere sicuramente utili alle imprese si accentrerà nelle pagine che seguono in particolare il contributo del prof. Andrea Rolando.

Il secondo punto è più specifico e ci dice due cose: la prima riguarda il fatto che qui il contesto è più definito (aree costiere, sviluppo secondo i principi della sostenibilità, particolare attenzione alle comunità di pesca ed acquacultura); il secondo fa esplicito riferimento a progetti in regime di partenariato locale. Cosa significa ciò? Significa che il progetto di investimento qui è rivolto più direttamente a

fenomeni per propria natura “collettivi”: l'esempio tipico è quello dell'erosione costiera, che purtroppo penalizza ciclicamente il nostro turismo costiero, limitandone l'afflusso e l’utilizzo. Su questo versante, la partecipazione del singolo operatore avrà un vantaggio “per sottrazione”, nel senso che le eventuali sovvenzioni andranno a ridurre e/o annullare le spese e gli investimenti per il ripristino della costa che questi, diversamente, avrebbe dovuto accollarsi in toto. Ma, guardandola in chiave positiva, questo ci consente anche di lavorare sul fronte di progetti di integrazione con gli operatori della pesca, sviluppando percorsi esperienziali che costituiscano un nuovo prodotto turistico.

Il ruolo delle Regioni

Come detto all'inizio, le Regioni sono tutte impegnate a predisporre ed adottare i Documenti strategici per l'allocazione delle risorse 2021-27. Nel farlo, esse devono giocoforza operare in coerenza con le previsioni contenute nell'accordo di Partenariato, oggetto della nostra disamina. Il loro ruolo, in realtà, consiste nel far proprio e rendere specifico per il territorio di competenza il contenuto dell'Accordo di Partenariato. Ad esse spetta insomma riportare in azioni e misure quanto abbiamo espresso poco sopra, diversificando gli strumenti di intervento e valorizzando, per l'appunto le specificità che le sono proprie.

La regione Veneto, ad esempio, nel suo Documento strategico denominato “Verso il Veneto 2030” (DGR n. 134/21), sotto l'Obiettivo Prioritario 5 sostiene la finalità di “promuovere lo sviluppo sociale, economico ed ambientale integrato e inclusivo, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree urbane... e diverse da quelle urbane”. In questo ambito, le misure (e dunque i bandi futuri) saranno rivolti a “conservare e rendere fruibili alla cittadinanza nuovi spazi, pubblici e privati; promuovere la rivitalizzazione delle attività economiche, turistiche e culturali…”. Al turismo viene poi esplicitato un ruolo ulteriore e riferito alle aree interne non urbane, laddove si recita che “in ambito turistico... è quindi necessario applicare approcci di destination management e destination marketing che con lo sviluppo di “marchi d'area” quali strumenti di governance turistica ,consentano di valorizzare le filiere produttive locali, ponendole in connessione con prodotti turistici “slow e green”...”. Questa lettura ricalca sostanzialmente le indicazioni presenti nell'Accordo di Partenariato e la specificità si situa su due livelli: il livello della scelta delle aree (interne ed urbane) sulle quali si concentreranno progettualità e risorse; il livello in cui si è stabilito che la progettualità vada a concentrarsi soprattutto su marchi d'area, strumenti di governance e valorizzazione delle filiere produttive locali.

Ciò che le imprese e gli altri soggetti potenzialmente beneficiari di risorse possono attendersi in Veneto sta quindi all'interno di questo perimetro: per nulla banale o scontato e che, in ogni caso, traguarda modelli di intervento aggregati, integrati. Altre regioni - come ad esempio Lombardia o Lazio - non si discostano poi molto da questa soluzione, prevedendo formule di valorizzazione che seguono e sviluppano le azioni di Strategia Territoriale avviate anche nella precedente programmazione 2014-2020.

Conclusioni brevi

Quanto abbiamo sostenuto fin qui ci porta ad esprimere alcune riflessioni. Tre per essere più precisi.

La prima attiene ai **nuovi ambiti in cui inserire una nuova progettualità.** Non siamo più all'interno di un singolo operatore turistico; non siamo più all'interno della proprietà di un albergo o di un campeggio, o …. : sostiamo in un contesto più ampio e che contiene attori diversi. Se vogliamo che i nostri investimenti siano supportati da sovvenzioni a fondo perduto nell'ambito qui descritto, dobbiamo predisporci ad una progettualità sistemica, integrata, interconnessa: gli operatori turistici sono qui una parte - importante e determinante, come dice l'AdP - di una comunità più ampia di beneficiari e dunque i propri investimenti vanno necessariamente collegati in modo organico e coerente con gli investimenti di altri.

La seconda attiene all'oggetto di questa nuova progettualità, che parimenti non è né può essere utile esclusivamente per il singolo ma deve **declinarsi a supporto di una collettività più vasta.** Non ci perde il singolo in quanto tale, ma ci guadagna il singolo in quanto parte di una collettività.

La terza attiene alla nuova dimensione che il turismo viene ad assumere nei nuovi ambiti di programmazione: **una dimensione assolutamente più trasversale** e collegata allo sviluppo di un sistema economico ampio. Come nel punto precedente, anche qui la nuova dimensione è da vedersi molto positivamente, non foss'altro perché attraverso una progettualità integrata con altri e su altro, il turismo potrà far comprendere per davvero la sua natura di importante motore e volano di sviluppo. Diversamente, replicheremo purtroppo una trama che conosciamo fin troppo bene e secondo cui il turismo, a parole, viene evocato come potente motore di sviluppo, salvo poi non mettere a terra questo concetto, proseguendo nel ritenere l'ospitalità una attività economica non industriale e non propriamente produttiva.

Se fin da subito gli operatori turistici, pubblici e privati, si adopereranno per predisporre percorsi progettuali rispondenti alle caratteristiche riportate sopra, avremmo dunque conseguito un doppio risultato utile: un aumento di utilizzo delle risorse a fondo perduto a valere sugli investimenti per uno sviluppo turistico sostenibile e la conferma di un turismo quale riconosciuta (non solo evocata) industria dell'ospitalità.

1.

Cultura, Turismo e Territorio: parole chiave, traiettorie, percorsi

di Michele Tamma

1. Innovare il "motore" del turismo per aumentarne la forza di traino ma diminuirne gli effetti negativi (integrando analogico e digitale...)

Progettare per rendere il turismo uno dei motori della valorizzazione sostenibile non può certamente ridursi al solo sforzo di garantire crescita di reddito e occupazione portando in un territorio un flusso "esterno" additivo di domanda e di investimenti "quali che siano", da innestare, quasi come un modulo "plug&play", nei peculiari assetti e dinamiche sociali, economiche, culturali di un luogo. La creazione e l'avvio di complessi, strutture e servizi turistici che non si integrano nel tessuto sociale ed economico, non attivano connessioni con le altre imprese, non creano sinergie con il patrimonio di storia, tradizioni, saperi produttivi ma anche con la contemporaneità della vita peculiare di "quel" territorio, non può che condurre a realtà "chiuse" che sviluppano un turismo stereotipato, disneyificazione, rendita immobiliare. Altrettanto impossibile, dove il turismo è già da tempo sviluppato, proseguire su un modello "di massa" che, pur se in passato ha dato molto, non è più sostenibile e comincia a creare meno valore di quanto ne dissipa.

Far leva sul binomio "cultura e turismo" significa comprenderne la delicata interdipendenza, divenuta nel tempo sempre più chiara e anche impegnativa da gestire. Da un lato, il patrimonio culturale non può essere semplicemente "messo a bilancio" come una fonte di "costi"; è necessario che la gestione e gli usi del patrimonio stesso contribuiscano a ricostituirlo costantemente e a generare le risorse necessarie per sua salvaguardia. Dall'altro, salvaguardare e sviluppare la cultura significa anche generare e/o ricostituire le premesse e i fattori su cui si basa la competitività delle imprese e delle comunità, seguendo però logiche di business innovative capaci di valorizzare senza dissipare e distruggere.

Per trovare gli spazi di innovazione necessari a raggiungere migliori sostenibilità e competitività bisogna saper lavorare sulle complementarietà. La cultura è un elemento sempre più importante dei prodotti turistici, in quanto li arricchisce di contenuti forti e distintivi e permette di differenziare l'esperienza dei clienti. Il turismo, dall'altro lato, non solo fornisce un importante contributo alla creazione del reddito necessario al sostegno e alla preservazione del patrimonio culturale, ma crea anche un pubblico/mercato più ampio per i prodotti culturali locali, che per questa via raggiungono la domanda internazionale. Inoltre, le strutture, le imprese e le organizzazioni del turismo offrono quei servizi (quali accessibilità, mobilità, ospitalità, comunicazione e informazione) che sono necessari a rendere completa l'esperienza del pubblico "non locale" di teatri, musei, mostre, eventi, itinerari, ecc.

La crescente insostenibilità del modello di riferimento principale, ovvero lo sviluppo del turismo di massa poco differenziato, e i cambiamenti indotti dalla pandemia richiedono una risposta che faccia leva su un'offerta molto più articolata e ricca di diverse esperienze di visita. E' inoltre necessaria la consapevolezza che “gli spazi e i tempi per la fruizione” in un luogo/sito devono essere gestiti come risorse di destinazione soggette a scarsità, legate anche alla salvaguardia del patrimonio rappresentato dai beni culturali ma altrettanto dalle comunità residenti e dalla qualità della loro vita.

Lo sviluppo delle tecnologie digitali, collocato come pilastro anche nel PNRR, offre una vastità di applicazioni davvero potente, ma le ampie possibilità offerte dalla "transizione digitale" possono essere davvero sfruttate se parallelamente vi è un percorso consapevole di riconcettualizzazione e ridisegno profondo dell'interazione tra attori locali e visitatori, della mobilità, dello sviluppo delle relazioni trasversali tra tutti i settori che potenzialmente possono contribuire ad arricchire l'articolazione degli ecosistemi di destinazione e aumentarne la qualità.

Nelle pagine seguenti si pongono alcune sintetiche osservazioni rispetto a cinque temi che paiono particolarmente rilevanti per la prospettiva e per il consolidamento di un linguaggio progettuale condiviso. Fra i temi non ve n'è uno specificatamente dedicato al "digitale", in quanto strumento trasversale e irrinunciabile, da leggersi in coniugazione con gli altri.

2. La domanda: guardare a "visitatori" con diversi profili e comportamenti

Il crollo delle dinamiche dei flussi turistici dovuto alla pandemia ha indubbiamente portato - costretto - a guardare alla composizione della domanda, ma forse non con sufficiente profondità. La preoccupazione urgente del se, quando e a quali condizioni “i turisti” sarebbero tornati, di quali le previsioni rispetto al tempo necessario affinchè "i numeri" si ristabiliscano al livello del "pre-covid", ha in parte oscurato il forte bisogno, non certo solo recente, di chiedersi verso "quale" domanda guardare. Il tema della promozione di diversi "turismi" (termine che nel settore è sovente usato per indicare e distinguere segmenti di domanda e proposte di offerta differenti) si è rifatto sentire con insistenza: sia per la competitività che per la sostenibilità è divenuta sempre più pressante l'esigenza di diversificare il target di bacini di domanda (spesso troppo geograficamente concentrato e poco aperto a nuove opportunità), ma anche di operare un cambiamento significativo del mix di visitatori, articolandolo maggiormente e aumentando la quota di profili di domanda (segmenti) caratterizzati da diverse motivazioni, interessi, disponibilità alla spesa, e quindi anche con numeri, concentrazione e comportamenti di fruizione (turismo lento, esperienziale, responsabile) più sostenibili.

In buona sostanza lo sforzo deve dirigersi, per i luoghi a vocazione turistica già fortemente sviluppati, verso proposte per target specifici quantitativamente più piccoli ma con una maggiore capacità di spesa e comportamenti più responsabili, ovvero meno numeri e più valore; per i luoghi da valorizzare e sviluppare turisticamente verso un mercato potenziale non omogeneo, ma composto di profili differenziati cui rispondere configurando esperienze di fruizione diverse ed adeguate.

In merito vi è anche da sottolineare un aspetto di prospettiva e di linguaggio. Si sono affermati nel tempo una visione e una terminologia, per così dire, piuttosto "dicotomici". Si distingue tra turisti e residenti, italiani e stranieri, pernottanti ed escursionisti, turisti leisure e business. Le categorizzazioni sono evidentemente un riferimento utile e necessario ma talvolta, se troppo rigide e impiegate acriticamente, possono divenire un ostacolo. Non vi è qui lo spazio, ma si può brevemente accennare alla crescente varietà di motivazioni e interessi di viaggio esibita dalle persone, alle differenze tra le culture e modi di viaggiare che si incontrano nella molteplicità di destinazioni di un mondo sempre più connesso, all'articolazione delle sensibilità verso valori e modi di vivere che richiedono prodotti con contenuti, servizi, comunicazione mirati e che rispondano ad esigenze diventate più eterogenee e complesse.

Per non citare che alcune tra le tendenze, in particolare quelle evidenziate dagli effetti della pandemia, si registrano: una maggiore commistione tra indoor e outdoor; la scoperta di nuove abitudini con richiesta di nuovi servizi, ad esempio la maggiore attenzione al fitness e al movimento da praticare con regolarità, oppure la maggior propensione per “imparare a fare cose” (il confinamento forzato ha condotto ad una riscoperta del bricolage e del cucinare); la polarizzazione dell’atteggiamento nei confronti della sostenibilità e dei temi ambientali ad essa collegati; la cresciuta attenzione verso salute e sicurezza ed ai connessi standard che le possono garantire; l'esplosione del lavoro "ibrido" con formule che, tramite lo smart working, non contemplano più la presenza continuativa in azienda e contribuiscono così ad integrare lavoro e turismo e ad incentivare forme di residenzialità (cittadini temporanei) che aumentano la richiesta di soggiorno in luoghi decentrati, meno congestionati e con una qualità della vita diversa. Non ultimo per importanza il fenomeno del "fare turismo in

casa" ovvero la tendenza dei residenti a frequentare più intensamente le attrattive del proprio luogo/luoghi di residenza e/o di prossimità, in certa misura "riappropriandosi" di spazi prima evitati per l'affollamento o per i ritmi di vita e lavoro.

Guardare con più attenzione e apertura alla varietà di tratti e comportamenti della domanda può aiutare a progettare meglio e a introdurre elementi innovativi nell'offerta di esperienze. Lo sguardo deve anche essere meno rigidamente confinato negli ambiti settoriali. Si può infatti osservare che le persone che frequentano il luogo, per l'albergatore sono "ospiti" (pernottanti), per il ristoratore "coperti", per l'azienda di trasporto "passeggeri", per le istituzioni culturali "pubblico", per l'ufficio di promozione turistica "flussi", e si potrebbe continuare....

La proposta, soprattutto se si vuole correttamente progettare in termini di luogo da valorizzare in modo sostenibile, è di adottare per tutti gli attori di destinazione (privati e pubblici) un concetto di riferimento condiviso per la domanda: il concetto di "visitatore". Questo concetto (in passato e in altro linguaggio indicato come una delle categorie di "city user") è scalabile e declinabile a vari livelli di aggregazione, con riferimento: a) all'esperienza (appunto di visita) e la varietà di contenuti (attrattive, servizi, informazioni di tipo culturale, sportivo, d'affari, ecc.) che si offre; b) al profilo cui ci si rivolge (caratteristiche personali; provenienza - remota, di prossimità, anche locale); c) alle motivazioni e modalità di viaggio, soggiorno, fruizione. E' infatti quasi pleonastico ricordare che la domanda sceglie i luoghi per il valore dell'esperienza complessiva che vi potrà vivere, cui ciascun attore di offerta contribuisce complementarmente con una "componente", rivolta quindi ad un cliente - visitatore - in questo senso "condiviso".

3. "Shared Place": spazi e tempi di fruizione come risorse da governare e gestire (con l'aiuto delle tecnologie digitali)

La molteplicità di scopi di visita e fruizione di un luogo conduce alla contemporanea presenza di visitatori (remoti, di prossimità, locali) con diverse motivazioni, aspettative e modelli comportamentali, che di fatto devono convivere in uno spazio condiviso. Prendendo a prestito dal termine urbanistico "shared space", il tema di un luogo in cui convivono diversi significati, funzioni, attività sociali ed economiche residenti e non, "shared place", è essenziale per tentare di costruire un modello sostenibile. Accanto alla quasi ovvia necessità di rispondere alla varietà di domanda con la costruzione di esperienze mirate e declinate, anziché generiche e massificanti, preme qui insistere su due aspetti.

Il primo, legato intensamente alla valorizzazione del patrimonio culturale, riguarda la convivenza dei diversi profili di visitatori-turisti con le comunità che di quei siti e di quei luoghi sono parte. Non si può infatti dimenticare che ciò che da un lato viene letto come "attrattiva" per la valorizzazione turistica, dall'altro rappresenta invece per chi vi vive, o per chi vi ha comunque un coinvolgimento particolare e profondo, la propria identità, l'espressione della propria cultura, il luogo di proprie attività sociali e di lavoro. Il caso del "religious heritage" (beni religiosi di interesse storico e culturale) è emblematico in tal senso, in specie quando sono coinvolti luoghi di culto "officiati". Per questi siti, di particolare profilo storico-artistico ma nel contempo vivi e a tutti gli effetti ancora in uso per le esigenze di culto, entrano infatti in gioco diritti

e interessi che coinvolgono sia la sfera religiosa che quella culturale. La qualità delle diverse esperienze di fruizione deve essere preservata, evitando fenomeni di incompatibilità, eccesso di affollamento, banalizzazione e perdita del senso del luogo (sense of place). In uno sguardo più generale, per ogni sito/espressione culturale è necessario bilanciare, progettando in modo intelligente, la spinta a "chiudere" alla fruizione per "preservare" e la spinta ad aprire per "valorizzare", ovvero rendere accessibile un patrimonio che non ha un valore solo locale (per quanto importante) ma universale e per questa via anche sostenerlo economicamente.

Il problema, evidentemente complesso, vede nei fenomeni di "concentrazione" delle visite una componente critica. Il convergere "nello stesso luogo e nello stesso tempo" di un numero troppo elevato di visitatori è spesso la prima, anche se non la sola, causa delle altre difficoltà. Accanto alla progettazione di nuove esperienze di visita, un ruolo importante può essere giocato anche da tutti quegli strumenti (fondati su tecnologie digitali) che consentono il monitoraggio in tempo reale dei flussi così come da applicazioni che, a partire dal livello di affluenza in un dato momento e luogo, forniscono informazioni aggiornate ai visitatori incentivando la scelta di percorsi alternativi meno frequentati. Ma più in profondità, ciò conduce ad una reinterpretazione di due risorse, lo spazio e i tempi di fruizione, che in generale (salvo casi particolari) sono state considerate illimitate (o, più propriamente, sono state piuttosto ignorate). La pandemia, con le necessità di distanziamento sociale, ha drammaticamente proposto un elemento che può apparire scontato eppure importante: il bisogno di organizzare lo spazio e i tempi della fruizione, divenuti risorsa "scarsa". Emblematico in tal senso il recente vissuto della "prenotazione", da strumento ad elemento paradigmatico. Nei mesi trascorsi la prenotazione è stata percepita come un limite, una restrizione, all'accessibilità, e quindi ha assunto una connotazione prevalentemente negativa. Tuttavia questa "pratica" ha tutte le potenzialità per divenire (sviluppata in forme, strumenti e sistema di regole coerenti) una modalità "normale" di accedere a luoghi e servizi in modo migliore e più sostenibile. Gli strumenti digitali consentono in modo molto efficace di coniugare tutti gli elementi di dialogo e interazione con il cliente, ovvero è possibile raccogliere e fornire informazione qualificata, tempestiva, mirata; far esplorare, narrare; rendere molto più semplice la comprensione e la selezione delle alternative di contenuto, orari, forme di pagamento, ecc. trasformando i siti, i social, i sistemi di tracciamento, in altrettanti "touch point" di aggancio da cui poi stringere il rapporto con il visitatore. Dal lato del visitatore, la prenotazione può divenire lo strumento che gli consente di ricevere un'informazione, un'accoglienza, una fruizione, un'esperienza migliore e più personalizzata. Dal lato dell'offerta e del sistema di destinazione, essa invece può rappresentare il modo per organizzare meglio il lavoro (allocando più efficacemente ed efficientemente tempo e risorse), offrire plus di servizio, comunicare e promuovere in modo più mirato, informare e "educare" il cliente. E ciò specie quando, per la delicatezza dei patrimoni e/o le specificità delle situazioni fisiche, cognitive, emotive - si pensi quale esempio all'esercizio di esercizi sportivi evoluti o alla partecipazione ad un laboratorio culturale - è necessario "preparare" i visitatori alle pratiche, ai significati, al valore dell'esperienza che vivranno. Nelle situazioni di congestione, l'aspetto della regolazione degli accessi diviene il più evidente: un sistema che apra e chiuda slot di prenotazione "cliccabili" dai visitatori quando le condizioni lo richiedono, diviene una restrizione necessaria, temporanea o anche una misura limite di "carico" permanente. Ma nelle situazioni dove invece è necessario promuovere e sviluppare, prevale l'aspetto, l'opportunità, di una comunicazione densa e una cura del cliente più mirata ed efficace.

4. I prodotti esperienziali attivano trasversalmente le filiere

Diversi profili di visitatori da attrarre e una grande varietà di risorse da valorizzare chiamano uno sforzo di innovazione dell'offerta. Il tema dei "prodotti esperienziali" è ormai ampiamente noto, studiato, e, per fortuna, ha anche già dato luogo a non poche pratiche. Vale la pena tuttavia di richiamare due aspetti.

Il primo riguarda un cambiamento di approccio nel modo di pensare i prodotti turistici. La prospettiva esperienziale suggerisce infatti come non siano i componenti del viaggio, del soggiorno, della visita (beni, servizi, elementi antropici e naturali di luoghi e paesaggi) di per sè a costituire il valore quanto invece lo sono il senso, il significato, il "messaggio", le emozioni, che sono in grado di comunicare, far vivere e sperimentare, combinandosi in modo olistico e non meramente additivo. In questo senso è possibile guardare ad un prodotto turistico come ad un'esperienza culturale (quantomeno, per i più scettici, “anche nella sua dimensione culturale”) ed uscire da una oramai troppo semplicistica classificazione che distingue turismo culturale, del sole & mare, sportivo, di relax, ecc. Certo, come già ricordato, l'utilità di utilizzare classificazioni sintetiche rimane (a volte si distingue in relazione al tipo di luogo: turismo balneare, montano, lacuale, delle città d'arte....), tuttavia quando si progetta è necessario spingersi più in là. La chiave esperienziale porta a riflettere: davvero, ad esempio, trascorrere del tempo al mare non può che dare un solo tipo di esperienza? Eppure il rapporto delle comunità con il proprio mare è molto diverso in luoghi che hanno storia, radici, tradizioni, saperi molto diversi. Lo stesso può facilmente dirsi per tutti i territori, città, borghi, dove l'uomo nel tempo ha plasmato il proprio ambiente e ne è stato plasmato. Ciò vale anche per il contemporaneo: lo sviluppo, in negativo e in positivo, ci restituisce luoghi differentemente caratterizzati da mode e tendenze che, scontati anche elementi gli omogeneizzazione che pure ci sono nella società contemporanea, continuano comunque a produrre varietà. Un velocissimo accenno al fatto che in questa sede ovviamente ci riferiamo alla "cultura" nella sua accezione più ampia, non quindi intesa in senso stretto solo come storia o fine arts.

Il secondo aspetto, che discende dal primo, si riferisce al potenziale di attivazione trasversale dei diversi settori produttivi, di beni e servizi, "trainata" da una differenziazione esperienziale innovativa dell'offerta. Infatti fare valore attraverso il senso, i significati, i "messaggi", le emozioni, significa costruire un sistema di offerta capace di proporre la serie di stimoli cognitivi e fisici in grado di "provocare" l'esperienza. L'offerta, in questa visione, deve costruire un sistema di contenuti e facilities che interagiscano con il visitatore e lo coinvolgano nel fare e sperimentare, non solo nel vedere e contemplare, utilizzando stimoli che sollecitino, nelle esperienze più complete e avvolgenti, tutti e cinque i sensi. Sulle teorie e pratiche dell'economia e del marketing esperienziale i contributi oramai sono vastissimi. Qui preme sottolineare che tanto più una esperienza di viaggio e soggiorno sarà ricca di contenuti articolati e ben selezionati rispetto al target, quanto più impiegherà soluzioni tecnologiche e organizzative complesse che fanno entrare in gioco risorse, competenze, saperi di ambiti e settori diversi (per non fare che alcuni esempi, si pensi alle relazioni tra gli itinerari e le eccellenze di produzione dell'agro-alimentare, spesso combinati anche con forme alternative di mobilità e ricettività; oppure alle

connessioni tra il turismo della pratica sportiva - cicloturismo per citarne uno - e l'insieme delle produzioni manifatturiere e di servizi specializzati che vengono attivati; alla visita lenta di attrattive e luoghi dell'arte e dell'artigianato in cui sono offerte attività laboratoriali, eventi, percorsi guidati e narrati di scoperta, assistiti anche da strumenti digitali, che mobilitano tecnologia ma anche contenuti e competenze di "area umanistica"). Di più, le competenze maturate in settori diversi possono dar luogo ai fenomeni di cross-fertilization, più noti nel mondo manifatturiero, ma ben presenti anche nella valorizzazione turistica. In definitiva sono i prodotti innovativi e differenziati che attivano in modo forte la trasversalità.

5. Beni culturali alla ricerca di valorizzazione, non di "musealizzazione"

Quando si pensa alla necessità di "mettere a valore" il vasto patrimonio culturale del Paese, con la primaria preoccupazione che non venga dissipato ma che possa invece generare opportunità di crescita civile, sociale, economica, ancora si tende a volgere lo sguardo prevalentemente verso il "tangibile", le opere, le testimonianze architettoniche, il paesaggio. Ma la parte "intangibile" (usi, tradizioni, culti, saperi produttivi, pratiche, modi e stili di vita, ecc.) è altrettanto cruciale, anzi, più correttamente, gli elementi tangibili e intangibili sono quasi sempre, per non dire sempre, fortemente intrecciati. La peculiarità delle tradizioni, dei saperi, delle pratiche depositati nelle comunità sono fondamentali per conferire senso e valore agli oggetti, alle strutture fisiche e architettoniche che, come si capisce, costituiscono la parte materiale di un contesto che non può vivere (o perde valore) senza la "sua" parte immateriale di significati. Se questo intreccio viene perso non vi sono in realtà le condizioni per mantenere, tramandare, valorizzare in senso pieno un patrimonio culturale (al più può essere sfruttato per le rendite di posizione). Particolarmente per le espressioni culturali intangibili, l'enfasi è posta sul concetto di living heritage, incorporato nella vita sociale, nelle sue strutture e pratiche.

In territori nazionali e regionali, in aree urbane, in quartieri, in borghi, a causa di scelte e accadimenti politici ed economici, vengono a confronto, e non di rado a conflitto, modalità di sviluppo della realtà sociale differenti e alternative. Gli oggetti culturali (artefatti, conoscenze, pratiche) possono così perdere (o quantomeno tendere a perdere) i significati e le funzioni originarie per le quali erano stati creati ed erano venuti in essere. La loro "utilità" sociale ed economica, in questi casi, viene meno e/o rimane confinata a comunità ristrette (che spesso faticano a sopravvivere).

Il problema di mantenere e trasmettere una determinata eredità culturale, e non solo in quanto testimonianza del passato ma anche come campo di possibilità nel presente e nel futuro, diviene quello di costruire (o ricostruire) le condizioni che ne permettono la vitalità. Al di là delle molteplici definizioni di cui la letteratura è ricca, per ciò che qui interessa l'essenza della "patrimonializzazione" può essere colta come l'attribuzione ad una espressione culturale (un oggetto, uno spazio, un monumento, un palazzo, una pratica) di una dimensione di valore diversa da quella originaria. Diversa in quanto, da un lato, all'espressione vengono conferiti significati e funzioni differenti rispetto a quelli connessi all'utilità sociale ed economica che ne avevano fondato in passato l'esistenza, dall'altro, perché da espressione di rilievo per un singolo (o per un gruppo, una comunità ristretta) diviene di interesse e importanza "collettiva" più generale (un valore non più solo "locale", ma

"universale", ovvero riconosciuto da comunità più ampie, a partire da un ambito magari comunque limitato territorialmente, fino a giungere, in alcuni casi, al livello internazionale). L'acquisizione della "qualità di patrimonio" giustifica la legittimità di misure e investimenti (eminentemente pubblici, ma anche privati) per la protezione, il sostegno, la gestione, così come l'imposizione di vincoli e regole, su cui intervengono autorità e attori di diverso tipo e livello: pubblica amministrazione e istituzioni culturali a livello nazionale, regionale, locale; professionisti ed esperti; organismi internazionali.

Il riconoscimento della dimensione patrimoniale non è detto però sostituisca sempre e in ogni caso quello della dimensione utilitaristica, infatti l'acquisizione di una identità patrimoniale che la collettività decide di gestire e di trasmettere alle generazioni future può riguardare oggetti, spazi, pratiche, che non hanno esaurito la loro funzione sociale ed economica, ma sono in difficoltà (sono a rischio di sopravvivenza, si pensi a molte eccellenze dell'artigianato artistico o delle produzioni agroalimentari). In questi casi, l'ottenimento di riconoscimento e sostegno non devono significare necessariamente un destino di pura "musealizzazione", ma piuttosto la ricerca di ripristinare le condizioni necessarie a mantenere vivi gli oggetti, le pratiche (spesso innovandone le funzioni), e la comunità stessa che li produce e li rigenera attraverso progetti di valorizzazione che siano davvero sostenibili, non salvaguardino, per dirla in termini semplici, solo "le pietre" ma anche le "comunità" che quelle pietre le hanno costruite, mantenute, incorporate in un modo di vivere. Il rischio, se si separano gli oggetti dai significati in una sorta di "musealizzazione" povera, è proprio quello di scadere in quelle forme di valorizzazione turistica dello stereotipo, del superficiale, che conduce a perdere anche distintività competitiva, oltre, come si è accennato più sopra, a perdere la fertilizzazione incrociata tra filiere (la valorizzazione della trasversalità). Le strade per coniugare in modo compatibile salvaguardia e valorizzazione produttiva e commerciale, diritti privati e diritti collettivi, non sono semplici ma possibili, e ve ne sono di già sperimentate, anche se non sono ancora pratica ampiamente diffusa.

6. Pensare in termini di rete, una volta di più....

L'ultima di questa serie di osservazioni approda ad un tema scontato. Non c'è occasione pubblica in tema di sviluppo, valorizzazione, sostenibilità turistica in cui non vi sia un richiamo alla necessità di "fare sistema". Il paradosso è che questa spinta è tanto una "materia inflazionata" quanto una "reale, vera, necessità".

A parere di chi scrive, ma non si fa fatica a pensarlo vista la molteplicità di voci, anche scientifiche, che ne dibattono, il tema della dimensione collettiva dei problemi di governance e gestione delle realtà territoriali e del loro equilibrato sviluppo civile, sociale, economico, rimarrà sempre un cantiere aperto, come lo sono i temi che richiedono innovazione continua (non certo solo in senso "tecnologico stretto", come a questo punto è chiaro e quasi ovvio). E di conseguenza la sperimentazione di forme e modalità di "rete", di "sistema" (da un punto di vista teorico non la stessa cosa, ma nell'economia del discorso che si fa qui associabili), non è alla fine della sua corsa, piuttosto, in prospettiva di medio-lungo periodo, al suo inizio (o poco più).

Con riferimento alle precedenti argomentazioni, solo due sottolineature. La prima riguarda l'idea di reti settoriali ma anche (e magari soprattutto) intersettoriali,

necessarie per attivare la trasversalità della valorizzazione turistica. Nelle destinazioni solo una costellazione di risorse, competenze, capacità, espressioni culturali, può dar vita a un ecosistema (a una ecologia) in grado di affrontare le sfide. Risorse, competenze e capacità che, tra l'altro, risiedono variamente nelle imprese, nella pubblica amministrazione, nella società civile. Un ecosistema in cui dunque vi è la potenza delle tecnologie digitali, ma anche quella del capitale rappresentato dalle comunità, dalle risorse umane, dalle relazioni, dagli elementi fisici antropici e naturali (in un connubio analogico-digitale). Riferendosi più in particolare al patrimonio culturale, e in specie a quello italiano, si può osservare come esso essenzialmente non sia concentrato e divisibile, ma piuttosto diffuso e condiviso. Così come lo sono, in larga parte, le risorse, le competenze, le capacità, necessarie al suo mantenimento e trasmissione. La salvaguardia e la sostenibilità richiedono quindi la mobilitazione e il contributo di attori diversi, dalle istituzioni, alle imprese, alla società civile, nonché lo sviluppo di dispositivi normativi e organizzativi che consentano un'azione condivisa e integrata.

La seconda sottilineatura fa riferimento alla necessità di ragionare in termini di dispersione geografica e di diversa notorietà e valenza attrattiva dei luoghi da valorizzare. Non sono poche le espressioni culturali che risultano frazionate e diffuse in un grande numero di siti di piccole e medie dimensioni. Ciò conduce spesso ad un'insufficiente disponibilità di fondi e a un deficit nelle capacità e nelle competenze necessarie sia per tutelare che per far conoscere e promuovere in modo efficace. Le aggregazioni di siti possono però unire ed integrare le risorse, realizzare economie di scala, sostenersi a vicenda. Progetti dunque che portino i luoghi a cooperare, all’interno di reti più ampie, con altre istituzioni culturali, associazioni e imprese della propria destinazione e/o rispetto a itinerari multidestinazione. Quando un’area contiene un gran numero di attrazioni culturali, i visitatori tendono a recarsi solo ai siti più popolari, ma un’offerta appropriata di interpretazione ed esperienze di visita, combinando diversi circuiti, forme di itinerario, informazione e comunicazione efficaci, può contribuire a rendere i turisti più consapevoli della ricchezza di luoghi alternativi da visitare. Di qui l’opportunità, da un lato, di dare una chance a patrimoni e siti culturali che non avrebbero da soli la forza per realizzare progetti di valorizzazione, dall'altro, di frazionare e diffondere nel territorio circostante la frequentazione eccessiva di luoghi già troppo congestionati.

2.

Modello/modelli: valenza e best practices di percorsi di valorizzazione

di Andrea Rolando

1. Premessa: turismo come strategia di riequilibrio territoriale

Il turismo è parte fondamentale dell'economia italiana: una complessa filiera industriale, che comprende attività produttive vere e proprie e servizi complementari per mobilità e trasporti, ospitalità, tecnologie digitali, comunicazione, servizi di accoglienza e altre competenze professionali. Per dare un dato puramente indicativo, nel 2019, considerando il solo periodo Marzo-Maggio, la spesa dei **turisti stranieri** in Italia è stata pari a circa 9,4 miliardi di euro (fonte Istat). A questa andrebbe aggiunta anche la spesa, più difficile da quantificare, relativa al **turismo interno** (seconde case, fine settimana, mostre e musei, iniziative culturali, sport) e a tutte quelle attività che occupano, anche quotidianamente il nostro tempo libero e che, per un paese come l'Italia, sono comunque assimilabili a quelle di tipo turistico. Il dato complessivo è influenzato da numerosi fattori, ma di certo il turismo produce un **impatto economico di grandissima rilevanza**. Un aspetto che è ormai sotto gli occhi di tutti, in relazione a quanto accaduto per l'emergenza del covid-19, con effetti che incideranno in modo evidente su molti settori del nostro tessuto economico e sociale.

Quello che è evidente, è il **cambiamento che le attività turistiche hanno subito** e come queste non riguardino più solamente l'idea tradizionale di vacanza, ma si siano estese ad una **concezione più ampia di tempo libero e di benessere**, fisico e mentale, che comprende sport, vita all'aria aperta, paesaggio, cultura. Attività forse non essenziali per la salute in senso stretto, ma che sono ormai parte fondamentale per l'equilibrio della vita nelle città e nei territori che abitiamo, dove il tempo libero è sempre più intrecciato al tempo del lavoro.

In particolare, il confinamento nel periodo del lockdown ha fatto capire meglio il ruolo degli **spazi aperti come luoghi fondamentali per il benessere**: in senso ampio, ad esempio considerando le attività outdoor, anche sportive, come **fattore determinante per la salute pubblica**. La vita all'aria aperta, gli spazi pubblici e di relazione, i luoghi della cultura e dell'arte, il paesaggio sono caratteristici di uno stile di vita che è dunque prezioso per gli abitanti, ma al tempo stesso sono apprezzati come un'**esperienza unica e particolare** che il nostro paese sa e può offrire: un **patrimonio di valore straordinario che il turismo, giustamente, mira a valorizzare**.

E possiamo anche dire che **sono molti i luoghi** che, presi singolarmente, sono **già sostanzialmente pronti**, poli territoriali già ben strutturati e in grado di attrarre anche nuove forme di turismo. Semmai, occorre incrementare la **qualità delle connessioni**. La limitazione degli spostamenti richiederà infatti di migliorare l'accessibilità complessiva del territorio: investendo sulla qualità dei collegamenti tra e non solo nei poli come fattore abilitante per una **mobilità lenta e sostenibile, a vantaggio degli abitanti e, di conseguenza, anche dei potenziali turisti**.

In questo senso si è consolidata l'idea che la situazione post pandemica sia in realtà una grande opportunità di rilancio del settore, sviluppando meglio un **turismo di prossimità**.

Attuare una **strategia che consenta al turismo di ripartire facendo tesoro dell'esperienza che la pandemia ci ha consentito di vedere meglio** e forse contribuire ad un miglioramento strutturale di più lungo periodo, approfittando della crisi per proteggere e irrobustire alcuni territori più fragili. Si potrebbero per questo favorire comportamenti virtuosi, che **sfruttino al meglio le risorse del territorio vicino**, già oggi disponibili e talvolta trascurate dagli stessi abitanti, favorendo un **uso più equilibrato dei territori**.

Sono ormai chiare come alcune soluzioni, adottate nel periodo di crisi, meritino di essere trasferite in una in una prospettiva di **medio e lungo termine**, prevedendo **azioni più strutturate**, che riguardino in prima istanza i luoghi dove si ha una maggiore concentrazione di persone e di attività, come nelle città più grandi. Qui merita promuovere una strategia più articolata e diffusa, che veda la mobilità urbana a piedi e in bicicletta non solo come modo efficiente e più sicuro per spostare le persone, ma anche come una leva per sviluppare un turismo più sostenibile. Le azioni per ottenere un cambio più strutturale, dovrebbero garantire una migliore fruibilità degli spazi dove è possibile svolgere attività all'aria aperta, una migliore accessibilità ai luoghi di turismo culturale e degli spazi verdi **"nelle" città**, verso le **periferie "intorno" alle città** e nei **territori "tra" le città**.

2. Attività di ricerca presso l'osservatorio e-scapes del politecnico di Milano

L'osservatorio **e-scapes** www.e-scapes.polimi.it è una piattaforma di contenuti multidisciplinari utili per sostenere le esigenze scientifiche e tecniche delle numerose organizzazioni del settore e degli attori, pubblici e privati, interessati allo **studio e alla valorizzazione delle connessioni lente tra borghi e città e allo sviluppo dei territori attraversati.**

L'obiettivo è quello di contribuire al consolidamento dei sistemi esistenti e di dare luogo ad una governance adeguata a garantire:

- Lo sviluppo organico del paesaggio, delle città e dei borghi;
- Le **relazioni intermodali tra le reti veloci** delle infrastrutture ferroviarie e stradali e **le reti lente** delle vie storiche;
- La mobilità sostenibile nei territori;
- La **promozione della mobilità lenta** (walkability e bikeability) negli insediamenti esistenti e in progetto;
- La migliore abitabilità e accessibilità virtuale del territorio attraverso una vera **diffusione della banda larga e dei servizi digitali**, soprattutto con attenzione ai territori di margine e alle aree interne;
- Promuovere attività di conoscenza situata del territorio per sviluppare strategie di turismo dell'apprendimento.

In generale, le attività sono finalizzate a promuovere un migliore uso, in chiave anche turistica, delle reti infrastrutturali esistenti: ferrovie regionali (con le stazioni) e autostrade (con i caselli e le aree di servizio) mettendone in risalto la valenza come sistemi integrati e di scambio anche intermodale tra infrastrutture e territori. La strategia punta allo sviluppo dell'accessibilità in chiave turistica, ma a vantaggio anche delle attività economiche e produttive delle popolazioni locali residenti. Un'occasione preziosa, per proporre un cambio di velocità, di passo e di attenzione, utile non solo per chi il territorio lo vive in modo temporaneo, da outsider, come fanno i turisti, ma anche e soprattutto per chi lo abita nella normalità di tutti i giorni, da insider, in una logica di valorizzazione sostenibile delle risorse del territorio e di diffusione equilibrata delle opportunità di sviluppo economico e della qualità della vita.

Diverse esperienze condotte dall'osservatorio e-scapes del politecnico di Milano hanno consolidato una metodologia di progetto che parte da approfondite analisi sulla consistenza dei paesaggi contemporanei, fornendo soluzioni operative per la produzione di mappe e cartografie. Queste sono integrate attraverso strumenti GIS, e forniscono un supporto alla realizzazione di itinerari turistici che mettono in evidenza la possibilità di mettere a sistema le risorse dei principali sistemi infrastrutturali a rete già esistenti ed integrando le parti mancanti in modo sostenibile, attraverso l'individuazione di percorsi pedonali e ciclabili, a partire da nodi di interscambio modale (stazioni ferroviarie, aree di servizio autostradale etc.).

3. Esperienze concrete e casi di studio

Torino, Milano e i territori intermedi del "Central Park" tra le due città: un territorio di sperimentazione per la definizione di metodologie operative scalabili e ripetibili

Il contesto territoriale della **regione del nord Italia compresa tra le città di Torino e di Milano** è già stato oggetto di numerosi studi e si presta molto bene ad una **sperimentazione di possibili strategie per proposte di turismo innovative**. Insieme a due città grandi e attraenti, troviamo diverse città medie e borghi connessi da un sistema infrastrutturale di mobilità pubblica molto capillare, aree naturalistiche di grande pregio (fiumi, paesaggi agrari, laghi, colline, montagne) attraversate da percorsi storici già collaudati e poco frequentati, beni storici, artistici e culturali di notevole interesse.

Nel territorio tra L**ombardia e Piemonte**, nei **territori intermedi tra le due città**, esistono opportunità importanti, come i parchi del Ticino, del Po, della Sesia, i Siti Unesco (Langhe, Roero Monferrato, Ivrea, Biella, i sacri monti), il laghi, le città di Vigevano, Novara, Biella, Ivrea, Casale, Vercelli che potrebbero essere inserite in una **rete di corridoi verdi di dimensione interregionale**; un contesto che è anche attraversato integralmente da importanti vie di comunicazione, ma anche da itinerari storici, come le vie Francigene che arrivano dai passi del Monginevro, Moncenisio del Gran San Bernardo, dallo Spluga e il Lago di Como fino a Milano e Corte Sant'Andrea sul Po. Un sistema paesistico unico, sviluppato lungo il percorso naturale del fiume Po, ma anche integrato dai sistemi artificiali collegati al Canale Cavour (da quelli più antichi come il naviglio di Ivrea ai canali Sella e Regina Elena, tra Dora Baltea, Sesia e Ticino) e che costituiscono, di fatto, un paesaggio straordinario e un sistema già praticamente connesso e continuo tra Torino e Milano.

Da un punto di vista operativo, le strategie in atto mirano a considerare innanzitutto gli **spazi aperti**, che in questo contesto territoriale sono già **discretamente presenti e diffusi**, anche se la situazione non è di certo omogenea: in molti casi si tratta in effetti di aree accessibili facilmente, ma di dimensione limitata, così come le aree più grandi, sono in molti casi piuttosto distanti dalle aree più densamente abitate, e comunque difficili da raggiungere. Manca in effetti un **sistema di connessioni a rete tra luoghi di pregio**, attraverso percorsi dedicati che consentano di **avvicinare gli spazi aperti principali tra di loro** e collegandoli alle aree più densamente edificate, in una logica complessiva di accessibilità tra luoghi di pregio, fatto che agevolerebbe un **utilizzo in chiave anche turistica**. Città europee come berlino stanno puntando da anni ad un simile obiettivo, per dotare tutta la città di spazi verdi di almeno 5000 metri quadri, raggiungibili entro 500 metri da ogni abitazione, e l'implementazione di corridoi verdi, percorribili a piedi e in bicicletta (hauptwege) che connettono tra di loro i principali parchi dell'area metropolitana con i nodi urbani principali.

Mobilità lenta: un cambio di abitudine nel quotidiano e l'idea giusta per il turismo di prossimità

Questa strategia potrebbe essere attuata, tra Torino e Milano, con un approccio generale e multiscalare, adatto alle caratteristiche funzionali di contesti territoriali specifici e tra di loro complementari:

- Quello urbano, più densamente edificato, caratterizzato da spazi verdi concentrati e strutturati che possiamo considerare "dentro", interno alle città;
- Quello **peri urbano, meno densamente edificato, caratterizzato da spazi aperti ampi,** dove la città si diluisce nella campagna, e che possiamo considerare "vicino", **attorno** alle città;
- Quello **extra urbano, scarsamente edificato,** caratterizzato da **spazi aperti prevalenti** e meno organizzati, nel territorio intermedio compreso "tra", ed **esterno** alle città.

Turismo quotidiano e mobilità lenta, dentro alle città

Ai diversi livelli della **città e dell'area metropolitana**, si possono mettere fin da subito in atto una **serie di interventi**, selezionati ma ripetuti, e **diretti a realizzare una rete di corridoi verdi**, anche di lunghezza limitata, che servano in modo specifico a collegare nodi della città e del territorio, considerando innanzi tutto **scuole**, **parchi e piazze**, **luoghi per l'arte e la cultura, nodi delle reti di trasporto pubblico**.

Si tratterebbe di individuare alcuni nodi esemplari e di tracciarne i percorsi di connessione, anche soltanto garantendo il **rispetto dell'uso degli spazi esistenti** e la effettiva camminabilità (walkability) lungo marciapiedi di dimensione adeguata e l'**osservanza delle regole del traffico** per permettere il transito delle biciclette in maggiore sicurezza. Sarebbe così possibile disporre di un sistema che innerva in modo molto fitto tutto il territorio.

I luoghi sono moltissimi, ma si potrebbe iniziare, per M**ilano**, con cuciture attraverso la realizzazione di corridoi verdi e lenti, ad esempio tra città studi e il Lambro, passando per la stazione di Lambrate, tra Bicocca e il Parco Nord, tra Bocconi e il Parco della Vettabbia, oppure tra la Fondazione Prada e l'Abbazia di Monluè, passando per Rogoredo e le aree di trasformazione di Santa Giulia.

Analogamente, a T**orino**, collegando la sede di ingegneria del politecnico con il Parco del Valentino, la Galleria d'Arte Moderna ai Musei Reali, passando per la stazione di Porta Nuova, le scuole che si trovano più vicine a musei e teatri con itinerari pedonali già esistenti, ma migliorando la qualità dello spazio e l'esperienza.

Turismo lento di prossimità nel fine settimana, intorno alle città

Le opportunità che le nostre città offrono nella dimensione territoriale sono davvero poco valorizzate come risorse per il tempo libero e per il turismo. La presenza di sistemi lineari verdi e azzurri, come viali, fiumi e canali, che consentono di realizzare

percorsi continui ciclo pedonali, di uscita verso le aree esterne alla città, potrebbe essere notevolmente potenziata.

A **Torino**, **lungo i 4 fiumi**: Po e gli affluenti Sangone, Dora, Stura, dove con pochi interventi, si renderebbero effettivamente percorribili con continuità gli argini e le sponde, partendo direttamente dal fiume Po che attraversa tutto il centro urbano. Si potrebbero raggiungere ad esempio la Palazzina di Caccia di Stupinigi, il Castello di Rivoli, Sant'Antonio di Ranverso, il centro storico e i laghi di Avigliana e la Sacra di San Michele, la Venaria Reale.

A M**ilano**, allo stesso modo, **lungo i navigli e i canali**, verso Abbiategrasso, Pavia, il Lago Maggiore e quello di Como, attraverso i fiumi Ticino e Adda, ma anche lungo alcune direttrici che la attraversano come la Via Francigena, magari riprendendo alcune risorse, trascurate ed interrotte come lungo i **fiumi Olona e Vettabbia**, oppure lungo il **Lambro** verso Monza e verso Melegnano, fino a corte sant'andrea, dove si potrebbe riprendere la connessione con il fiume po. Una strategia già proposta alla città attraverso progetti come quello dei raggi verdi e di sentieri metropolitani, lungo le principali direttrici di uscita e di ingresso dalla città, di abbracciami intorno al centro e del fiume verde, che mira a realizzare un grande spazio pubblico lineare al posto degli scali ferroviari dismessi.

Un itinerario per il turismo urbano: l'anello di AbbracciaTO a Torino

In questo contesto è stato sviluppato il progetto AbbracciaTO, sul modello, già ben consolidato a Milano con il progetto di AbbracciaMI.

Si è partiti ragionando sul rapporto tra l'urbs, la città costruita, con gli spazi privati, chiusi, e destinati all'abitazione e al lavoro e la civitas dei cittadini, con gli spazi aperti, dedicati alla socialità, al tempo libero e alla vita all'aria aperta. Così si è sviluppata l'idea di un percorso urbano che consentisse innanzi tutto di mettere a sistema le risorse già presenti all'interno dei confini dell'area urbana. Un percorso, da fare a piedi o in bicicletta, che potesse legare tra di loro i parchi e le aree di margine tra città e campagna, sfruttando la condizione particolare di torino, e cioè quella di avere 4 fiumi e lunghi viali attraverso i quali ci si può muovere con continuità.

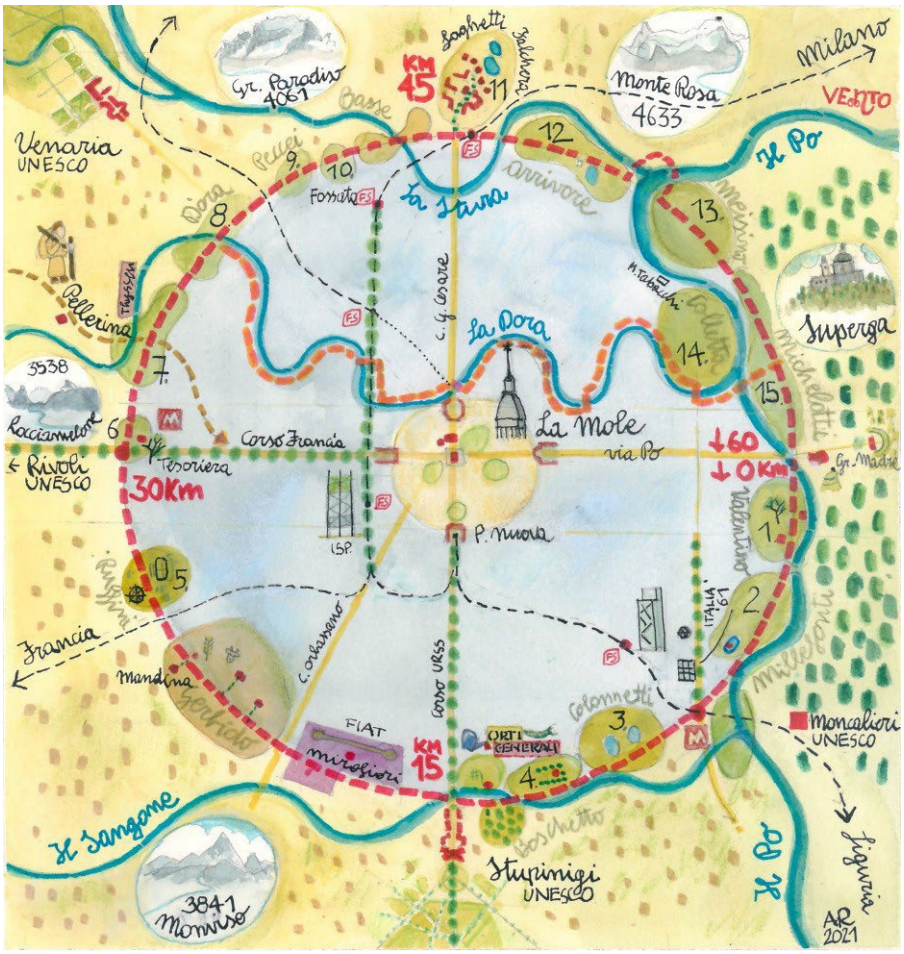
Ma non solo un percorso per il movimento, ma anche l'occasione per creare un itinerario culturale, in grado di toccare luoghi noti e meno noti, ma legati tra di loro secondo tematiche traversali: gli spazi aperti della natura e della residua campagna, con le cascine, ma anche il paesaggio delle fabbriche, delle infrastrutture; i luoghi e i paesaggi dell'arte: quella già custodita nei musei, ma anche quella degli spazi pubblici, dell'architettura contemporanea, ma anche quella riflessa nei luoghi raccontati nel cinema e nella letteratura. La condizione di confinamento e di attenzione rispetto alle relazioni con gli spazi pubblici della città è stata quindi rivolta in modo positivo, perché si potesse guardare al territorio della città con occhi nuovi, quasi come turisti nel proprio territorio.

L'idea ha letteralmente preso forma seguendo le sponde dei 4 fiumi di Torino, indispensabili elementi di continuità e di connessione tra montagna e pianura. Una traccia che segna nuovi incroci, luoghi di interfaccia che sottolineano le diverse dimensioni di Torino: urbana, metropolitana e regionale. Per questo il percorso si sviluppa sulle aree di margine e di

cerniera, che aprono verso il territorio, da dove partono direttrici aperte verso il paesaggio che circonda la Città, verso i patrimoni UNESCO delle regge Sabaude, del MAB del Po e della Collina, verso le montagne: lungo il Sangone, che porta a Stupinigi, la Dora al castello di Rivoli (ma poi anche a Sant'Antonio di Ranverso, la Sacra di San Michele e Susa), La Stura alla Venaria Reale…senza contare il Po, che quasi lo si vede scendere dal Monviso, e quasi rende tangibili le relazioni tra le campagne che attraversa, da Staffarda a Carignano, fino a Torino.

Il percorso è stato prima immaginato, poi seguito e verificato attraverso l'esperienza, che ricalca un metodo di indagine minuzioso, come una sorta di sezione (transect), che taglia il territorio per scoprirne gli strati più profondi, come se fosse (un organismo o) una macchina, da smontare e ricomporre seguendone gli snodi e le articolazioni, gli organi e i meccanismi che la fanno funzionare, ma anche le tracce lasciate dalla storia. Per scoprire che quella strada antica, che collegava i paesi un tempo lontani dal centro, nella campagna, si trova ancora, superstite e si riesce ancora a percorrerla perfettamente, tra le immense fabbriche purtroppo vuote, i centri commerciali, le nuove strade e i grandi quartieri della città-fabbrica.

AbbracciaTO definisce così un itinerario ad anello, che rappresenta un modo speciale di vedere la città, un filo che cuce insieme tanti luoghi e tante storie che meritano di essere conosciute. Torino, città di natura e di lavoro: la città di Italo Calvino e di Primo Levi, dove scopriamo che il Bosco sull'autostrada, descritto da Calvino nel



Mappa schematica dell'itinerario di AbbracciaTO

suo Marcovaldo, forse è cresciuto davvero, riconquistando gli spazi delle fabbriche ormai dismesse dove, come nel parco della Dora, scopriamo architetture che ci sembrano le stesse dove riconosciamo il lavoro delle mani di Tino Faussone, raccontato nella Chiave a Stella da Levi.

La bicicletta che consente di incorporare alla velocità giusta lo spazio che ci circonda, facendo esperienza attraverso il corpo e la fatica del movimento che registra le impressioni e le fissa nella mente, le incide in modo netto nella memoria. La bicicletta che consente di percorrere la distanza giusta in un tempo abbastanza breve, tanto da fare capire che la dimensione della città non è solo quella del centro, ma che tutta la città può essere centro. Ma anche la bicicletta strumento di lavoro per chi, come me, fa l'urbanista, che ci porta a comprendere meglio i luoghi che hanno bisogno di attenzione, per progettarli meglio.

Gli spazi per la mobilità lenta (a piedi, in bicicletta) devono essere considerati parte integrante di un vero e proprio sistema infrastrutturale, integrato nel territorio tra reti e nodi della mobilità, per il benessere degli abitanti (e dei turisti). In questo senso è fondamentale una strategia di intermodalità: bici e trasporto pubblico locale su ferro. Per questo, le stazioni della metropolitana e del passante ferroviario, con le stazioni di Porta Susa, del Lingotto, Di Fossata Rebaudengo e di Stura (oltre alla futura stazione di San Paolo sono parte integrante di questo itinerario.

Il tracciato parte dall'idea di connettere 15 grandi parchi di Torino, luoghi di interesse storico artistico e aree di trasformazione, dove intravvedere il passato ma anche il futuro di Torino, anche passando attraverso il paesaggio delle enormi aree ormai in buona parte o del tutto dismesse di Mirafiori e della Thyssen sulla Dora.

L'anello di AbbracciaTO cerca in qualche modo di tenere insieme gli spazi della fabbrica e quelli delle cascine (più di dieci, ancora superstiti o riutilizzate), le infrastrutture, le ferrovie e le stazioni con gli spazi verdi di una nuova natura, selvatica, che cresce spontaneamente lungo le sponde, come se fossero le rive dei fiumi abbandonate dal tempo e dagli uomini. L'asse di Corso Monte Cucco-Monte Grappa come il quinto fiume di Torino, che porta fino alla Dora. Un lungo viale come un fiume verde, dove i controviali sono le rive e il tutto come una valle, dove camminare tra le case, come nella "Città tutta per lui" di Marcovaldo.

Il percorso intercetta anche alcuni importanti direttrici dell'armatura infrastrutturale di Torino: il viale della Spina, con le nuove stazioni poste lungo il passante ferroviario, da San Paolo a Fossata Rebaudengo e Stura, passandoci sotto o vicino, nella speranza che, prima o poi si possa entrare lungo il percorso, anche in corrispondenza degli svincoli autostradali di Corso Unione Sovietica (a due passi dagli Orti generali e dalla Palazzina di caccia di Stupinigi) o dalla Tangenziale Nord e dal raccordo per l'Aeroporto di Caselle, che lambiscono la Falchera con il nuovo Parco dei Laghetti. Integrando i non luoghi delle cittadelle commerciali sorte sugli svincoli autostradali con il paesaggio circostante, anche verso la città, facendo sì che il tempo libero non sia solo quello dello shopping, ma anche quello del benessere fisico che due passi o due pedalate nella natura ci possono dare.

Diversi sono i luoghi dell'innovazione sociale, speso anche veri e propri laboratori di bellezza. E' il caso dei nuovi parchi e degli spazi con le radici

nel cemento: orti urbani, un po' ovunque e anche sui tetti ma in particolare gli Orti Generali di Mirafiori: un esempio per la bellezza del design, semplice, efficiente, funzionale e come tale giusto (l'etica diventa estetica). E pure meritano una sosta l'aula studio di via Negarville, la Cascina Fossata, gli Orti Alti alle fonderie Ozanam, i Docks Dora, le case di via Ivrea e la casa di quartiere in via Baltea, le ciclofficine del riciclo presso l'ecocentro di via Arbe.

Un tale sistema integrato può favorire l'utilizzo di percorsi di mobilità lenta per la fruizione del paesaggio e lo sviluppo del turismo culturale e ambientale in modo sostenibile, migliorando accessibilità con i mezzi pubblici, in una visione che considera il turismo attivo e sostenibile mobilità nelle città e nei territori come componenti fondamentali per raggiungere un più sano ambiente e stile di vita, anche con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 3, 9, 11 dell'ONU Agenda 2030.

Il percorso è stato definito secondo un procedimento di conoscenza e di esplorazione per scoprire, svelare, rilevare, nel senso di mettere in rilievo ciò che potrebbe apparire indifferenziato, per farlo emergere dalla solo apparente monotonia della pianura, riportando la periferia e gli spazi di margine al centro della nostra attenzione. E' il concetto che le tecnologie dell'informazione hanno ormai reso chiaro e che le innovazioni sui loghi del lavoro hanno reso ancora più evidente. Secondo il principio dell'internet dei luoghi (Morandi, Rolando, Di Vita, 2016), se utilizziamo in modo davvero smart non solo la città, ma il territorio più esteso, combinando le componenti materiali e immateriali dei servizi alle persone, possiamo attivare luoghi anche remoti, è possibile attuare davvero una corretta strategia di riequilibrio territoriale fra centro e periferie.

Una interpretazione del territorio che si traduce quasi in una mappa ipertestuale della città, dove ad ogni nodo della rete si trova un sito, un luogo reale, non un sito virtuale, che merita di essere clickato: un'internet dei luoghi, un placebook, che ancora non esiste e che sappia mettere insieme i luoghi reali e le persone che li vivono. Così facendo, surfando sulla superficie della città-rete, attraversandone gli spazi, anche piccoli, seguendone le direttrici di fiumi e strade, si può di tanto in tanto fermarsi per andare in profondità, e scoprire nuove relazioni, con la storia, con il paesaggio.

I Siti UNESCO come nodi di reti territoriali per una proposta di turismo sostenibile: percorsi "tra" i Siti UNESCO

Il patrimonio paesaggistico, culturale, artistico italiano è tra i più ricchi al mondo e le mete turistiche principali sono organizzate in modo sostanzialmente corretto ed adeguato alla domanda, almeno in termini di accessibilità, accoglienza e valorizzazione. Tuttavia, un approccio in termini di sostenibilità dovrebbe portare ad una razionalizzazione dell'offerta sia per i poli principali che per la rete nel suo complesso. Infatti, se si analizza il territorio avendo come riferimento la rete infrastrutturale, ci si rende subito conto che i nodi principali sono, logicamente, bene connessi tra di loro, sia attraverso il sistema su gomma che quello su ferro. Tuttavia, occorre approfondire questa lettura attraverso un'analisi estesa alla dimensione regionale, che comprenda i territori lontani dai centri principali e che tenga conto della consistenza complessiva delle aree di pregio paesaggistico, storico-artistico, ambientale, anche minore o non ancora adeguatamente riconosciute. Ci si rende allora conto

che merita affrontare alcune criticità e opportunità di miglioramento del sistema, che tenga conto delle fragilità a diversi livelli, già presenti o che possono essere indotte, in un'ottica di sostenibilità e di sviluppo territoriale omogeneo tra i poli principali e le aree periferiche, ai margini o nelle aree interstiziali del sistema.

In particolare, se si considerano i sistemi territoriali dove sono presenti siti UNESCO del Patrimonio Mondiale (con le Riserve della Biosfera e i Geoparchi) e altre aree protette, è facile individuare porzioni del territorio dove azioni di razionalizzazione e di riequilibrio possono essere utilmente sperimentate, in una visione di dimensione paesaggistica complessiva, con costi tutto sommato contenuti, anche approfittando di due condizioni che, oggi, emergono con evidenza.

La prima riguarda l'attenzione generale per un turismo lento, spesso basato su attività esperienziali e sportive all'aria aperta: percorsi escursionistici, itinerari ciclabili, ippovie, percorsi lungo i fiumi e canali, eventi nei territori diffusi dei paesaggi dell'eno gastronomia sono ormai diventati parte integrante dell'offerta turistica di molti territori.

In secondo luogo, la sempre più rapida realizzazione di una smartness che supera i confini della città per estendersi ai territori che consente la fornitura di servizi digitali (Morandi et al. 2016), (Rolando & Scandiffio, 2017) per l'accesso al patrimonio di informazioni, per la mobilità e per l'ospitalità. Da tempo è inoltre in corso una riflessione diffusa su come favorire la promozione integrata di questi luoghi, che possono svolgere un importante ruolo educativo e di valorizzazione della cultura, soprattutto in un'ottica di sviluppo sostenibile.

Al tempo stesso, il turismo, in particolare quello lento e diffuso, può svolgere un'azione di catalizzatore, in grado di promuovere buone pratiche di sviluppo territoriale e che possono favorire, in particolare nelle aree più marginali e interne del Paese, un migliore equilibrio territoriale, che poi produce effetti positivi non solo per i visitatori occasionali degli outsiders, ma anche per le comunità locali degli insiders.

In questo quadro è stata sviluppata una strategia territoriale con l'obiettivo di valorizzare i territori tra le principali polarità turistiche, considerando i siti UNESCO, che rappresentano una grande risorsa per l'intero Paese, come "punti di ancoraggio" di una rete di percorsi, che attraversano gli straordinari paesaggi italiani. La strategia considera anche le problematiche di accessibilità e mobilità, integrando la rete infrastrutturale esistente, come ferrovie e autostrade, migliorandone i nodi (stazioni e aree di servizio), con particolare attenzione agli obiettivi ONU di Sviluppo Sostenibile (SDG 3, 9 e 11).

Nella prima fase, la strategia mira a sviluppare quattro diversi itinerari, nel nord, sud e centro Italia, come casi pilota, al fine di testare l'efficacia di queste iniziative sulle comunità locali. Due diverse iniziative sono già state realizzate nel 2019 e nel 2021, nel nord e nel sud Italia. Altre due iniziative sono già definite e mappate, ma non ancora presentate pubblicamente. Una si sviluppa nel centro Italia, tra Ravenna, Firenze, Pienza e Cerveteri e la successiva nella regione Sicilia, tra i siti UNESCO di Siracusa, le città barocche della Val di Noto, Piazza Armerina e l'area archeologica di Agrigento. La mappa mostra i siti UNESCO (Patrimonio del Mondo, Geoparchi e Uomo e Biosfera) sparsi sul territorio nazionale, quale grande risorsa

naturale/culturale per il turismo, nonché gli itinerari, già citati, che rappresentano un tentativo collegare i siti UNESCO, attraversando le aree interne del Paese, che necessitano di essere rivitalizzate.

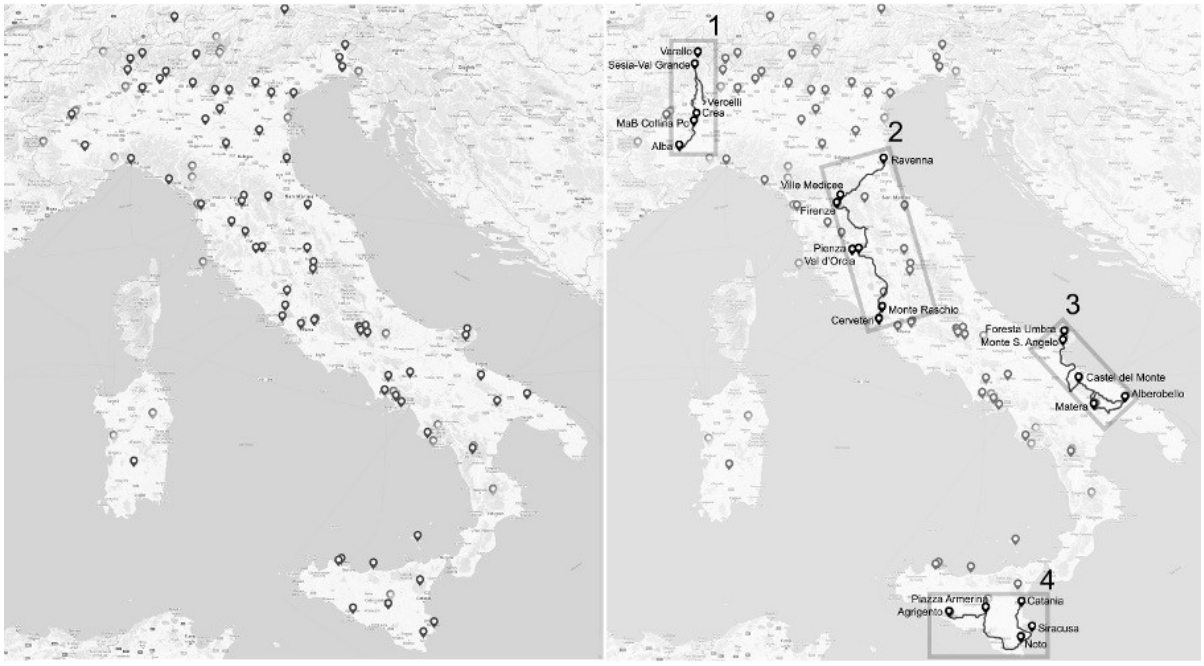
I percorsi, sviluppati nei diversi casi studio, si sono basati sullo stesso insieme di principi progettuali: la presenza di siti UNESCO, in grado di valorizzare i singoli siti ma che sia anche inserita in una visione territoriale ampia, che includa altri elementi di pregio, anche minore; una migliore integrazione tra le cosiddette "zone interne" del Paese, che possono essere valorizzate in termini di turismo lento e accessibilità alternativa dei luoghi [4]; la presenza di una rete viaria esistente senza traffico, percorsi storici e infrastrutture lineari esistenti, (es. via Francigena, acquedotti, canali, ferrovie dismesse), che possono essere sfruttate anche a fini turistici per l'accesso alle aree periferiche; la presenza di punti di interesse minori (naturali e culturali) diffusi sul territorio, che necessitano di essere collegati ad una rete più ampia; la presenza di nodi infrastrutturali di mobilità (stazioni ferroviarie minori, aree di servizio lungo le autostrade), in grado di aumentare il livello di accessibilità delle rotte lente, garantendo l'intermodalità tra mezzi di trasporto sostenibili (es. bici e treno).

L'Italia ospita 55 siti Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, 15 riserve dell'Uomo e della Biosfera (MaB) e 10 Geoparchi dell'UNESCO, sparsi in quasi tutte le Regioni. Questi siti, infatti, integrati con altri beni naturali, culturali e artistici, sono nodi di una rete davvero ricca, allo stesso tempo di valore materiale e immateriale. Nonostante ciò, sembra che l'idea di migliorare la qualità degli "in between places" e dei loro collegamenti multimodali non sembri essere nell'agenda delle strategie di sviluppo turistico.

La posizione di questi nodi, spesso posti ad una ragionevole distanza ravvicinata tra loro, rappresenta un'interessante opportunità per la loro promozione in maniera integrata, migliorando i collegamenti attraverso le infrastrutture esistenti. È una sfida fondamentale considerare strade, ferrovie, autostrade (compresi i loro nodi come stazioni e aree di servizio), a qualsiasi livello, come parti fondamentali dell'esperienza turistica. Devono diventare luoghi di altissima qualità spaziale e non, solo come dispositivi necessari per raggiungere – nonostante tutto – bellissime destinazioni.

Le esperienze qui riportate mirano a vivere spazi aperti di campi coltivati, colline e risorse naturali attraversati da una fitta rete fatta di componenti lineari come fiumi, ferrovie, canali, percorsi storici, reti di mobilità veloce e lenta che definiscono nuovi nodi multiscalari e che collegano città storiche di piccole e medie dimensioni, dove le piste ciclabili potrebbero contribuire a costruire una migliore integrazione tra le città principali e le aree interne.

In questo senso, i percorsi turistici lenti, considerati come spine portanti per vivere il paesaggio, sono stati tracciati all'interno di specifici transetti che tagliano il Paese attraverso direzioni significative, legate allo storico: attraverso la Pianura Padana tra le principali città industriali, dal Tirreno all'Adriatico mari attraverso l'Appennino, nelle zone interne del Sud (fig.1). Si tratta di un'attività di ricerca basata su una strategia di progettazione spaziale, incentrata sui sistemi di infrastrutture



A sinistra: mappa dell'Italia, che annovera il maggior numero di si8 UNESCO (Patrimonio del Mondo,

verde/blu che stanno innervando il sistema degli insediamenti nei paesaggi complessi di tutte le regioni italiane, considerando anche la presenza delle reti di infrastrutture per la mobilità come un'opportunità per un turismo basato sullo sviluppo sostenibile e innovativo, in cui le aree interne e periferiche siano considerate come risorse principali per realizzare un'organizzazione più equilibrata dei nostri fragili territori.

Un percorso nei parchi e nei siti UNESCO tra Puglia e Basilicata

Il percorso è stato disegnato con l'obiettivo di unire in una figura territoriale unica questi luoghi particolarmente ricchi di storia e significativi del rapporto tra uomo e natura, attraverso un sistema a rete di connessioni e nodi, che possa costituire la struttura portante del paesaggio, accentuando le relazioni tra luoghi puntuali (architetture, siti monumentali, geositi, ma anche borghi, stazioni ferroviarie e aree di servizio autostradali), elementi lineari (vie storiche, tratturi, autostrade, fiumi e gravine, canali, ma anche acquedotti, argini, ferrovie) e superfici (aree protette, boschi, saline).

Il caso di studio si occupa del territorio attraversato da due importanti sistemi territoriali lineari come le Ferrovie Appulo Lucane che collegano Bari a Potenza e Matera e quello dell'Acquedotto Pugliese, che alimenta il territorio delle Puglie e della Basilicata convogliando le acque dal bacino del fiume Sele in Campania attraverso un'opera idraulica di straordinaria importanza. I tracciati si sviluppano in un territorio dove sono presenti beni monumentali, centri storici, aree protette e sistemi paesaggistici di grande pregio, facilmente accessibili con percorsi lenti che partono dalle stazioni ferroviarie e da altri nodi del sistema infrastrutturale.

Considerando questa particolare condizione territoriale, lo studio analizza alcune criticità e ipotizza strategie di basso costo che partono dal miglioramento del sistema

infrastrutturale esistente, proponendo soluzioni intermodali e percorsi finalizzati a favorire l'accessibilità turistica lenta del territorio e la realizzazione di un sistema di beni organizzati secondo un modello a rete, seguendo una procedura che prevede l'esperienza diretta del territorio, come metodo di analisi, interpretazione e di verifica delle ipotesi progettuali.

In generale il percorso consente di mettere in evidenza una lettura trasversale e integrata del paesaggio, che ne valorizza le diverse componenti anche eterogenee: natura, borghi, paesaggio agrario, infrastrutture (autostrade, ferrovie, acquedotto).

La definizione e lo sviluppo di itinerari lenti può prendere spunto dalla promozione turistica, che svolge un ruolo importante di catalizzatore di interesse, di risorse anche legate allo sviluppo delle economie locali. Tuttavia per rendere le azioni effettivamente efficaci e durevoli, è fondamentale un approccio che consideri non solo le componenti software relative alla conoscenza e all'esperienza dei luoghi, ma consolidi anche le componenti hardware del territorio, in particolare con azioni concrete, alle diverse scale del progetto territoriale e architettonico, che sappiano migliorare o eventualmente modificare efficacemente lo spazio fisico. Tali progetti, in particolare se improntati ad una visione di sostenibilità attraverso l'integrazione con la mobilità lenta possono dare ricadute positive non solo per i turisti, ma con vantaggi duraturi sulle comunità locali, si inseriscono in pieno tra le Sustainable Development Goals che promuovono: stili di vita sostenibili che portano benefici diretti alla salute (SDG 3), un più efficiente uso delle infrastrutture come base per l'innovazione territoriale (SDG 9), un generale miglioramento delle condizioni di vita nelle città e nei territori (SDG 11).

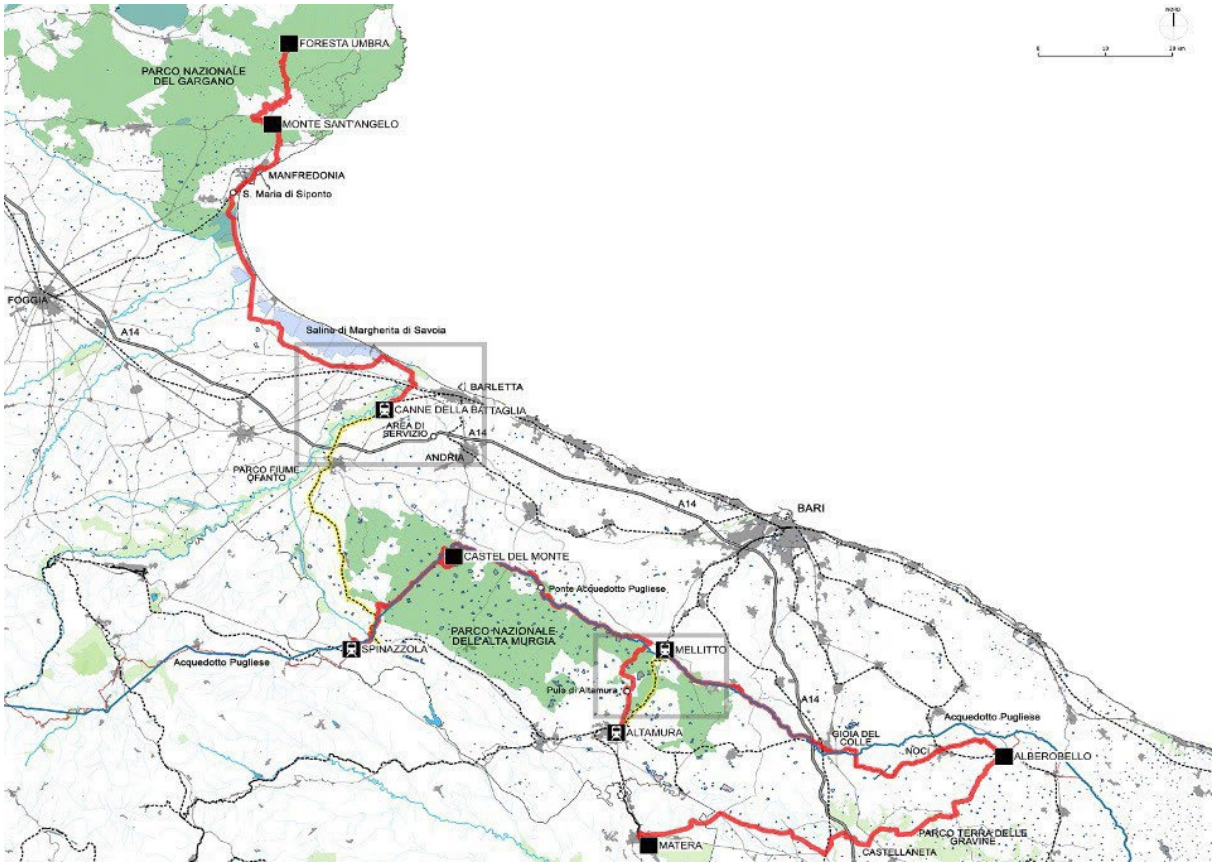
Per perseguire questi obiettivi, è essenziale un approccio multiscalare e una visione di governance che consideri la dimensione interregionale e i ruoli ai diversi livelli di competenza territoriale, per garantire al tempo stesso l'ottimizzazione dell'offerta e della fruizione turistica, il giusto controllo della sostenibilità e il rispetto delle attese delle comunità locali, considerando essenziale la qualità spaziale dei progetti, dalla scala territoriale e paesaggistica fino a quella architettonica.

Nella parte più a nord della Puglia, il percorso si sviluppa a partire dalla Foresta Umbra all'interno del Parco Nazionale del Gargano. Il percorso attraversa la Foresta Umbra, riconosciuta nel 2017, assieme ad altre 77 aree collocate in 12 paesi europei, come sito UNESCO denominato: "Antiche faggete primordiali dei Carpazi e di altre regioni d'Europa".

Il percorso passa per Monte Sant'Angelo, dove è situato il Santuario di San Michele Arcangelo, che dal 2001 fa parte dei siti UNESCO denominati "I Longobardi in Italia. I luoghi del potere (568-774 d.C.)".

Nel tratto compreso tra Monte Sant'Angelo e la stazione ferroviaria realizzata in corrispondenza del sito archeologico di Canne della Battaglia, il percorso si snoda lungo le pendici del Gargano fino a raggiungere l'altopiano di Manfredonia, terrazzo triangolare che degrada verso il fiume Candelaro, che introduce alla piana del Tavoliere fino a Margherita di Savoia.

Da Margherita di Savoia, il percorso raggiunge il margine meridionale del Tavoliere, che è segnato dalla valle dal fiume Ofanto, lungo il quale è presente il Parco Naturale Regionale. In questa zona, attraverso strade secondarie si risale la valle dell'Ofanto, fino a



Carta di inquadramento dell'itinerario oggetto di studio nell'ambito territoriale compreso tra il promontorio del Gargano e Matera. In rosso sono evidenziati i tratti da percorrere a piedi o in bicicletta, in giallo i tratti da percorrere in treno.

raggiungere la stazione di Canne della Battaglia, località nota per la celebre battaglia tra i Romani e Annibale nel 216 a.C., per il sito archeologico della cittadella medioevale di Canne della Battaglia e per l'Antiquarium contenente reperti antichissimi. La stazione, collocata lungo la ferrovia che connette Barletta a Spinazzola, costruita verso la fine dell'Ottocento per collegare le aree interne dell'Alta Murgia alla dorsale Adriatica, fu realizzata nel 1939 proprio con l'obiettivo rendere meglio accessibile il sito archeologico e oggi può essere ulteriormente valorizzata in termini di mobilità sostenibile per il turismo culturale, promuovendo l'uso combinato della bicicletta e del treno. Inoltre, il sito archeologico di Canne della Battaglia, si colloca in posizione strategica tra la stazione e l'area di servizio lungo l'autostrada A14, distante circa 11 km, che può rappresentare un'ulteriore porta di accesso al territorio dalle vie di comunicazione principali (Rolando & Scandiffio, 2014). La ferrovia passante per Canne della Battaglia, lunga circa 70 km, si sviluppa in destra orografica del fiume Ofanto, attraverso la campagna pugliese, contraddista da vasti appezzamenti terrieri destinati a colture cerealicole, vigneti e oliveti, tocca i centri urbani di Canosa di Puglia e Minervino Murge, fiancheggia il costone murgiano fino a Spinazzola.

Da Spinazzola il percorso segue la ciclovia dell'Acquedotto Pugliese, che è oggetto di attenzione come una delle principali direttrici ciclabili in Italia, denominata "ciclovia dell'acqua" (da

Caposele a Santa Maria di Leuca, lunghezza complessiva 500 km) (MiBACT & MIT, 2016), (Guido, 2018). La grande infrastruttura idraulica dell'Acquedotto Pugliese, ideata dall'ingegner Camillo Rosalba (Siniscalchi S., 2007), costruita a partire dai primi anni del XX secolo, si incunea da sud-ovest nel Parco Nazionale dell'Alta Murgia, all'interno del bosco di Acquatetta, lambisce il sito UNESCO di Castel del Monte, e successivamente piega in direzione sud-est verso Gioia del Colle, ai margini del Parco dell'Alta Murgia. Rispetto alle aree della Puglia centrale, l'Alta Murgia è caratterizzata da un grande "vuoto" insediativo, interrotto dal fascio infrastrutturale costituito dalla SS96 e dalle Ferrovie Appulo - Lucane, che connettono Bari, Altamura e Matera, lungo il quale si sono sviluppati processi di trasformazione del territorio. Nel tratto compreso tra Castel del Monte e Altamura, il percorso segue la ciclovia dell'Acquedotto Pugliese, fino a raggiungere il Pulo di Altamura, una enorme dolina di origine carsica, con la tipica forma di cono rovesciato, localizzata nei pressi della tratta ferroviaria Altamura - Bari delle Appulo-Lucane, raggiungibile attraverso la stazione di Pescariello. Il trasferimento in treno da Altamura a Mellitto per un tratto di circa 20 km, rappresenta un'esperienza di fruizione del paesaggio dell'Alta Murgia a velocità differente, che bene si integra con la mobilità lenta e il turismo sostenibile. In quest'ottica, proprio le stazioni minori lungo la tratta Bari - Altamura - Matera, come: Mellitto, Pescariello, Marinella, Venusio, essendo collocate al di fuori dai centri urbani, si configurano come vere e o proprie "porte" di accesso al territorio, che dovrebbero essere meglio integrate con la rete degli itinerari del turismo lento (Rolando & Scandiffio, 2013).

Tra Mellitto e Alberobello, il percorso segue la ciclovia dell'Acquedotto Pugliese, fino all'intersezione con l'Autostrada A14 e la ferrovia Bari - Taranto, in prossimità di Gioia del Colle. Dopo il centro urbano di Noci, il percorso della ciclovia dell'Acquedotto Pugliese si distacca dal tracciato del canale principale fino ad Alberobello, noto come sito UNESCO per le tipiche abitazioni dei Trulli. L'ultima parte del percorso riguarda il tratto compreso tra Alberobello e Matera, passante per il Parco Naturale Regionale "Terre delle Gravine", in prossimità dei centri urbani di Mottola, Castellaneta collocate al margine dell'arco Ionico, che affaccia sul golfo di Taranto. Il percorso si sviluppa lungo le propaggini più meridionali delle Murge che occupano la parte settentrionale dell'arco ionico. Percorrendo l'altopiano murgiano in direzione est-ovest si raggiunge Matera, sito UNESCO dal 1993, denominato "I Sassi e il Parco delle Chiese Rupestri di Matera". La città dei Sassi, nota per i suoi antichi quartieri e il Parco della Murgia Materana, nel quale sono presenti case, chiese, monasteri ed eremi costruiti nelle grotte naturali della Murgia, riveste anche il ruolo di Capitale Europea della Cultura per il 2019. L'itinerario proposto si configura anche come un modo per proporre diversi modi di accessibilità del sito di Matera, ponendolo al centro di un sistema a rete di infrastrutture di dimensione interregionale.

Il Grand Tour tra i Siti UNESCO del Piemonte

L'itinerario è costituito da un anello di circa 660 km che si sviluppa nell'intera Regione e può essere diviso in 4 archi partendo dalle città di Avigliana, Biella, Casale Monferrato e Racconigi. Il centro ideale dell'anello è nella Città di Torino, da dove si può partire direttamente in bicicletta, oppure da dove si possono raggiungere diverse località poste lungo il tracciato, nelle stazioni di Avigliana, Venaria, Rivarolo Canavese, Ivrea,

Biella, Carpignano Sesia, Santhià, Vercelli, Casale Monferrato, Asti, Alba, Bra, Racconigi, Savigliano, Pinerolo.

I Capoluoghi di provincia di Verbania, Novara, Alessandria e Cuneo non sono direttamente toccati dal Grand Tour, ma sono collegati con percorsi dedicati verso luoghi significativi, rispettivamente a Varallo o Borgosesia, San Nazzaro Sesia, Casale Monferrato o Asti, Bra o Saluzzo.

Le "porte" di accesso all'Anello sono in **relazione con il sistema ferroviario** (stazioni della rete Ferroviaria Nazionale, Regionale e del Sistema Ferroviario Metropolitana di Torino) **e dai nodi del sistema autostradale** (caselli e aree di servizio) lungo le direttrici della valle di A32 Torino – Bardonecchia Susa (Avigliana, Rivoli), della A6 Torino-Aosta (Ivrea, Scarmagno), lungo la A4 Torino-Milano (Santhià, Villarboit) all'intersezione tra la stessa Torino-Milano e la A26 Voltri-Sempione (Vicolungo), lungo la A26 (Vercelli, Ghemme - Romagnano Sesia, Alessandria), la A33 Asti-Cuneo (Bra), la A55 Torino-Pinerolo.

L'Anello completo tocca 25 siti/temi UNESCO del Piemonte, percorrendo principalmente strade secondarie e sterrate, argini di fiumi e canali.

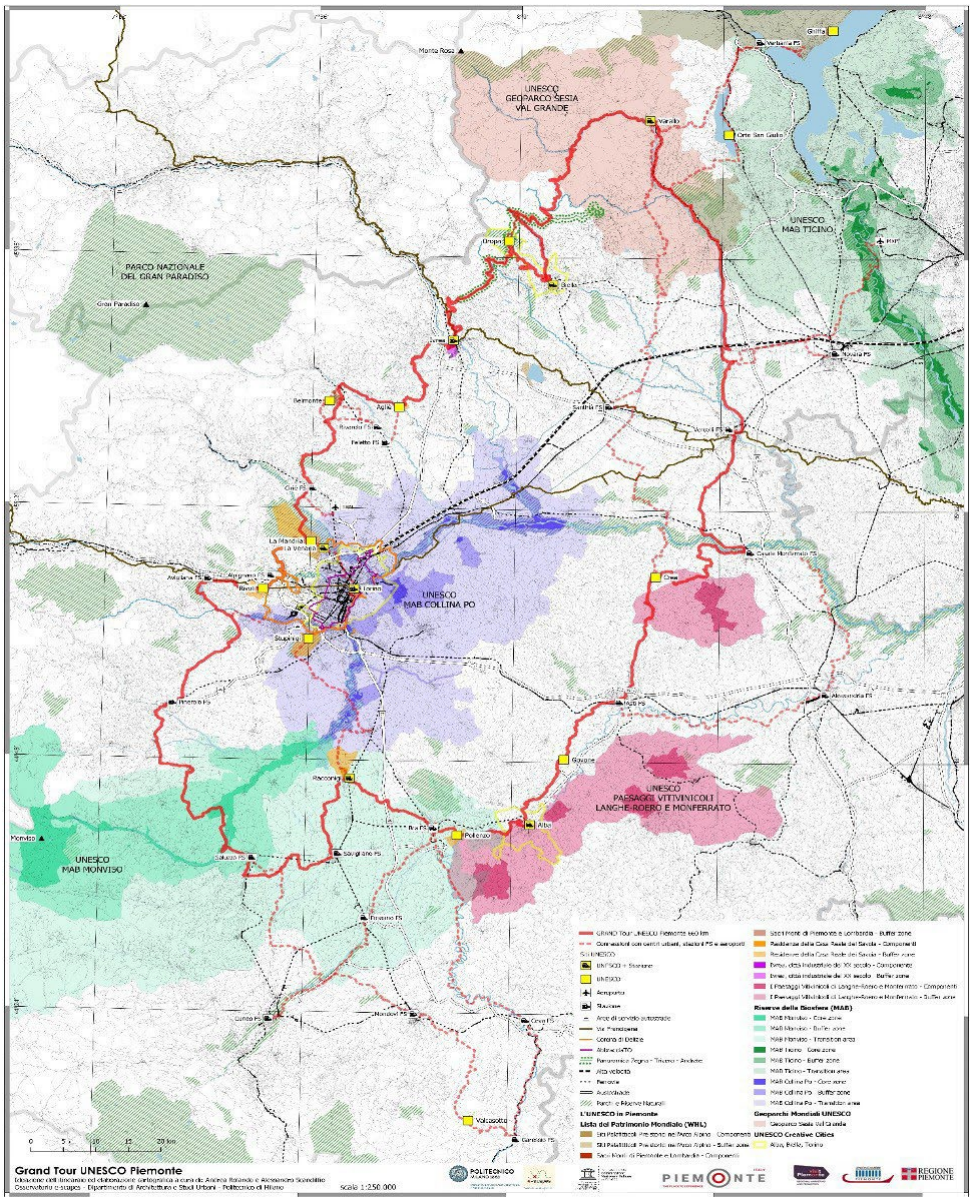
L'itinerario passa per le **città** di Ciriè, Cuorgnè, Castellamonte, Biella, Varallo, Borgosesia, Vercelli, Casale Monferrato, Asti, Alba, Bra, Savigliano, Saluzzo, Pinerolo e tocca molti **borghi e siti di importanza storico artistica** come Valperga, Montalto Dora, Rosazza, Grignasco, Romagnano Sesia, Guardabosone, Buronzo, Lucedio, Trino, Camino, Lagnasco, Guarene, Bricherasio e altri.

Lungo l'itinerario o nelle immediate vicinanze, si trovano anche i **Beni FAI** del castello di Masino e della Manta di Saluzzo. Numerosi sono i **castelli e le ville storiche** di interesse che si trovano lungo il percorso (Castello di Miradolo, di Rivara, Montalto Dora, Guarene, San Martino Alfieri, Lagnasco, Buronzo, Lucedio e altri)

Il percorso intercetta **vie storiche e altri percorsi già oggetto di iniziative di sviluppo e valorizzazione** come la Via Francigena (Valle di Susa), la Corona di Delizie e la Corona Verde, il Parco della Mandria, la Riserva della Vauda, il Canale di Caluso, la via Francigena della Valle Aosta (Ivrea), la Panoramica e l'Oasi Zegna, la Riserva Naturale delle Baragge, il Parco delle lame del Sesia, l'Abbazia di San Nazzaro Sesia, il Canale Cavour, l'Abbazia di Lucedio e il Bosco della Partecipanza di Trino, il Parco del Po l'itinerario di Ven-To, l'Abbazia di Staffarda e le terre dell'Ordine Mauriziano (Stupinigi e Sant'Antonio di Ranverso).

In particolare, l'itinerario incrocia con altri percorsi per il turismo all'aria aperta, nazionali e internazionali, che possono essere **collegati con il Grand Tour, partendo da Torino**:

- **VenTo e Canale Cavour**: a Torino e Casale Monferrato
- **Corona di Delizie**: a Torino, Stupinigi, Rivoli, Venaria
- **Giro MTB del Monte Rosa**: a Andrate, Oropa, Rosazza, Bocchetto Sessera Oasi Zegna, Alpe di Mera, Scopello
- **Corona Verde:** Lungo i fiumi Stura, Orco, Dora a Venaria, Ciriè, Avigliana
- **2 Ruote 2 Regge**: a Torino, Stupinigi e Racconigi



- **Eurovelo 8**: a Torino, Cuneo, Saluzzo, Casale Monferrato
- **Vie Francigene**: a Torino, Avigliana, Ivrea, Santhià, Vercelli
- Devoto cammino dei Sacri Monti: a Varallo, Oropa, Belmonte

Infine, si incontrano ulteriori elementi, che consentono di **rendere attraente l'itinerario anche rispetto a specifici interessi** oppure di pensare a percorsi innovativi e originali **che intercettano temi diversi**: basti pensare alle **architetture storiche** di Alessandro Antonelli (Castellamonte, Romagnano Sesia), Bernardo Antonio Vittone (Grignasco, Bra, Rivarolo), importanti esempi di **architettura moderna e contemporanea** (Torino, Ivrea), ai **paesaggi letterari** di Sabastiano Vassalli lungo il Sesia, di Beppe Fenoglio e di Cesare Pavese nelle Langhe, di Giovanni Arpino a Bra e di Silvia Avallone nel Biellese, la **storia e la cultura del paesaggio agrario e industriale** (risaie, frutticoltura, enogastronomia, canale Cavour, archeologia industriale, ferrovie),

dell'industria e della **cultura di impresa** (Olivetti e Canavese, Tessile e Biellese, Design per la casa in bassa Val Sesia, Cementifici a Casale Monferrato etc.), **l'arte contemporanea** nei musei, presso le fondazioni e negli spazi aperti (Giardini della Reggia di Venaria, Castello di Rivoli, Castello di Rivara, Oasi e Casa Zegna, Fondazione Pistoletto, Fondazione Sandretto Re Rebaudengo a Torino e Guarene, Ferrero e Ceretto ad Alba e Barolo, Materima a Casalbeltrame etc.).

Il Grand Tour può essere percorso con uno **spirito turistico lento**, attento al patrimonio storico artistico e alle eccellenze dell'eno-gastronomia del territorio, ma si presta anche ad essere sviluppato per **iniziative di carattere più sportivo** come raid, trail e randonnée, sempre più frequenti nel panorama del turismo outdoor internazionale.

Il percorso si sviluppa prevalentemente su strade secondarie e prevede di percorrere strade bianche e sterrati campestri, anche di diversi chilometri di lunghezza (Parco Stura a Venaria, Mandria, Stupinigi, Canale di Caluso, Laghi morenici di Ivrea e via francigena, parte iniziale della Panoramica Zegna da San Giacomo di Andrate, discesa da Oropa lungo il tracciato della ex ferrovia, parco della Burcina, Valle Sessera verso la Valsesia, Po nei pressi di Staffarda, colline tra Casale e Cereseto, argini del Tanaro tra Alba e Pollenzo) e che possono risultare in alcuni tratti difficili da percorrere, in particolare dopo periodi di pioggia o in inverno.

Non si comunque tratta di percorsi da mountain bike, è sufficiente una bici da viaggio/trekking purché robusta e dotata di copertoni tassellati, adatti agli sterrati.

Le bici elettriche possono essere la soluzione migliore, soprattutto per coprire alcuni tratti con dislivelli significativi e/o lunghi sterrati (Valle Sessera tra Scopello in Val Sesia e Rosazza in valle Cervo, Salita da Andrate alla Panoramica Zegna, Santuario di Oropa da Biella, Colline del Monferrato e delle Langhe lungo la Valle del Tanaro tra Asti e Bra).

In ogni caso, il Grand Tour può essere percorso spezzando il percorso in tratte brevi, magari approfittando di una delle numerose stazioni ferroviarie che si trovano lungo il tragitto. In particolare, è possibile percorrere tutto l'anello a tappe. La distanza minima tra due stazioni è di 19 km, la massima di 59 km Fa eccezione la tratta di 124 km (da Biella a Carpignano Sesia, lungo la tratta Biella - Casale Monferrato) ma, nel caso auspicato di riapertura della linea ferroviaria tra Novara e Varallo, tale distanza si ridurrebbe ad 80 km, che risulterebbe quindi la tappa più lunga senza stazioni ferroviarie intermedie. È comunque possibile fare l'intero anello a tappe di una o due giornate, raggiungendo una delle stazioni poste sull'anello, partendo la mattina da Torino e rientrando la sera stessa o al massimo il giorno successivo.

3.

La nuova politica di rigenerazione urbana

di Bruno Barel

1. La nuova politica della rigenerazione urbana

La moderna politica legislativa in materia di buon governo del territorio ha due obiettivi prioritari: il risparmio di suolo non ancora urbanizzato e la rigenerazione urbana. Sono obiettivi concatenati fra loro, in quanto hanno in comune la coscienza che il suolo è bene comune scarso e prezioso per la qualità ambientale e di vita e che pertanto va utilizzato con intelligenza, cominciando anzitutto dal riuso di quello già urbanizzato ma poi lasciato in condizioni di abbandono e degrado.

La rigenerazione urbana non è però soltanto un'operazione di riqualificazione edilizia di singoli edifici o di ristrutturazione urbanistica di ambiti territoriali vasti. E' molto di più, perché deve contribuire a ri-generare, cioè a dare nuova vita a parti di città, in armonia con le altre parti: è perciò un'operazione sociale e culturale e ambientale prima che urbanistico-edilizia.

La legislazione italiana, per lungo tempo incentrata sulle regole e modalità di urbanizzazione di nuove aree libere così da bilanciare l'espansione edilizia con spazi collettivi, sta cambiando. Qualche laboratorio regionale sta già sperimentando nuovi strumenti giuridici per promuovere e governare la metamorfosi delle città e finalmente anche a livello statale è in corso di approvazione la prima legge dedicata alla rigenerazione urbana, con un piano nazionale di incentivazione mediante risorse finanziarie importanti ed anche con la previsione di misure fiscali agevolative (come l'imposta di registro in misura fissa o l'esenzione IMU) per la circolazione delle unità immobiliari realizzate negli ambiti soggetti ad interventi di rigenerazione urbana.

2. Le strutture alberghiere e ricettive come fattori strategici di rigenerazione urbana

Nel processo in corso per il rinnovamento delle città e il ri-uso ottimale del tessuto edilizio esistente assumono un ruolo particolarmente importante le strutture alberghiere ed in genere quelle ricettive e turistiche, in quanto rappresentano fattori essenziali per la ripresa economica e l'attrattività dei luoghi in cui si trovano. La mobilità delle persone rappresenta ormai un'esigenza generalizzata, sia per ragioni di lavoro che per scelte di qualità di vita, e i flussi turistici interni ed internazionali verso l'Italia sono una componente essenziale dell'economia italiana, oltre che un'opportunità strategica per la diffusione della cultura, dell'Italian Style of Life e del Made in Italy nel mondo.

Tuttavia, il mercato è sempre più competitivo ed esigente e richiede un veloce e generale adeguamento delle strutture esistenti all'evoluzione della domanda. Tale processo non riguarda soltanto la tipologia e la qualità dei servizi offerti ma naturalmente anche le strutture fisiche dedicate all'accoglienza, tanto più che la costante evoluzione della regolamentazione tecnica degli edifici introduce requisiti sempre più severi.

3. Le difficoltà che ostacolano L'ammodernamento delle strutture ricettive ed alberghiere

Oltre all'entità degli investimenti necessari per intervenire efficacemente sulle strutture esistenti, l'ostacolo spesso maggiore – anche per la durata dei tempi e l'incertezza degli esiti – è rappresentato dall'ottenimento delle autorizzazioni amministrative necessarie.

Un primo freno è dato dalla pianificazione urbanistica comunale, che raramente presenta margini di flessibilità sufficienti per consentire velocemente interventi di ristrutturazione ed ampliamento delle strutture esistenti.

Un ulteriore freno è dovuto ad una recente norma di legge, inserita nel Testo unico dell'edilizia, che ha introdotto una nozione restrittiva di ristrutturazione edilizia per i centri storici e le aree assimilabili o soggette a vincoli, anche solo paesaggistici.

In quelle zone della città, quando i piani regolatori ammettono la ristrutturazione, è consentita solo la ristrutturazione conservativa, non invece quella sostitutiva mediante demolizione e ricostruzione con modifiche alla forma esteriore o ampliamenti degli edifici. Per andare oltre, è necessaria una modifica del piano regolatore comunale, ossia un procedimento lungo e complesso che generalmente richiede anni ed anni e processi partecipativi complessi con l'intervento di una pluralità di autorità e organi pubblici.

Inoltre, molti Comuni, nonostante che la Corte costituzionale ormai da decenni abbia dichiarato costituzionalmente illegittimo il vincolo alberghiero, hanno di fatto

ottenuto lo stesso risultato con l'introduzione di regole urbanistiche che hanno assoggettato a vincoli di destinazione d'uso alberghiera aree e perfino singoli lotti, anche se nel Testo unico dell'edilizia tale destinazione specifica non rientra fra quelle previste dal legislatore statale.

Per di più, al controllo comunale si affiancano i controlli di molte altre autorità, sovente non coordinati fra loro, a cominciare da quello delle Soprintendenze ai beni culturali, ambientali e paesaggistici, visto che molte strutture ricettive si trovano nelle fasce litoranee, nelle località di montagna, in centri storici ed altre aree urbane assimilabili e in aree soggette a vincoli. Si tratta di controlli molto analitici e dettagliati, espressione di ampia discrezionalità difficilmente sindacabile dal giudice amministrativo, che in alcuni casi trattano allo stesso modo vincoli culturali e vincoli paesaggistici d'insieme, con l'effetto, se negativi, di paralizzare eventuali autorizzazioni comunali favorevoli.

4. Le misure di semplificazione introdotte dalla più recente legislazione, regionale e statale

Per cercare di superare alcune delle rigidità proprie dei piani regolatori comunali, senza che si debba attendere la loro revisione, la legislazione più recente ha introdotto nuovi strumenti giuridici e la giurisprudenza ha interpretato in modo più flessibile alcuni strumenti già esistenti.

Le novità forse più note sono quelle introdotte nell'ultimo decennio dai cc.dd. "Piani casa" regionali, cioè da quelle misure emergenziali di reazione alla crisi economica e perciò anche immobiliare che ha colpito il Paese dopo la crisi finanziaria alla fine del primo decennio del secolo. Si è cercato di far reagire il mercato e rilanciare gli investimenti – in assenza di risorse finanziarie – col concedere automaticamente, ex lege, dei "bonus" edificatori, ossia delle premialità costituite da diritti di ampliamento di edifici esistenti, in deroga alle contrarie previsioni dei piani regolatori comunali.

In mancanza di una disciplina uniforme a livello statale, le Regioni hanno provveduto autonomamente ad adottare misure di varia natura ed entità, che comunque hanno rappresentato un segnale importante per molti operatori economici.

Più di recente, a tali misure "edilizie" se ne sono aggiunte altre, mediante concessione di finanziamenti pubblici in forma di "bonus" fiscali, ossia di crediti d'imposta detraibili in sede di dichiarazione dei redditi o cedibili a terzi.

E' accaduto però che sia gli incentivi edilizi che quelli fiscali sono stati subordinati all'accertamento della regolarità edilizia degli edifici, per evitare di consentire per questa via una sanatoria mascherata di abusi.

Si è creato così un cortocircuito, in quanto sono emerse diffuse irregolarità degli immobili rispetto alla documentazione ufficiale agli atti dei Comuni, spesso risalenti all'epoca della costruzione e comunque a molti decenni addietro, per lo più di modesta entità, che secondo le normative attuali non possono essere regolarizzate

neppure eliminandole nel corso dei futuri lavori oppure col pagamento di una sanzione pecuniaria.

La soluzione di compromesso da ultimo proposta, di comunicare i nuovi lavori senza nulla dire sullo stato attuale dell'immobile, non ha tranquillizzato nessuno e ha lasciato persistere molte incertezze e preoccupazioni. Si auspica perciò da molti che sia rivista l'attuale normativa sanzionatoria così da chiarire che col pagamento di una sanzione pecuniaria l'edificio esistente può essere considerato regolarizzato e legittimo anche ai fini del nuovi interventi e dell'ottenimento dei connessi benefici.

5. Altre misure di flessibilità

Per superare le difficoltà – organizzative, finanziarie, procedurali e di tempo – che ostacolano la revisione dei piani regolatori comunali, sia il legislatore statale che la giurisprudenza amministrativa hanno valorizzato due tipi di strumenti giuridici.

Il primo è rappresentato dal permesso di costruire in deroga al piano regolatore generale.

E' previsto espressamente dall'articolo 14 del Testo unico dell'edilizia, che consente il rilascio di permessi di costruire in deroga al piano regolatore comunale, su parere favorevole del consiglio comunale, "per edifici ed impianti pubblici o di interesse pubblico".

La giurisprudenza amministrativa ha interpretato in modo estensivo l'individuazione degli edifici ed impianti per i quali è consentita la deroga, includendovi anche le strutture alberghiere localizzate in luoghi la cui economia sia fortemente legata alle attività ricettive, che in tali casi sono ritenute "di interesse pubblico".

Va tenuto presente, però, che la deroga non è assoluta e senza limiti: va riferita esclusivamente ai limiti di densità edilizia, di altezza e di distanza tra fabbricati fissati dalle norme tecniche di attuazione poste da piani comunali e alle destinazioni d'uso; inoltre, devono comunque essere rispettate le norme di igieniche sanitarie e di sicurezza.

Per di più, ove si tratti di interventi di ristrutturazione edilizia, l'interesse pubblico che il consiglio comunale deve attestare con un parere favorevole, vincolante, deve consistere nella finalità di rigenerazione urbana, di contenimento del consumo di suolo e di recupero sociale e urbano dell'insediamento.

Un altro strumento utile è costituito dallo speciale procedimento di semplificazione per sportello unico riservato alle attività produttive, incluse quelle alberghiere e ricettive (noto come "SUAP"). Anche in questo caso, quando viene richiesto un permesso di costruire è possibile, nel caso di contrasto con le previsioni del piano regolatore comunale, ottenere subito una deroga o una variante mediante deliberazione del consiglio comunale, integrata talora dal consenso dell'autorità sovraordinata in materia urbanistica, in forme semplificate. La disciplina di base è statale, anche se, è stata poi integrata dalle singole Regioni con misure applicative e di dettaglio.

6. La qualità degli edifici

E' sempre più importante che la riqualificazione degli edifici non si limiti alle dimensioni e alla forma ma si estenda in profondità alla loro qualità complessiva.

Per qualità si intendono oggi molti aspetti, non sempre adeguatamente valutati. Comprendono naturalmente l'adeguamento alle moderne regole tecniche sulla sicurezza statica e antisismica, specialmente dopo che gran parte del territorio nazionale è stato riclassificato a rischio sismico seppure con diverse gradazioni; alle regole sull'igiene e salubrità, inclusa l'aerazione interna; sulla sicurezza in genere inclusa la prevenzione incendi; sull'efficienza di tutti gli impianti, sul superamento delle barriere architettoniche, sull'efficienza energetica, sulla qualità e salubrità dei materiali impiegati. Ma c'è anche un'altra domanda di qualità, che riguarda oggi la disponibilità di spazi adeguati alle moderne esigenze (distanziamento interpersonale incluso), così come riguarda la qualità degli spazi aperti, del verde e delle piantumazioni, del design interno ed esterno che contribuisce a dare quell'immagine di Italian Style che è sempre più ricercata e apprezzata a livello internazionale.

La relazione fra le strutture alberghiere e turistiche in genere e l'ambiente circostante non è meno importante per gli utenti ma anche per la comunità locale. La differenza tra un parcheggio bello o brutto sta spesso, più e prima che nell'entità dei costi da sostenere, nella sensibilità e nel buon gusto di chi decide, così come sono importanti il colore esterno delle facciate o la tipologia delle essenze arboree usate all'esterno.

Il modo in cui una struttura si inserisce nell'ambiente, creando armonia o disarmonia, è un biglietto da visita e allo stesso tempo è un contributo alla bellezza della località e alla sua attrattività. In un mercato competitivo non si vince da soli, è uno sport di squadra.

7. Innovazione e creatività

Si respira in giro per l'Italia una grande volontà e capacità di innovazione anche nel settore alberghiero e ricettivo.

Nella fascia alta stanno entrando sul mercato nazionale grandi investitori ed operatori specializzati internazionali, che rilanciano grandi strutture elevandone i servizi ed ampliando le stanze per soddisfare la domanda più esigente. Il processo investe soprattutto le grandi città ed i principali centri turistici, come ad esempio Venezia (Hotel Bauer, Hotel Danieli), Jesolo (Hotel Allmar) e Cortina d'Ampezzo (Hotel Cristallo, Hotel Bellevue, Hotel Savoia, Hotel Ampezzo).

Si moltiplicano le iniziative di recupero di borghi sparsi, specialmente in molte zone del Mezzogiorno, e di rustici per il turismo enogastronomico e ambientale, come nel Salento, sulle colline del Prosecco o nell'Altamarca Trevigiana, recentemente qualificate come Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco.

Si segnalano nuove sperimentazioni di turismo dedicato all'ambiente, con house boats, case sugli alberi, palafitte, casoni di pescatori, rustici nelle valli da pesca lungo il mare.

Nascono hotel a vocazione, come Il Cavallino Bianco di Ortisei, dedicato alle famiglie, e un nuovo hotel a Sirmione, concepito per accogliere e far rilassare i separati con figli.

Vi è un rilancio degli hotel del benessere, non solo in località termali ma anche in modo diffuso, come nell'Alto Adige.

Accanto agli hotel, svolgono un ruolo sempre più importante i villaggi, che a Bibione e al Cavallino nei pressi di Venezia accolgono contemporaneamente anche 20.000 ospiti con servizi mirati alle esigenze proprie di tutte le età della vita, frutta e verdura a km zero, visite guidate ai centri d'arte e percorsi ciclopedonali. Le masserie pugliesi sono diventate un'attrazione internazionale raffinata e colta mentre le colline toscane e umbro-marchigiane continuano ad essere attrattive ormai anche nei borghi più nascosti.

La ri-generazione è perciò un fenomeno più vasto della sua dimensione urbana, che riguarda tutto il territorio nazionale e le sue infinite specificità, capaci di generare valore tanto per i singoli operatori quanto per l'intera comunità.

4.

Destinazioni turistiche e valorizzazione: policy regionali e questioni aperte

di Stefan Marchioro

1.La destinazione turistica

Il concetto di destinazione è entrato nella terminologia e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso.

I contributi alla definizione del concetto di destinazione turistica possono oggi essere considerati sulla base di diverse prospettive: il punto di vista della domanda, quello dell'offerta e con un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita (Bieger, 2000, p. 86) come quel "contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare". Tendenzialmente la delimitazione geografica della destinazione può variare in base all'origine dell'ospite e in base alle conoscenze e alle informazioni che l'ospite (potenziale) ha sulla destinazione stessa. In base a questi presupposti e secondo questo approccio, la destinazione viene quindi definita dall'ospite

(potenziale). Ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nello spazio geografico prescelto.

Pertanto, ancora oggi – nonostante l'evolversi delle motivazioni di viaggio in ottica esperienziale – dal punto di vista della domanda, le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le destinazioni (Pechlaner/Weiermair, 2000). Esse sono spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni (ed esperienze) che ritiene necessarie al proprio soggiorno (Bieger, 2000, p. 86) e per la soddisfazione delle proprie motivazioni di viaggio. Questi spazi geografici sono quindi diversamente definiti a seconda del segmento di turisti.

Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche (Rispoli, Tamma, 1996) "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario". In questo senso, la destinazione non è più solo uno spazio geografico ma un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una chiara visione manageriale: l'attenzione è quindi focalizzata sui comportamenti strategici, sulla gestione della destinazione e su soluzioni operative.

Da più parti si ritiene però che l'approccio più completo sia quello che tiene conto dei diversi punti di vista (**approccio olistico**) nella definizione di destinazione e che coniuga il concetto di spazio geografico con i contenuti di prodotto, tenendo insieme la prospettiva della domanda e quella dell'offerta. In tal senso per Della Corte, la destinazione "si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme". Per Pencarelli e Forlani - i quali tendono a considerare anche l'evoluzione in senso esperienziale del turismo - "la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni".

Per meglio comprendere e analizzare le diverse tipologie di destinazione turistica è opportuno operare – sulla scia di numerosi autori (Bieger, 1996 e 1998, Flagestad e Hope, 2001) – un'ulteriore distinzione tra le cosiddette **destinazioni corporate** e le **destinazioni community**. Le destinazioni community si distinguono dalle destinazioni corporate in quanto le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può supportarne l'offerta attraverso azioni di programmazione, sostegno, incentivazione. Il fatto che sia il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l'importanza dell'interazione tra il turista ed il territorio stesso.

2. La gestione delle destinazioni "community"

L'approccio olistico al concetto di destinazione "community" intesa come prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma anche quale sistema di offerta turistica per promuovere la località nel suo insieme, presuppone una gestione integrata della destinazione stessa.

Il concetto di destination management si è sviluppato, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, proprio per integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici e posizionare quindi la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

In tal senso Della Corte (Della Corte, 2000, p. 111) ha definito il destination management come "un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area". Si può quindi affermare che un efficace processo di destination management deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema territoriale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in termini competitivi ed adeguati alle capacità e alle caratteristiche della destinazione.

Il concetto di destination management è molto complesso e si presta ad un'interpretazione sia istituzionale che funzionale. L'interpretazione istituzionale fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese (Tschurtschenthaler, 2000, p. 2).

Ma sia da un punto di vista strategico che da quello operativo, l'approccio di destination management comporta la capacità di sapere individuare, comprendere, coordinare e gestire il complesso di relazioni e interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione, nonché gli effetti che il contesto competitivo ha nei confronti della destinazione stessa (Presenza, 2007, p. 56).

Il destination management si traduce quindi in un processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa, attraverso il superamento delle logiche competitive interne, favorendo accordi tra gli attori pubblici e privati e stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo della destinazione (Sicca, 2000).

Nelle attuali dinamiche di mercato, ogni approccio di destination management deve ovviamente essere orientato prima di tutto al turista, il cui obiettivo "non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama", colmando la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p. 238). Nell'organizzazione e gestione di una destinazione, si dovrà pertanto tenere conto delle esperienze turistiche, delle tipologie e dei flussi turistici.

Il destination management comprende anche le attività di destination marketing, ovvero l'insieme delle funzioni di marketing della destinazione.

Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), "il destination marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione".

La gestione operativa del destination marketing incontra spesso una serie di difficoltà relativamente ai seguenti aspetti: la frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti che del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati); il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili o esterni alla destinazione stessa; lo scarso potere di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione che a volte ha il soggetto cui è demandato il marketing della destinazione; la difficoltà nel reperire risorse per investimenti in servizi, ricettività ma anche infrastrutture. Una risposta a gran parte di queste difficoltà può venire proprio dalla collaborazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio ed amministrazione e quindi dal più complessivo approccio di destination management.

Come abbiamo visto, infatti, una delle funzioni principali del destination management è il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. Far comprendere ai singoli operatori che i loro prodotti contribuiscono all'esperienza turistica globale che il turista fa nella destinazione, è infatti uno degli aspetti più rilevanti nella costruzione del sistema "destinazione". Ciascun attore deve comprendere che – fermo restando il perseguimento dei propri legittimi obiettivi – le proprie scelte sono strettamente interconnesse a quelle degli altri attori territoriali. È pertanto necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscano il rapporto cooperativo tra i diversi attori della destinazione rispetto a quello competitivo, puntando a una configurazione della destinazione in termini di "network" e quindi di "coopetition". In questo caso – diversamente dal passato - i prodotti turistici della destinazione sono frutto dell'integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale tra i diversi attori, realizzate attraverso il coordinamento delle decisioni e il rispetto di standard di qualità e di servizio condivisi. Si tratta infatti di un modello che si basa sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta (DMO o altro organismo di meta-management) che consente l'adozione delle decisioni necessarie al governo della destinazione.

Nell'approccio di destination management va tenuto conto non solo del punto di vista dei turisti e degli escursionisti o di quello delle imprese, ma anche del punto di vista della comunità ospitante. Pertanto, anche i residenti vanno coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione e nelle conseguenti decisioni.

La creazione di organizzazioni per la gestione delle destinazioni rappresenta una priorità e anche uno dei compiti più impegnativi per quei territori a vocazione turistica che vogliano risultare competitivi sul mercato. E poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino davvero un punto di forza.

Nella fase di avvio di tale processo di riorganizzazione è possibile e spesso probabile, che la funzione di governo della destinazione sia svolta da un soggetto pubblico o da un tavolo di coordinamento misto pubblico-privato, per poi evolvere verso forme organizzative più strutturate (in tal senso la l.r. n. 11/2013 della Regione del Veneto e le sue delibere attuative). La definizione della funzione di destination management e la sua modalità operativa dipendono però spesso anche dal contesto sociale, culturale, politico e normativo.

Non è possibile individuare a priori il modello più efficace per la gestione di una destinazione. Certo vi possono essere delle buone pratiche da prendere a riferimento, ma ogni destinazione deve riuscire autonomamente a definire la soluzione gestionale più idonea al proprio contesto territoriale, tenendo conto delle condizioni di partenza, dei soggetti da coinvolgere, del loro grado di consapevolezza delle risorse del territorio e di conoscenza dei cambiamenti in atto in ambito turistico, dei rapporti tra i diversi stakeholder e di quelli interaziendali. In ogni caso l'obiettivo del destination management – qualsiasi sia la forma organizzativa e giuridica adottata – deve rimanere quello di superare una logica di sviluppo spontaneistica per far sì che le risorse della destinazione diventino veri e propri prodotti turistici, frutto e parte integrante, di un sistema di offerta a network.

3. L'esigenza di ripensare il modello di sviluppo del turismo

Siamo in una fase in cui non appare ancora chiaro se la pandemia da COVID-19 possa essere considerata completamente debellata. E' certo però che – a livello globale - gli impatti della pandemia avranno ripercussioni sul piano sociale, economico e quindi turistico, anche nei prossimi anni.

A livello internazionale e nella gran parte delle destinazioni europee e del nostro Paese, si è passati da una costante crescita del turismo - con anche situazioni di overtourism - ad un improvviso e prolungato stop di pressoché tutte le attività turistiche, con conseguenze molto rilevanti sul piano economico ed occupazionale. Il turismo è infatti uno dei comparti economici più colpiti dalla pandemia COVID-19. Tutte le componenti della sua vasta catena del valore sono state coinvolte. Secondo l'UNWTO, nel 2020 gli impatti della pandemia hanno comportato 1 miliardo di arrivi di turisti internazionali in meno, con una perdita complessiva di 1,3 trilioni di dollari di entrate totali da esportazioni dal turismo internazionale e 100-120 milioni di posti di lavoro nel turismo a rischio. Le donne, che rappresentano il 54% della forza lavoro del turismo, i giovani e i lavoratori dell'economia informale sono tra le categorie più a rischio.

Fare previsioni su quando potrà davvero riprendere il fenomeno turistico a livello internazionale è ancora difficile, stante una situazione ancora non stabilizzata dal punto di vista socio-sanitario in molti Paesi.

Ma al di là degli scenari e delle previsioni, la domanda di fondo che intendiamo porci è "siamo sicuri di voler tornare a quel modello di sviluppo economico e turistico?"

Il modello di sviluppo turistico conosciuto sino al 2019 si era rivelato non sempre sostenibile, né da un punto di vista ambientale, né sul piano sociale e molto spesso nemmeno dal punto di vista economico.

Infatti, il fenomeno dell'overtourism aveva caratterizzato negli ultimi decenni molte destinazioni, non solo città come Venezia, Amsterdam o Barcellona, ma quasi tutti i centri storici e le principali località turistiche, con conseguenze spesso serie per l'ambiente e per le comunità ospitanti, tanto da costringere le amministrazioni locali ad intervenire con misure di regolamentazione dei flussi turistici ed escursionistici. La Città di Venezia aveva aperto la strada con la campagna di sensibilizzazione #EnjoyRespectVenezia, poi mutuata anche da altre città d'arte, ma alla vigilia del COVID le criticità dell'overtourism erano ancora tutte presenti. In Italia, complice la mancata organizzazione delle destinazioni, imprese e territori erano fortemente dipendenti dal ruolo delle Online Travel Agencies (OTA) e dalla sola leva del prezzo. Si stava cioè creando un circolo vizioso con un costante aumento di turisti nelle destinazioni italiane ma con una riduzione delle marginalità per imprese e territori, rendendo il modello di sviluppo del turismo sempre meno sostenibile anche sul versante economico.

La necessità di un cambio di paradigma anche nel turismo era pertanto già sotto gli occhi di tutti prima della pandemia.

4. Qual turismo dopo la pandemia?

Superato il difficile scoglio della tenuta dell'offerta e della domanda attraverso il sostegno ad imprese e lavoratori della filiera turistica e alle destinazioni nel loro complesso, sarà necessario concentrarsi sui possibili cambiamenti che gli effetti della pandemia determineranno in ambito turistico. Lo scenario post COVID potrebbe accentuare una tendenza già in atto nei mercati di riferimento per il nostro Paese (quelli di lingua tedesca e nordici), particolarmente attenti alle conseguenze dei cambiamenti climatici e quindi a un diverso modello di fruizione della vacanza e del tempo libero: un turismo più sostenibile nella proposta e più responsabile nella fruizione potrebbe quindi fortemente caratterizzare l'evoluzione del mercato, insieme agli elementi relativi alla sicurezza e alla qualità del sistema sanitario delle destinazioni. Se questi assunti risulteranno fondati, verrà rafforzato un orientamento della domanda verso destinazioni attente alla sostenibilità ambientale - vere e proprie "eco destinazioni" - che propongano attività all'aria aperta e non di massa e per le realtà urbane, verso destinazioni che privilegeranno una riduzione del traffico, dell'inquinamento e la facilità nella fruizione e nella visita. Tutto questo potrebbe ulteriormente accentuare anche l'orientamento al turismo slow (cicloturismo, cammini, equiturismo, navigazione fluviale, etc.) che stava già caratterizzando la domanda prima del COVID.

Oggi più che mai quindi, per le destinazioni turistiche, il raggiungimento o il mantenimento di posizioni di competitività sul mercato, dipendono dalla effettiva capacità di adattarsi ai cambiamenti che continuano a condizionare il fenomeno turistico a livello globale.

Cosa fare per accompagnare le nostre destinazioni in questo cambiamento epocale? Sicuramente affiancandole nella ridefinizione dell'offerta turistica e delle proprie linee strategiche e di azione; valorizzando le aree interne, il turismo rurale, i progetti dei Borghi e dei Cammini, integrando queste proposte con quelle delle grandi destinazioni turistiche del turismo culturale, del mare, della montagna, del lago e delle terme e contribuendo così a rigenerarne l'offerta; sulla scia di quanto fatto dalla Francia con Open Expériences, dalla Gran Bretagna con New Mind o dai paesi mitteleuropei con Deskline 3.0, dotare le destinazioni, le regioni e il livello nazionale di una piattaforma digitale interoperabile (DMS) per una gestione integrata dell'informazione, accoglienza e promo-commercializzazione

dell'offerta turistica. Infatti, solo organizzando e gestendo l'offerta delle destinazioni turistiche a livello territoriale ed affrancandosi dalla totale dipendenza dalle OTA sarà possibile concorrere a governare e non subire il cambiamento in atto[4].

Alla luce di scenari fortemente modificati, emerge quindi con ancora più forza la **necessità per le destinazioni di darsi una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi** secondo schemi evoluti e riconosciuti e con **un approccio fortemente orientato alla sostenibilità**. Compito delle Regioni è quello invece di sostenere le destinazioni e le loro imprese attraverso adeguate politiche di sviluppo.

5. Le politiche di coesione a sostegno delle destinazioni e delle loro imprese

Il rischio di considerare il turismo come un "settore" è ancora fortemente presente sia nella bozza di Accordo di Partenariato proposto dal nostro Paese alla Commissione UE che nell'approccio alla programmazione delle singole Regioni per l'attuazione delle Politiche di Coesione. Chi scrive ritiene invece che il turismo sia un fenomeno trasversale che influenza ed è influenzato da tutti i settori dell'economia e della società e come tale avrebbe dovrebbe essere inserito, oltre che nell'Accordo di Partenariato, anche all'interno della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) di ciascuna regione - ovvero quel "processo di scoperta imprenditoriale" interattivo, inclusivo e continuo fondato sull'ascolto ed il confronto con i portatori d'interesse del mondo dell'impresa, della ricerca, della società civile e delle istituzioni tramite il quale vengono individuate le specializzazioni tecnologiche del territorio regionale su cui concentrare politiche e risorse economiche per l'innovazione - e, di conseguenza, nei rispettivi Programmi regionali attuativi delle Politiche di Coesione 2021-2027.

Per quanto concerne l'Accordo di Partenariato, attualmente il turismo è inserito all'interno dell'obiettivo specifico a2 "Digitalizzazione", dell'Obiettivo di Policy 1 - "Un'Europa più intelligente" (in collegamento con le azioni previste in OP 3) "per sostenere e rafforzare le competenze digitali nelle imprese (anche attraverso percorsi di formazione in collegamento con OP4), nonché promuovere iniziative di coordinamento fra imprese, in particolare per i settori culturali e creativi, nel turismo e nel terziario commerciale, a livello di territorio o di filiera"; nello stesso OP1, nell'ambito dell'obiettivo specifico a3, "Crescita e competitività delle PMI", si sottolinea che "la politica di coesione assegna priorità al sostegno" - tra le altre - alle industrie culturali e creative, alle imprese che valorizzano l'offerta turistica del territorio, e alle imprese sociali generatrici di effetti di sviluppo territoriale e comunitario"; il turismo è poi richiamato nell'Obiettivo di Policy 4 - "Un'Europa più sociale", che "valorizza il ruolo della cultura e del turismo nello sviluppo economico, per l'inclusione e l'innovazione sociale" come obiettivo specifico del FESR, in raccordo con il FSE+ in particolare "attraverso l'uso e la rigenerazione di spazi e luoghi a fini culturali, creativi, di inclusione e di innovazione sociale, e azioni strutturate di welfare culturale, nell'ambito di percorsi multidisciplinari, multilivello e intersettoriali in grado di attivare l'economia sociale, promuovere partenariati pubblico-privati innovativi, assicurare il diretto coinvolgimento delle persone, creando altresì nuove opportunità di lavoro"; nell'Obiettivo di Policy 5 – "Un'Europa più vicina ai cittadini", si evidenzia infine come "gli interventi nel campo della cultura, del patrimonio e del turismo sostenibile possono svolgere un ruolo determinante per la valorizzazione, a beneficio della comunità territoriale, di risorse naturali, culturali e paesaggistiche, di produzioni locali, di opportunità di accoglienza, attraverso approcci

integrati finalizzati a rivitalizzazione del tessuto economico, rigenerazione dei luoghi, partecipazione e inclusione sociale".

Nonostante l'auspicata trasversalità del turismo non trovi una piena trasposizione nella bozza dell'Accordo di Partenariato, ciò non di meno, dagli obiettivi di policy e specifici che abbiamo riportato, emerge comunque con forza il ruolo del turismo come leva per lo sviluppo territoriale attraverso il sostegno alle imprese che valorizzano, appunto, l'offerta turistica del territorio, ma anche attraverso interventi a favore di un turismo sostenibile che - con approcci integrati e processi partecipativi - possa risultare di beneficio per l'intera comunità territoriale.

E' evidente quindi che il concetto di destinazione community, così come l'abbiamo descritto nelle pagine precedenti, trova conferma anche nelle Politiche di Coesione insieme al sostegno alle imprese che con le comunità ospitanti costituiscono il tessuto sociale ed economico fondante delle destinazioni stesse. Rimane da capire se le Regioni riusciranno nei loro Programmi regionali a recepire in pieno questa strategia. Allo stato attuale parrebbe che non sempre i principi enunciati nelle strategie europee e nazionale trovino poi una traduzione pratica ed operativa nella programmazione delle azioni regionali e quindi nei successivi bandi. Un esempio di parziale mancato recepimento, al netto di alcune lodevoli eccezioni (es. Sardegna), sembra essere il tanto auspicato binomio turismo e cultura, spesso sacrificato a favore di più tradizionali forme di sostegno alle imprese dell'una e dell'altra filiera, interpretate ancora come settori specifici a dispetto dell'enunciato principio di trasversalità.

In realtà con la programmazione 2021-2027 sarebbe invece possibile favorire l'integrazione della filiera turistica con quella delle imprese culturali e creative per sviluppare nuovi prodotti turistici (es. turismo dei luoghi letterari, turismo musicale, film-induced tourism, etc.),che potrebbero consentire l'allungamento della permanenza media nelle destinazioni urbane - spesso caratterizzate invece dalla logica degli short break - ed incentivando forme di turismo esperienziale, alla scoperta del Genius loci e valorizzando/recuperando il patrimonio storico-artistico e culturale, rilanciando il tessuto commerciale urbano. Ciò potrebbe essere fatto, proprio nell'ambito dell'Obiettivo di Policy 5, nelle aree urbane, nel cui ambito le destinazioni potrebbero favorire forme di tematizzazione dell'offerta, consentendo così di intercettare misure di incentivazione di reti di imprese integrate tra cultura e turismo, nonché la creazione di nuove imprese, ma anche di beneficiare di misure di sostegno orientate al recupero del patrimonio materiale e immateriale o che favoriscano lo sviluppo di centri commerciali naturali nei centri storici. Ovviamente ciò presuppone che le Regioni inseriscano tali opportunità nelle rispettive programmazioni delle Politiche di Coesione 2021-2027.

In una direzione simile sembra collocarsi la Regione Sardegna le cui "linee di azione mirano, in particolare, al rafforzamento dei settori culturali e creativi quali leve per il miglioramento delle condizioni di vita, di benessere e quindi di welfare della società. Ciò attraverso il sostegno a una progettualità volta a rigenerare e rivitalizzare luoghi della cultura e del patrimonio o altri spazi pubblici o a uso pubblico, privilegiando quelli che si trovano in stato di sottoutilizzo, degrado o parziale abbandono, localizzati in contesti caratterizzati da particolari fragilità, disagio e marginalità sociali e territoriali, al fine di innescare processi collettivi e inclusivi e concorrere ad obiettivi di resilienza dei territori e delle comunità, sia per gli stessi settori culturali e creativi, sia per gli altri settori dell'economia e della società".

Altrettanto sarebbe opportuno che, con riferimento alle misure a sostegno delle Aree Interne, le Regioni prevedessero nei rispettivi programmi attuativi misure di sostegno volte a favorire in queste aree modelli di organizzazione e gestione integrata delle destinazioni, attraverso lo sviluppo di "marchi d'area" quali strumenti di governance turistica e tramite la valorizzazione delle filiere produttive locali da porre in connessione con prodotti turistici slow & green (cicloturismo, cammini, ippoturismo, turismo fluviale, etc.. Ciò potrebbe essere fatto anche incentivando attività di affiancamento alle aree interne che portino alla costituzione di tavoli di coordinamento degli stakeholder territoriali da evolvere poi in forme di presidio organizzato del marchio d'area e incentivando la costituzione di club di prodotti trasversali nella forma di reti di imprese.

Va evidenziato però che, oltre programmi regionali, saranno poi i criteri di selezione delle operazioni, ovvero i principi ispiratori alla base dei successivi interventi di sostegno, che potranno davvero declinare a livello regionale gli approcci integrati e di gestione delle destinazioni come presupposti per accedere ai finanziamenti delle politiche di coesione. In tal senso è opportuno che strategie, azioni e bandi regionali svolgano davvero quella funzione di "Policy" che è loro attribuita dalla programmazione europea e nazionale

Note bibliogra;iche

BIEGER T., *Destination management e ;inanziamenti*, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000

PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000

RISPOLI M. , TAMMA M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, Collana Ca' Foscari sul Turismo*, Padova, Cedam, 1996

DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam, 2000

PENCARELLI T., FORLANI F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, Sinergie 58/02, 2002

MARCHIORO, S., MIOTTO, A. (a cura di) (2018), *La governance del turismo nell'era del digitale,* Bolzano: Gallica 1689, ISBN: 978-88-85437-05-0

5.

Comunicare e promuovere la valorizzazione: modalità e narrazioni

di Adriana Miotto

1. Italia, il Bel Paese

Un museo a cielo aperto: cosi viene spesso definito il nostro Paese grazie alle eccezionali testimonianze artistiche diffuse in ogni angolo del nostro territorio. Dalle Dolomiti alle coste siciliane il patrimonio culturale del nostro Paese è cosi ricco e in armonia con le bellezze naturali e con le tradizioni locali da rendere la nostra penisola, nella sua interezza, un capolavoro unico e amato in tutto il mondo (Carlo Alberto Brioschi, Un capolavoro chiamato Italia, 2014).

Il Travel and Tourism Competitiveness Index 2019, l'indice pubblicato dal World Economic Forum che compara la competitività turistica di 139 nazioni, classifica l'Italia al 7° posto per le risorse naturalistiche e al 4° posto per le risorse culturali. L'eccezionalità del patrimonio culturale italiano – intenso non solo in senso stretto ma comprensivo anche della produzione enogastronomica, del Made in Italy e di tutto ciò che è legato alla cultura creativa - può essere da un lato un vero e proprio vantaggio competitivo per il nostro Paese, ma anche un vero e proprio tallone d'Achille dall'altro.

Il Report della Banca d'Italia 'Turismo in Italia, numeri e potenziali di sviluppo ' (2019) afferma che "la distribuzione della spesa turistica sul territorio nazionale appare più concentrata di quanto non lo siano le risorse turistiche, **col rischio di mancato sfruttamento di alcune e di sovrautilizzazione di altre."** Il report prosegue ribadendo

che il 60% della spesa turistica internazionale si concentra, infatti, su sole due macro aree - quella del Nord Est e quella del Centro - e nello specifico su tre città - Roma, Firenze e Venezia - e che "i primi 20 dei circa 5000 musei italiani raccolgono oltre il 30 % delle visite annuali". Al contrario, il Mezzogiorno, nonostante possieda "il 78% delle coste italiane, ospiti i tre quarti del territorio appartenente a Parchi nazionali e accolga più della metà dei siti archeologici e quasi un quarto dei musei", non gode dei benefici immaginati: "nel 2017 la spesa degli stranieri nel Mezzogiorno era pari ad appena il 15% del totale, per quanto in miglioramento dal 10% della fine degli anni Novanta". Emerge un quadro che potremmo definire quasi schizofrenico.

Da un lato, abbiamo un sovraffollamento e un abuso, o per lo meno un uso intensivo dei grandi attrattori e delle principali città d'arte, che portano ad una crescente preoccupazione per la salvaguardia del patrimonio artistico ed ambientale ma anche per la qualità della vita della comunità ospitante; dall'altro, nonostante una presenza capillare di risorse nel nostro Paese, moltissime destinazioni non riescono ancora a beneficiare di flussi turistici e della ricaduta economica positiva che ne deriva sul territorio.

Le ragioni possono essere molteplici: dalla difficoltà di essere raggiunte, alle carenti strutture di accoglienza, alla scarsa professionalità da parte di molti operatori in vari settori, o come la scarsa stima del valore aggiunto che possono rivestire le produzioni culturali contemporanee in termini di attrazione turistica – come festival, concerti, spettacoli, mostre etc. - quanto l'enorme **differenza che passa tra il detenere una risorsa e il gestire un prodotto turistico integrato.**

Non passa circostanza che venga detto "Siamo il paese più bello del mondo, abbiamo la metà del patrimonio culturale mondiale..", "Ma un bel paesaggio non basta", cosi recita uno degli slogan del nuovo progetto dalla Regione Veneto legato alla Cultura dell'Accoglienza. Si perché, siamo onesti, quanto siamo realmente ospitali? Incontriamo spesso strutture arretrate, personale non qualificato, paesaggi meravigliosi abbandonati a se stessi o deturpati da opere avviate e mai portate a termine, o non troviamo servizi adeguati, o comunque comunicati male. Non basta un bel panorama, o una bella piazza o fregiarsi del marchio di Sito Unesco o di Parco Regionale o Nazionale. Tutto ciò vale ben poco se non siamo in grado di garantire un'esperienza vacanza di qualità.

Tornando al Travel and Tourism Competitiveness Index, nella cui classifica generale di competitività turistica, troviamo l'Italia all'8° a livello mondiale, scopriamo a pochi punti di distanza Svizzera e Austria. Nonostante la performance dell'attrattività legata alle risorse sia mediocre, i due Paesi a noi vicini risultano essere comunque tra i primi 15 più competitivi al mondo.

Come può avvenire? Tenendo conto che la Svizzera è al 34° posto per le risorse culturali e al 39° per quelle naturali, e che l'Austria si trova in 26° posizione per le risorse culturali e 24° per le naturali, il loro collocamento ai piani alti della classifica viene spiegato dalla compensazione di punteggi molto alti in termini di business environnement, ossia, mercato del lavoro e professionalità, corrispondenza con le nuove tecnologie, sostenibilità e priorità del governo nell'investire risorse e creare policy adeguate per il settore turistico. Ricordiamo che l'Italia, purtroppo, per quest'ultimo indice si classifica solo al 63° posto.

Possiamo affermare, quindi, che ai fini di un posizionamento distintivo e al raggiungimento di alti livelli di competitività ciò che è rilevante non è tanto l'eccezionalità delle risorse bensì la capacità di chi gestisce la destinazione di individuarne i tratti distintivi, metterli a

sistema e valorizzarli. Come? Attraverso un insieme di azioni di offerta, autentiche ed integrate con il territorio, in un' ottica di gestione strategica e saperle poi comunicare in modo efficace.

L'avvento della globalizzazione ha influenzato fortemente il fenomeno turistico, tanto dal lato della domanda quanto da quello dell'offerta: se l'evoluzione dei trasporti, l'affermazione dei voli low cost e più in generale l'abbattimento dei costi di trasporto, hanno permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, sia in termini spaziali che temporali, il trionfo del web ha abbattuto invece la distanza sociale e culturale verso le destinazioni più lontane, rendendo il mondo a portata di click. Oggi, le destinazioni balneari del Nord Africa si trovano a competere direttamente con quelle della sponda settentrionale del Mediterraneo o del sud-est Asiatico, allo stesso modo la scelta di un'escursione in montagna può oscillare tra un trekking sulle Ande, in Nepal o sul Cervino.

Le destinazioni turistiche, nel giro di pochi decenni, sono entrate così in un mondo altamente concorrenziale in cui il turista, sempre più informato ed "esperto", non cerca più solo i luoghi ma anche i **prodotti** e le **esperienze** che la meta può offrire. La ricerca non si limita più alla camera da letto, ma si amplia verso tutto ciò che si può fare nel contesto prescelto. La sfida per la località turistica diventa quella di passare da "territorio" - visto come mero contenitore di soggetti pubblico-privati e di attrazioni - a un **sistema organizzato, flessibile e reattivo e soprattutto capace di rispondere in tempo reale alla domanda**.

Non è pensabile essere competitivi oggi se vi sono all'interno del territorio soggetti che operano in modo disgregato. Per esplicitare meglio questo concetto immaginiamo un potenziale turista che desidera fare un'esperienza cicloturistica come sua prossima vacanza. Che cosa si aspetterà di trovare?

Innanzitutto, dei contenuti aggiornati e personalizzabili sulla destinazione e sul percorso, capaci di trasmettergli non solo informazioni ma anche suggestioni, consigli e idee. Inoltre vorrà trovare: un tracciato ben mantenuto, una segnaletica accurata che lo indirizzi verso le attrazioni del territorio, dei servizi specializzati, del materiale cartaceo e/o digitale a supporto e la possibilità di acquistare il viaggio e l'esperienza online, prima e durante la sua esperienza.

Durante il suo viaggio, o il suo customer journey, il nostro ospite effettuerà una serie di piccoli incontri con persone "front end" come conducenti privati, receptionist, camerieri, nonché con guide e il personale delle attrazioni e svolgerà anche una serie di azioni collegate alla sua esperienza turistica, come la ricerca di informazioni, lo spostamento da una zona all'altra, il noleggio di materiali per lo sport o mezzi di trasporto, colonnine di ricarica etc. Nonostante il fatto che queste esperienze ed incontri vengano erogati da soggetti diversi, o in altre parole, che l'esperienza-vacanza sia la somma di molteplici input, servizi, risorse e attrazioni che appartengono e vengono gestiti da entità diverse, il nostro turista svilupperà un'unica immagine della destinazione e riterrà la destinazione nel suo complesso responsabile dell'efficacia della sua vacanza.

Questo concetto, a nostro avviso cruciale per capire l'importanza strategica della valorizzazione del territorio e del patrimonio, ci porta a fare due considerazioni.

La prima è che - al fine di garantire un'esperienza di qualità e un'offerta integrata – risulta imprescindibile un coordinamento e una cooperazione reale tra la molteplicità di soggetti pubblico-privati presenti all'interno della destinazione. In assenza di coordinamento, il

rischio è di avere un'offerta frammentata, un posizionamento non coerente con le specificità territoriali e di offrire un'immagine non ben delineata al turista. In altre parole, ciò che è rilevante **non è tanto l'eccezionalità delle risorse bensì la capacità di trasformarle in prodotti turistici integrati**. Oggi una lettura statica delle risorse (o la semplice sommatoria delle componenti) non è più sufficiente. Quello che occorre è ciò che può essere descritto come una lettura dinamica dell'area di rifermento e ciò è possibile solo attraverso una partecipazione attiva dei vari stakeholder presenti nel territorio.

La seconda considerazione è che la competitività della singola impresa, o museo, o Parco, sul lungo periodo dipende non solo dalla sua capacità di mettere in atto idonee strategie di mercato, ma anche dalla capacità dell'intero sistema di fare rete ed erogare nel suo complesso servizi di qualità e opportuni binomi di prodotto-mercato. In altre parole, è necessario tener conto del fatto che **il successo di una qualunque azienda turistica non si possa considerare isolato bensì legato alla competitività della destinazione in cui si trova**.

Capire dunque l'importanza di fare sistema e decidere consapevolmente e pro-attivamente di fare parte di questo sistema, diventa una scelta strategica per i soggetti operanti.

In tal senso, la comunicazione e la promozione dei territori non dovrebbe essere interpretata solamente come uno strumento per attrarre più visitatori ma anche, e soprattutto, come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale.

Nelle destinazioni più evolute tali attività si integrano con quelle di place o city marketing. In questo senso, l'attrattività turistica del luogo funge da volano per attrarre investimenti e capitale umano all'interno del territorio. Citiamo come modello la DMO di Greater Manchester, che si articola in 4 dipartimenti aziendali, ognuno con un obiettivo specifico:

- Turismo e promozione turistica (Visit);
- Attrazione e implementazione di investimenti (Invest);
- Offerta congressuale (Meet) ;
- Promozione congiunta dell'offerta formativa e di ricerca della regione (Study).

I quattro dipartimenti lavorano in stretta sinergia e attuano politiche integrate con l'obiettivo di posizionare la regione come meta internazionale di qualità attraente sia per chi la desidera visitare che per chi la vive.

Concludendo, se la risorsa più grande di cui disponiamo è la bellezza – non a caso veniamo chiamati il Bel Paese - e intendiamo sfruttare l'opportunità che essa ci offre per far ripartire il Paese, occorre puntare anzitutto sulla valorizzazione del patrimonio. La valorizzazione, obiettivo di questa pubblicazione, va intesa non solo ai fini della conservazione e della fruizione, ma anche quale leva per lo sviluppo economico e sociale del territorio.

Come competere?

Compito di questo capitolo è quello di capire come attuare delle strategie di marketing e di comunicazione finalizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale e naturale. Le attività e le azioni che possono essere messe in campo sono molteplici: è possibile agire dal punto

01. COMPRENSIONE ED ANALISI DEL MERCATO

02. CREAZIONE DI UN'OFFERTA COMPETITIVA

03. GARANTIRE INFORMAZIONI E ACCOGLIENZA DI QUALITÀ

04. DIFFUSIONE DELL'IMMAGINE E DELLA NOTORIETÀ DEL LUOGO

05. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA

06. FACILITAZIONE DEI PROCESSI DI COMMERCIALIZZAZIONE

di vista **comunicativo** (immagine, valore simbolico ed emozionale), **commerciale** (politiche di prezzo, presenza nei canali di vendita, garanzia di qualità), di **prodotto** (grado di innovazione, differenziazione dell' offerta, servizi integrati) e conseguentemente **possedere competenze e professionalità** in linea con le esigenze del mercato. In via generale, si individuano sei aree di intervento: 1 - Comprendere e analizzare il mercato

1. Comprendere e analizzare il mercato

Il termine "marketing" deriva dal sostantivo inglese "market", ovvero "mercato", e dal verbo "to market", ossia "introdurre nel mercato", al quale viene aggiunto la desinenza del gerundio per indicare la partecipazione attiva, cioè l'azione sul mercato da parte delle imprese. È dunque il significato intrinseco della parola a farci capire che uno degli obiettivi principali dovrà essere quello di "andare verso il turista" o - in altre parole - soddisfare i suoi fabbisogni. Per fare ciò è necessario entrare nel suo ruolo ed immedesimarsi nella sua persona, provare a condividerne idee, gusti, desideri. Significa, in definitiva, comprendere e prevedere i suoi bisogni e i suoi comportamenti.

Come direbbe qualsiasi costruttore che si rispetti, costruire un edificio senza gettare le fondamenta è una ricetta per il disastro e sarebbe lo stesso se si volesse sviluppare una strategia di marketing senza acquisire piena comprensione e conoscenza del mercato. L'evoluzione della domanda e dell'offerta hanno determinato un cambiamento radicale nella costruzione del prodotto turistico, non solo in relazione alla promozione, ma anche nell'ideazione e nella commercializzazione dello stesso. Se nella fase di sviluppo del fenomeno turistico veniva prima ideato il prodotto e poi si capiva a chi venderlo, oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri. Un corretto approccio presuppone una serie di azioni conseguenti: 1) la ricerca delle opportunità di mercato per individuare i bisogni da soddisfare, 2) la definizione dei segmenti su cui concentrare gli sforzi, 3) la messa a

punto dei prodotti adatti ai segmenti prescelti, 4) l'adeguata gestione delle leve del marketing mix.

Sebbene la tentazione sia spesso quello di concentrarsi su come ottimizzare l'idea di prodotto (se non addirittura già a come promuoverlo), dedicare tempo e sforzi alla comprensione del mercato è la pietra angolare per garantire innovazione e soprattutto un riscontro reale dal mercato.

VIAGGIARE IN SICUREZZA

L'effetto Covid-19 ha reso il fattore sicurezza un criterio sempre più importante per la scelta della destinazione di vacanza: in termini di distanza, facilità di raggiungimento, attenzione nel rispetto delle regole e con una maggior predisposizione verso soggiorni in luoghi meno conosciuti e non affollati.

SI PARTE PER TORNARE NUOVI

La popolazione investe sempre più tempo nel prendersi cura di sé: vi è più attenzione all'alimentazione, eliminando o riducendo il consumo di carne, prediligendo le proteine vegetali e le diete vegane, più attenzione alla salute e più in generale alla qualità di vita e al "corpo e mente". Tutto ciò si riflette anche sull'esperienza vacanza, che è vista sempre di più come un momento per tornare nuovi. Dal *digital detox*, al *forest bathing*, ai *retreat*, alle richieste di un'alimentazione sana anche in vacanza, molteplici sono le opportunità da cogliere.

SOSTENIBILITÀ DA TREND A STILE DI VITA

La sostenibilità non è più un trend, ma uno stile di vita abbracciato da sempre più persone. Richiesta di alloggi sostenibili, servizi di ricarica per mezzi elettrici, trasporti a basso impatto ambientale, prodotti locali e di stagione, attenzione allo spreco e ai materiali utilizzati, sono solo alcune delle richieste di chi oggi sceglie di mettersi in viaggio. Se prima era solo una nicchia quella dei turisti attenti, oggi la sostenibilità gioca un ruolo centrale nelle scelte di viaggio.

SEMPRE CONNESSI E TUTTO A PORTATA DI MANO

L'essere sempre connessi ci ha abituato al fenomeno del "*nowness*": ovvero di avere tutto a portata di mano, nel più breve tempo possibile. Il qui e ora. Nel turismo ciò si deve tradurre nella capacità di fornire informazioni e servizi in modalità *smart*, cui il turista non è più disposto a rinunciare.

DIGITAL NOMAD

Poter lavorare ovunque sta creando un vero e proprio nuovo stile di vita, quello del *digital nomad*. I nomadi digitali sono sempre di più e molti Paesi si stanno adeguando a questo fenomeno, proponendo iniziative, visti speciali e agevolazioni fiscali al fine di riconoscerli e accoglierli, dando loro la possibilità di un soggiorno di lavoro legalmente riconosciuto e quanto più semplice possibile. Parallelamente stanno crescendo anche servizi da parte dei privati pensati su misura per questo nuovo target.

DESTINAZIONI MENO NOTE

La ricerca di spazi meno affollati per sentirsi più sicuri, o di spazi meno noti e ancora incontaminati è tra i trend più affermati. La voglia di rimanere lontani dalla calca e di esplorare luoghi ancora "vergini", porterà i viaggiatori ad esplorare mete fuori dalle rotte turistiche più note.

NUOVE TECNOLOGIE

Big Data, chatbot, interazione vocale, robotica, intelligenza artificiale, tecnologie domotiche e 5G: il mondo delle ICT è in continua evoluzione e l'industria turistica sta vivendo una vera e propria rivoluzione. Le opportunità che si aprono nelle destinazioni e nelle imprese sono davvero molteplici, sarà cruciale da un lato non rimanere indietro e dall'altro non farsi fagocitare, ricordandoci che non sono tanto le tecnologie ad essere *smart*, ma piuttosto noi nel decidere che utilizzo farne.

NUOVE ESPERIENZE E MODALITÀ DI FRUIZIONE

L'utilizzo della tecnologia per offrire nuove modalità di fruizione della vacanza è ormai un trend affermato. Realtà virtuale e aumentata offrono molteplici possibilità per supportare l'offerta e l'esperienza turistica, in tutte le fasi della vacanza. Non più solo mostre e musei immersivi, ma anche campagne pubblicitarie in realtà virtuale, brochure e cataloghi aumentati, visite aumentate, *oculus point*, *3d gamification* e tanto altro ancora.

CARD E PAGAMENTI

Tra gli scenari in maggiore evoluzione vi sono le nuove modalità di pagamento. Il futuro dei pagamenti sarà sempre più invisibile e le parole chiave saranno: facilità e rapidità. Ormai le principali città europee si sono già allineate a *wallet*, app dedicate o alla già "vecchia" carta di credito, numerose destinazioni sono però ancora molto indietro e sarà strategico incrementare le competenze per riuscire a rimanere competitivi nel mercato.

L'analisi del mercato è quindi fondamentale per garantire che ci sia un vero pubblico di riferimento per il prodotto che si andrà a costruire ma anche per comprendere meglio come reagirà e interagirà con quest'ultimo.

Un altro motivo per cui la fase della ricerca di mercato è così cruciale è che non tutte le opportunità sono di pari merito, scala o fattibilità. I segmenti di clientela possono avere dimensioni diverse o avere un diverso potere di spesa, così come alcune linee di prodotto possono apparire più o meno appetibili in base alla concorrenza. Comprendere il mercato è dunque una parte fondamentale per decidere dove concentrarsi.

Di seguito una selezione di trend che stanno altamente caratterizzando oggi l'industria turistica.

2. Creare un'offerta competitiva

Una volta individuate le caratteristiche della domanda e dell'ambiente all'interno del quale si opera, si potrà procedere alla fase successiva, ovvero alla determinazione dell'offerta turistica che sarà così coerente con i fabbisogni del mercato.

Ricordiamoci, infatti, che un **luogo diviene destinazione, o una risorsa attrazione turistica, quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva.** Un luogo, a prescindere dalla presenza di risorse naturali e/o culturali di elevato potere di attrazione, assurge a destinazione turistica quando gli elementi che lo costituiscono (risorse, attori, amministratori) sono, secondo la percezione dei suoi fruitori, organizzati in un sistema di offerta coeso e strettamente legato al territorio.

"Il prodotto turistico è il punto di intersezione tra un mercato e un insieme di risorse e servizi, di rilevanza turistica, localizzati presso una località. Ecco perché parliamo di 'prodotto turistico' " (Crotti, 2019).

Va svolto dunque un processo di trasformazione delle risorse e delle offerte imprenditoriali in prodotti turistici tematizzati, rivolti a specifici mercati. **L'errore più comune è quello di confondere le risorse e le attrazioni di un luogo con prodotti turistici: non è così.** Un monumento, una cima di montagna, una bella spiaggia non sono un prodotto turistico, bensì delle risorse, che necessitano di servizi per diventare fruibili e godere di visibilità.

Le risorse e le attrazioni se non sono adeguatamente valorizzate grazie al loro inserimento in un'offerta integrata di territorio, rese raggiungibili con trasporti adeguati e rese ancora più attrattive grazie a strutture e servizi di qualità, rimarranno solo delle risorse con potenzialità inespresse.

Possiamo quindi definire il prodotto turistico come un amalgama di beni e servizi che, messi a sistema, compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti di domanda. Il prodotto turistico è pertanto un insieme di componenti, non un elemento rinvenibile in natura che attende di essere fruito, è il risultato dell'interazione diretta ed indiretta di più attori: imprese, organizzazioni private, enti pubblici nonché del cliente stesso.

Il prodotto turistico si compone dunque di **tre elementi essenziali**:

Attrattive: queste possono essere di varia natura, tanto naturali quanto artificiali e soprattutto possono avere livelli di attrattività e notorietà differenti. Possono esistere infatti risorse con una notorietà o capacità attrattiva tale da combaciare con la motivazione stessa della vacanza: pensiamo ad esempio ai Musei Vaticani, a Piazza San Marco, la Tour Eiffel, il Monte Bianco o le cascate del Niagara; questi elementi possono diventare dei veri e propri landmark, ovvero dei simboli altamente distinguibili e strettamente collegati con il luogo di appartenenza. Esistono poi attrattori di secondo e terzo livello che hanno il compito di arricchire l'esperienza vacanza e/o creare nuove motivazioni di visita.

Servizi: questi sono essenziali per rendere fruibile una risorsa e/o un attrattore e possono spaziare dall'alloggio al ristoro, dalle infrastrutture ai servizi di accompagnamento etc. e risultare dalle attività di produzione e organizzazione non necessariamente di un'unica azienda, ma anche di un insieme di aziende o di un sistema ancora più vasto (Rispoli e Tamma, 1995). I servizi possono definirsi primari e secondari. I servizi primari sono i servizi base ed essenziali per rendere fruibile tale risorsa, i secondari sono invece quei servizi che rendono la risorsa unica e che la differenziano da altri competitor. Con l'evolversi del mercato e della domanda, molti elementi pensati inizialmente come secondari potranno essere successivamente percepiti come primari. Proviamo a pensare alla presenza del Wi-Fi presso le strutture ricettive e/o ristorative: se qualche anno fa era inteso come un elemento differenziante, tanto che l'utilizzo della rete poteva essere addirittura a pagamento, oggi è prioritario renderlo disponibile ovunque e gratuitamente. Il ripensamento e l'aggiornamento del prodotto turistico devono essere un processo continuo che segua, anzi, anticipi l'evoluzione del mercato e la disponibilità delle nuove tecnologie. In questo senso, è indispensabile adottare un approccio di forward thinking.

Immagine: questa è fondamentale, insieme alla **notorietà** e alla **reputazione**, in quanto lavorando sull'immaginario e sul simbolico possono diventare l'ago della bilancia nella scelta del prodotto finale.

Come si è sottolineato sopra, la costruzione di un'offerta innovativa e competitiva non può prescindere dall'analisi del mercato e della domanda. Ma una volta svolto questo lavoro di scansione dei trend, delle famiglie motivazionali e dei competitor, non resta che concentrarsi su sé stessi, ovvero su una attenta comprensione del territorio e dei suoi tratti distintivi.

Il turista di oggi cerca prodotti nuovi, più complessi, ma soprattutto **esperienze legate strettamente al territorio, alla living culture e alla comunità residente.** Ciò che garantisce una vera differenziazione strategica dell'area è il riuscire a raffigurare l'identità locale mediante un'esperienza autentica. È proprio l'immagine distintiva, infatti, a rendere un posto attrattivo per il turista e perciò competitivo rispetto ai concorrenti. Pertanto, uno dei primissimi compiti da svolgere è proprio l'individuazione di quelle vocazioni e specificità territoriali scarsamente imitabili, non trasferibili e non replicabili in altri luoghi e, conseguentemente, altamente differenzianti.

Se due destinazioni possono essere molto simili in termini di tipologia di offerta, dall'altro differiranno senz'altro per il rispettivo **"genius loci".** Un territorio, oltre ai suoi elementi fisici e alle attività e servizi che possono essere erogati, racchiude anche un significato, un carattere culturale e immateriale che contribuisce a plasmare e costruire le percezioni degli utenti. Tutti questi elementi insieme formano ciò che Punter (1991) chiama il "sense of a place". Tale "senso di un luogo" non può che essere il filo conduttore di tutto ciò che viene creato e messo in scena all'interno della destinazione, tanto nella costruzione dell'offerta

quanto nella costruzione degli spazi e degli ambienti (esterni ed interni) vissuti dal visitatore.

Al contempo, la costruzione dell'offerta di destinazione non può prescindere dalla **vision** e dalla **mission**: queste devono essere la nostra bussola ogni volta che si è in procinto di creare e/o riorganizzare l'offerta della destinazione. La domanda da porsi sempre è "tale prodotto risponde alla visione che ci siamo dati? È in linea con chi vogliamo essere tra 5/10 anni?" La costruzione dei prodotti e dell'immagine della destinazione deve trovare dunque le radici proprio in quell'insieme di obiettivi di medio termine, di ideali, valori e aspirazioni che la destinazione si è prefissata.

Quali azioni sull'offerta?

Come è stato illustrato sopra, il comportamento del turista odierno è profondamente cambiato: chi viaggia non è più alla ricerca di un servizio ma, piuttosto, di un'esperienza. Sempre più spesso desidera esperienze autentiche e soprattutto di valore, preferendo destinazioni e strutture ricettive che siano in grado di soddisfare le sue specifiche necessità e non solo un generico bisogno di vacanza.

In tale contesto si evince quanto sia urgente per le destinazioni saper rispondere ai cambiamenti sociali e tecnologici ed evolvere la propria offerta turistica standardizzata in un'offerta specializzata, tematizzata e orientata a specifiche nicchie di turisti. In tale prospettiva le destinazioni possono intraprendere diverse **azioni sull'offerta**:

TEMATIZZARE L'ESPERIENZA

La prima azione che si può intraprendere è l'individuazione di specifici "*temi di fruizione*" che hanno l'obiettivo di enfatizzare le risorse o i prodotti e di andare incontro a specifici segmenti. Applicare un tema all'offerta produce benefici, tanto nei confronti dei consumatori – che vengono guidati e facilitati grazie al raggruppamento dell'offerta sotto un'unica "etichetta", fungendo quasi da hashtag -, quanto nei confronti del soggetto erogatore dato che aiuta a concentrarsi su proposte specifiche di offerta.

CLUB DI PRODOTTO

Il club di prodotto è una formula di aggregazione tra operatori, finalizzata all'ideazione di un prodotto esclusivo rivolto a un bacino di domanda specifico.

In altre parole, il club di prodotto è un soggetto composto da un gruppo di imprese che si propongono insieme sotto l'ombrello di unico brand con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato.

ITINERARI E/O PERCORSI DIVERSIFICATI

La costruzione di itinerari di destinazione è sicuramente tra le azioni di offerta più diffuse e utilizzate ma, al contempo, è tra le più complesse. L'itinerario, oltre ad essere un percorso che tocca diversi punti di interesse a scopo di svago e conoscenza, è anche un contenitore economico e culturale. Le modalità di fruizione del percorso possono essere di vario genere: in automobile, in moto, in bicicletta, a piedi, in barca, in canoa etc. Dipendono dalle preferenze del turista e dalle possibilità che garantisce il contesto stesso.

CREAZIONE DI NUOVE MODALITÀ DI FRUIZIONE DELLE RISORSE ED ATTRAZIONI

Dal concetto di servizi turistici essenziali, siamo quindi approdati al concetto di "esperienza turistica" il cui processo produttivo è definito attraverso la diretta partecipazione del turista. L'esperienza turistica nasce infatti dall'interazione dell'ospite con le persone, la storia e le tradizioni del luogo, passando quindi dall'essere un visitatore o un fruitore passivo a co-creatore della propria esperienza. Il prodotto turistico esperienziale, a differenza di altri prodotti turistici, deve quindi avere un carattere non solo sistemico ma anche dinamico.

STRATEGIE DI EVENTI

L'evento, infatti, oltre a promuovere e a comunicare la destinazione in modo distintivo, può rispondere anche a obiettivi specifici di management. Più nello specifico, gli eventi possono perseguire le seguenti finalità: promuovere l'immagine, contribuire alla valorizzazione e allo sviluppo economico. Prima di accingersi ad organizzare un nuovo evento, è essenziale comprendere quali sono gli effetti desiderati.

ADOZIONE DI MARCHI, CERTIFICAZIONI E RICONOSCIMENTI

Il turista di oggi è sempre più esigente e alla ricerca di prodotti e di servizi che sappiano rispondere ad alti standard di qualità. I bisogni e le necessità stanno mutando con rapidità e la competizione tra destinazioni si gioca proprio sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti. Per questo motivo, è strategico intervenire su tali processi promuovendo una vera e propria cultura della qualità. Nello specifico, si possono promuovere la definizione di standard minimi di qualità nei servizi e la creazione di strumenti specifici che sappiano comunicare la qualità dei prodotti. Per fare questo, si possono attivare processi di garanzia, come riconoscimenti esterni (esempio sono le Bandiere Blu e le Bandiere Arancioni), i marchi di qualità, la classificazione e le certificazioni (come la denominazione DOCG).

3. Garantire informazione e accoglienza di qualità

I servizi relativi all'accoglienza e all'informazione dei turisti rappresentano ancora oggi le attività fondamentali e basilari per essere competitivi e differenziarsi dalla concorrenza. Nonostante il mercato e gli strumenti si siano evoluti nel tempo, erogare e garantire un'accoglienza di qualità rimane il miglior modo di fare promozione. **Fare accoglienza è infatti fare promozione.** Tutti coloro che entrano in contatto con l'ospite stanno rappresentando in quel momento la destinazione ed

è per tale ragione che tutti noi contribuiamo a costruire o a distruggere la reputazione della destinazione.

Quante volte capita di chiedere informazioni e non avere delle risposte esaustive? Quante volte un piccolo accorgimento, o un sorriso, possono cambiare drasticamente l'esperienza?

Dovrebbe essere prioritario per noi condividere la conoscenza dei luoghi con i visitatori, mettere a disposizione sui tavoli, sui desk e nelle hall guide e pieghevoli, libri fotografici, prodotti tipici ben confezionati e di qualità, che sappiano raccontare le specificità di una terra ricca e varia, dove si possono trovare bellezze naturali, monumenti, centri storici, ma anche prodotti artigianali e industriali di grande valore.

Sappiamo che accogliere significa anche essere trasparenti. Da qui l'importanza da dare alla comunicazione chiara di servizi e prezzi della struttura, a risolvere tempestivamente problematiche che possono rendere insicura la prestazione di un servizio, a formare e aggiornare il personale: il nostro personale è una risorsa, tanto quanto il lago o il mare, una vetta o un monumento.

Si è detto che il nostro è il Bel Paese, i nostri ospiti sono circondati dalla bellezza e dalla cultura del nostro territorio, per questo le strutture dovrebbero essere all'altezza del contesto: dovrebbero proporre un arredo curato, in armonia con il luogo, interni puliti e proporre elementi che sappiano mettere in luce lo stile del luogo.

L'identità, la personalità o in altre parole il genius loci, dovrebbe emergere nei nostri luoghi, sia nel modo di fare accoglienza che nell'ambiente fisico prescelto.

4. L'immagine del territorio

Con il termine "immagine" generalmente ci si riferisce alla somma di credenze, idee e impressioni che una persona ha su un determinato luogo basate su un processo di informazione proveniente da varie fonti nel tempo, o in altre parole, "è l'impressione generale che si possiede rispetto ad una destinazione" (Bigné et al., 2001). L'immagine è la rappresentazione mentale di un luogo che si forma sulla base di stimoli ed esperienze e che potrebbe formarsi anche in assenza di una visita diretta (Fridgen, 1987). **Le persone infatti "conoscono" i territori pur non avendoli visitati o senza aver avuto esperienze dirette** (Schroeder e Borgerson, 2005).

Come risultato di un processo percettivo e cognitivo, l'immagine si forma attraverso diverse fonti di informazione (gruppi di persone, media, libri, riviste ecc.) e tipologie di informazioni diverse, come nozioni storiche, politiche, economiche e sociali che, a loro volta, modelleranno l'immagine che la persona già possedeva di quel determinato luogo (Echtner & Richie, 1991). **Pertanto, ogni persona nella propria mente può costruire un'immagine di qualsivoglia destinazione anche senza mai esserci stata.**

Questo è valido oggi più che mai grazie alla multimedialità che caratterizza il nostro tempo, la quale ci permette di vivere un'esperienza senza averla ancora vissuta direttamente: i servizi prima di essere fruiti a destinazione sono stati già testati e selezionati perché vissuti nell'ambiente virtuale. Abbiamo sottolineato più volte che una destinazione turistica può definirsi tale quando il mercato ne acquista consapevolezza. Oggi, tale consapevolezza

non può che passare attraverso il mondo delle conversazioni online; l'ambiente virtuale diventa una risorsa essenziale e produttiva per veicolare l'immagine della destinazione.

Può accadere che l'immagine che il mercato possiede di una determinata città o di un Paese non corrisponda a quella che la destinazione intende trasmettere. Diventa quindi essenziale esaminare in modo sistematico il percepito dal potenziale pubblico di riferimento rispetto a quello che desideriamo comunicare, perché l'eventuale discrepanza può minare le strategie intraprese dalla destinazione o, viceversa, farle risultare non idonee in quanto non allineate rispetto alla percezione che il mercato ha di sé.

Nel mondo del turismo, l'immagine della destinazione e del prodotto turistico ricoprono un ruolo di notevole importanza in quanto, data la prevalenza di aspetti immateriali, influenzano le scelte, le aspettative e, più in generale, tutto il processo di acquisto.

Il brand

Se l'immagine è l'elemento intangibile che racchiude le credenze, le idee e le impressioni di un determinato luogo, il brand territoriale ne è il segno tangibile (Ejarque, 2009). Permette ad una destinazione di esistere come prodotto, di poter essere raccontata attraverso i suoi elementi distintivi, ma soprattutto essere trovata e riconosciuta nel mercato.

La letteratura definisce il **brand di destinazione** come il nome e/o il simbolo che identifica in modo chiaro il territorio e che ne garantisce la riconoscibilità agli occhi e alla mente del turista. Sarebbe riduttivo, però, considerare il brand solo come un simbolo o un elemento grafico, questo infatti è anche "la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali dell'offerta" (Pastore e Bonetti, 2006), rappresenta la personalità della destinazione e ne comunica l'immagine e il posizionamento desiderato. Il brand di una destinazione deve pertanto rientrare all'interno di una strategia di marketing territoriale, se non addirittura rappresentarne il cuore o la base.

Se trasliamo le nozioni di branding elaborate nelle aziende al settore del turismo - nello specifico delle destinazioni community - dobbiamo ricordare che la destinazione turistica è "un sistema": un sistema di prodotti e offerte turistiche diverse tra loro e un sistema di soggetti e stakeholder con obiettivi e punti di vista propri. Il brand di destinazione è molto più complesso rispetto ad un brand di un'azienda o un di un prodotto, in quanto riguarda la rappresentazione di diversi servizi, prodotti e soggetti. Ecco che il brand di una destinazione turistica assume un ruolo ancora diverso, ovvero quello di **porsi da minimo comune denominatore e sintesi dell'insieme di valori, attrazioni, risorse e interessi che compongono il sistema destinazione**.

Un marchio territoriale deve avere l'obiettivo di generare valore aggiunto alla comunicazione della destinazione, essendo in grado di agire: sulla **notorietà** del territorio, rendendola riconoscibile e nota sul mercato; sull'**immagine** del territorio, grazie al trasferimento della personalità e dell'insieme di valori del territorio; sulla percezione che il mercato ha del **livello di qualità** dell'offerta e dei servizi proposti dalla destinazione, rendendo tale livello riconoscibile e noto nel mercato; sulla generazione di **fiducia,** trasferendo un senso di garanzia e affidabilità grazie alla notorietà del brand; sulla **motivazione e sulla propensione di spesa**, inducendo comportamenti e decisioni da parte dei target attraverso un posizionamento chiaro; e, infine, sulla non **sostituibilità**, offrendo opportunità e motivazioni per combattere l'intercambiabilità con altri luoghi che offrono un valore migliore

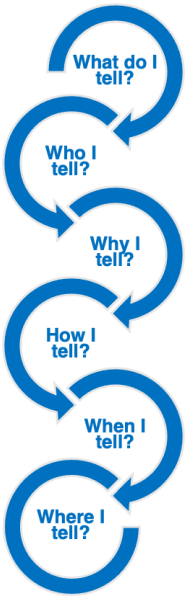
(in qualunque modo sia significativo per i consumatori) al momento del processo decisionale.

Il brand è quindi uno degli strumenti più importanti per comunicare chi siamo, cosa offriamo, generare riconoscimento ed identificazione, con lo scopo di fidelizzare i clienti attuali e attrarne di nuovi. Ecco che avere una strategia di branding all'interno della propria destinazione è un fattore cruciale per decretarne il successo e garantire una presenza nel mercato, sostenibile nel tempo.

5. Promuovere e comunicare l'offerta

Una comunicazione efficace richiede un uso variegato di metodi di comunicazione, strumenti e tecniche di contatto che devono essere ben modulate in base gli uditori che si vogliono raggiungere. Pertanto, prima di iniziare a intraprendere qualsiasi tipo di azione è necessario elaborare una precisa strategia di comunicazione che tenga conto degli obiettivi che si vogliono raggiungere, dei mercati e delle famiglie motivazionali, delle risorse e del budget a disposizione. La strategia e i contenuti della comunicazione devono infine essere coerenti con il posizionamento desiderato, con l'immagine e con quell'insieme di valori propri della realtà in questione.

In tale prospettiva, proponiamo sei step strategici:



What do I tell? Che cosa comunico?

La prima cosa che è importante chiedersi è cosa si vuole comunicare. Pensare che l'offerta e i prodotti siano gli unici elementi da dover comunicare è decisamente limitativo, si può, infatti, avere la necessità di comunicare:

- la vision e i suoi valori
- il brand e l'immagine coordinata
- la strategia che si è dati
- azioni specifiche di management (come azioni legate alla sostenibilità, miglioramento di infrastrutture, azioni legate all'accoglienza e all'ospitalità, etc.)
- nuovi servizi o strumenti di gestione (card, nuove piattaforme, sistemi di e-mobility etc.)
- i prodotti e i servizi offerti

Who do I tell? A chi comunico?

Le attività di comunicazione e marketing non dovrebbero limitarsi solo ai **turisti**, potenziali od attuali, ma anche ad altri gruppi di stakeholder, come: le **organizzazioni di outgoing** (tour operator, compagnie di trasporto, reti di agenzie, gestori di siti Web, circoli, gruppi e associazioni di turisti), i **media,** i possibili **investitori,** le **imprese,** potenziali **partner**, commerciali od istituzionali**,** ed anche la **comunità** e i residenti della destinazione.

I cluster possono variare sia sulla base del cosa si vuole comunicare quanto dal livello di complessità ed organizzazione in essere presso la realtà in questione.

Le Relazioni Pubbliche, spesso sottovalutate, possono invece avere due finalità distinte: da un lato, sviluppare servizi di agenzia di stampa con l'intento di generare pubblicità ed editoriali sui media, dall'altro, gestire le relazioni con i molteplici stakeholder e tutelare l'immagine della propria realtà.

Why do I tell? Perché lo comunico?

Una volta individuate cosa e a chi vogliamo comunicare è fondamentale chiedersi il perché: per quale motivo si intende comunicare e per quale motivo il destinatario dovrebbe essere interessato? La motivazione è fondamentale per costruire la campagna di comunicazione: possono infatti variare il tone of voice, la scelta dei canali, la definizione del budget, la creazione di eventuali toolkit, le tempistiche e le priorità.

How do I tell? Come lo comunico?

Lo stesso messaggio può essere comunicato in modi molto diversi, la scelta delle modalità e delle tecniche utilizzate possono variare a seconda del **cosa**, **a chi** e il **perché** voglio comunicare. Non è la finalità di questa pubblicazione entrare nel merito delle tecniche di comunicazione e dei suoi strumenti, in tale contesto ci limitiamo a darne una panoramica generale (e sicuramente non esaustiva):

- Storytelling
- Gamification
- Guerriglia Marketing
- Data visualization, infografiche etc.
- Certificazioni e marchi
- Partnership e co-branding
- PR
- Brand ambassador
- Etc.

When do I tell? Quando comunico?

Compresi i target e le finalità diventa cruciale capire cosa e come comunicare **in quali momenti della customer journey**.

Il ciclo di relazione tra ospite e destinazione, o tra ospite e impresa, ci aiuta a comprendere tutti i punti di contatto – reali o virtuali- che il turista ha con la destinazione. Tale rapporto è cambiato notevolmente negli ultimi decenni e questo prevalentemente a causa della rivoluzione che hanno messo in atto il web e le nuove tecnologie.

Oggi siamo iper-connessi, abituati ad avere tutto subito, ma al contempo dedichiamo molto del nostro tempo alla ricerca di piattaforme e fonti per assicurarci di prendere la migliore decisione di acquisto su tutto ciò in cui investiamo: vogliamo un'esperienza personalizzata e, soprattutto, ci fidiamo dei consigli del passaparola molto più che della pubblicità.

Se torniamo indietro di 15 anni, quando Internet era agli inizi, il percorso di acquisto per qualsiasi bene o servizio prevedeva un veloce benchmark ed era normale spostarsi fisicamente per cercare e acquistare qualsiasi cosa. Gli alloggi si prenotavano chiamando l'APT di riferimento o andando prima in loco a verificare di persona il luogo dove avremmo soggiornato durante le vacanze estive, o i biglietti di un museo si acquistavano solo una volta in loco. Le "relazioni" e il "coinvolgimento" prima dell'acquisto erano rari e la condivisione dell'esperienza di viaggio si basava su lunghe serate di proiezioni di diapositive a casa di amici.

Il web e le nuove tecnologie hanno cambiato il modo di rapportarsi con la ricerca della vacanza ideale, grazie alla facilità nel reperire informazioni e prezzi sui servizi, all'autonomia nella prenotazione , nell'agilità di scelta in un mercato senza confini. Questo cambiamento non sarebbe nemmeno stato concepibile 15 anni fa, e ha dato alle destinazioni un'opportunità totalmente nuova di creare valore.

Ma la rivoluzione digitale e tecnologica oltre ad aver cambiato il modo di relazionarsi tra cliente e fornitore ha cambiato anche la **fruizione stessa dell'esperienza**. Se prima, la scelta avveniva attraverso il contatto diretto in agenzia viaggi con l'operatore turistico che mostrava e commentava il catalogo cartaceo, oggi ci si lascia influenzare dalle foto e offerte last minute su Booking, dai consigli di Tripadvisor, o dalle simulazioni delle app di

viaggi virtuali. Anche la fase della prenotazione e del pagamento si è evoluta grazie al digitale: all'ospite è consentito acquistare qualunque cosa in qualsiasi momento, dall'aereo all'hotel, e allargare la sua esperienza grazie ad audioguide, musei immersivi, mezzi di trasporto estemporanei, corsi di cucina. Inoltre, grazie alla tecnologia e alle app, possiamo godere di approfondimenti di informazione, come con il QR code che ci mostra il nome della montagna inquadrata, la vita quotidiana di un palazzo nel Medioevo, piuttosto che quanto si trova nello scavo archeologico sotto i nostri piedi.

L'era digitale ha rappresentato la principale innovazione del settore turistico, modificando tanto il comportamento del turista nella fase di ricerca delle informazioni quanto nella scelta della sua vacanza, per questa ragione oggi non si parla più di tre fasi distinte dell'esperienza: prima (corrispondente alla fase di scelta), l'esperinza (la fruizione dell'esperienza) e la fase successiva (rientro nella propria dimora), ma bensì di cinque, ovvero: dreaming, planning, booking, living e sharing. Compito delle varie realtà è quello di analizzare la customer journey dei suoi clienti al fine di analizzarne il comportamento e di individuare specifiche azioni strategiche ed operative per ogni sua fase. Vengono sintetizzate di seguito i diversi stadi che compongono il ciclo di relazione tra ospite e luogo di fruizione dell'esperienza.

Prima			**Durante**	**Dopo**
DREAMING	**PLANNING**	**BOOKING**	**LIVING**	**SHARING**
Attrarre l'ospite e facilitare il processo d'acquisto			***Soddisfare l'ospite***	***Fidelizzare***
È la fase nella quale si cerca l'ispirazione. In questa fase tutte le esperienze note al turista sono percepite come raggiungibili. Secondo alcune indagini l'ispirazione si trova proprio online. Infatti, oltre l'80% dei turisti digitali italiani inizia la propria ricerca in rete prima di aver deciso dove andare. Grazie alle foto, video, articoli, blog e recensioni di altri viaggiatori il web è diventato la vera fonte d'ispirazione, il luogo dove inizia il sogno.	In questa seconda fase, l'obiettivo principale del turista è l'individuazione della meta/servizio che meglio corrisponde ai propri bisogni e necessità. Il possibile fruitore passerà da un ventaglio molto ampio di possibili mete alla decisione finale.. Ciò che lo guiderà in questo processo decisionale sarà proprio la qualità e quantità di informazioni che è riuscito a raccogliere in merito.	Una volta scelta la destinazione/esperienza si procede con la fase d'acquisto o in altre parole con la prenotazione. Compito del territorio/soggetto operante è quello di facilitare la prenotazione e l'acquisto dei diversi servizi e prodotti.	Tale periodo viene considerato anche come il "momento della verità", ovvero quel momento in cui il turista confronta le proprie aspettative con le percezioni sperimentate a seguito della fruizione dei servizi in loco. La realtà responsabile dell'esperienza, rispetto a questa fase della vacanza, deve essere in grado di creare dei meccanismi virtuosi nel turista: dalle prime fasi di accesso alla destinazione, dalla gestione di tutti i momenti di contatto che lo accompagnano fino al momento della partenza. È in tale prospettiva che tutte quelle azioni svolte dal soggetto per diffondere il concetto di cultura della qualità trovano riscontro.	Negli ultimi anni il comportamento del turista è passato da una fruizione passiva ad una fruizione attiva: non solo gode della vacanza, ma rende partecipi in tempo reale amici veri e virtuali, attraverso la condivisione delle esperienze sulle piattaforme social, postando foto, video, commenti e recensioni del servizio di cui ha usufruito. Saranno anche queste foto e queste recensioni a ispirare o a raccomandare a loro volta altri ospiti.

Where do I tell? Dove lo comunico?

Sempre più realtà concentrano le proprie risorse nei canali digitali, considerata la grande rivoluzione tecnologica che il settore sta vivendo. Avere una presenza online di qualità è diventato ormai imprescindibile per ogni realtà turistica: questo permette di pubblicare contenuti approfonditi e modificabili in tempo reale, di essere trovati durante una ricerca sui motori di ricerca e di relazionarsi in modo attivo con il turista permettendogli di compiere molteplici azioni, dall'interazione con gli operatori e i diversi stakeholder della destinazione, all'acquisto diretto di beni e servizi. Inoltre, la consultazione delle pagine è volontaria e avviene solitamente in un momento di forte interesse.

Tuttavia, questi canali, da soli, non sono sufficienti per ottenere un posizionamento distintivo o per raggiungere tutti i target desiderati e gli obiettivi prefissati. L'efficacia della strategia di comunicazione è data dall'insieme di più azioni su diversi canali di comunicazione, online e offline.

Elenchiamo di seguito i vari canali e strumenti di comunicazione che si possono avere a propria disposizione per veicolare i propri messaggi. Il canale di comunicazione varierà notevolmente a seconda del **cosa**, **a chi, del perché** e del **quando** si vuole comunicare.

6. Facilitare i processi di commercializzazione

L'ultima, ma non meno importante, area di intervento è quella che concerne la facilitazione dei processi di commercializzazione. Oggi è imprescindibile adottare un chiaro orientamento verso la promo-commercializzazione.

Un esempio possono essere le card turistiche, nate negli anni '80, venivano utilizzate per agevolare la fruizione di servizi culturali tra loro analoghi e le relazioni con i rispettivi gestori. Successivamente sono diventate uno strumento di collegamento tra servizi di diverso settore (cultura, trasporti, ristorazione, svago, sport), nell'ottica di quello che si definisce marketing integrato. Oggi infatti, mediante un unico titolo, il turista può accedere ad un ampio carnet, che può comprendere l'ingresso a monumenti e attrazioni quanto l'abbonamento ai trasporti o convenzioni con esercizi commerciali. Anche il raggio d'azione è mutato: si è partiti da ambiti cittadini (serviti per l'appunto dalle cosiddette city card), per estendersi progressivamente a un livello sovra-comunale o ancora più ampio (destination o regional card).

In Italia le card turistiche sono spesso legate alle città d'arte e il nucleo principale dell'offerta, perciò, è costituito dai fattori di attrazione di carattere culturale, segnatamente storico-artistico (musei e monumenti). A questo primo nucleo si aggiungono quasi sempre il trasporto e, nei casi dei pass più evoluti, altri servizi ricettivi o relativi agli esercizi commerciali. Sono previste in alcuni casi anche convenzioni con strutture ricettive, che in seguito all'acquisto delle card offrono uno sconto sul prezzo della camera e servizi di vario tipo.

La card turistica è diventata così con il tempo un vero e proprio strumento di destination management, i cui vantaggi sono riscontrabili sia dal punto di vista degli erogatori sia dal punto di vista dei fruitori. Queste vengono solitamente presentate come uno strumento di

EDITORIA COORDINATA

Per editoria coordinata si intendono tutte quelle pubblicazioni redatte dalla realtà che hanno lo scopo di fornire informazioni sulla destinazione. Queste possono essere di diverso tipo: brochure o guide generali; brochure tematiche e di prodotto; magazine o riviste; cataloghi B2B; mappe etc. Per essere efficaci, tali pubblicazioni dovranno rispettare la *corporate identity* che si è data la destinazione/ impresa.

CARTELLONISTICA E SEGNALETICA

Progetti di cartellonistica e segnaletica sono essenziali per migliorarne la fruibilità e l'accessibilità. Il turista, quando si muove all'interno del luogo, deve essere supportato e guidato e non abbandonato. Per questa ragione è fondamentale sviluppare una rete coordinata e riconoscibile di cartelli e segnaletica. Anche qui, laddove è possibile, è importante che rispettino l'immagine coordinata.

PRESS E EDUCATIONAL TOUR

I *press* ed educational *tour* sono dei viaggi di uno o più giorni organizzati che hanno lo scopo di far conoscere e vivere direttamente le peculiarità del luogo ad un target di utenti particolare e definito. Nel caso dei *press tour*, sono chiamati a partecipare giornalisti della stampa di settore e generalista, *influencer* e blogger; negli educational vengono, invece, coinvolti addetti ai lavori come tour operator e agenti di viaggio. I tour possono essere strutturati tanto per far conoscere il territorio nel suo complesso quanto per presentare tematismi, prodotti turistici specifici o in occasione di eventi.

EVENTI & FIERE

Le manifestazioni fieristiche sono tra gli strumenti più utilizzati dalle destinazioni turistiche per farsi conoscere e proporre le proprie offerte commerciali. Indubbiamente il settore sta evolvendo e le fiere non hanno più quel ruolo centrale legato alla vendita che avevano fino qualche tempo fa, ma è altrettanto vero che rimangono un appuntamento importante per tenersi aggiornati sulle novità di settore, per presentare nuovi progetti, per fare attività di pubbliche relazioni e per essere visibili nel mercato.

FILM INDUCED-TOURISM

Un'altra opportunità per lavorare o creare un'immagine distintiva è quella data da tutte quelle forme di interazione fra cinema (e altri media quali televisione o videogioco) e turismo. I film o le serie tv possono avere molteplici effetti sullo sviluppo turistico di un'area: possono aiutare a lavorare sull'immaginario e sull'evocazione, e, se i film e le serie tv arrivano ad avere un determinato successo, possono trasformarsi in vere e proprie "attrazioni" e motivazioni di visita. Oltre a questi è possibile individuare molti altri effetti positivi come l'indotto che vi si crea proprio grazie alle spese sostenute dalle produzioni in loco, oppure sul riposizionamento o *rebranding* della località.

BLOG/MAGAZINE/RIVISTE

La destinazione può realizzare un proprio blog, o magazine o rivista di territorio. Uno spazio dove vengono raccontate le storie del territorio e dove condividere le attività, le esperienze e gli eventi di destinazione. Cruciale è poi la diffusione. In alternativa, possono essere realizzate delle campagne ad hoc su testate e riviste generiche o di settore.

SITO WEB

La valutazione della qualità di un sito web riguarda molteplici aspetti collegati a componenti di natura molto diversa: dal design alla funzionalità e usabilità, dalle lingue usate alla tipologia di contenuto, sempre e comunque facilmente e rapidamente aggiornabile. Ciò che è importante quando si va a progettare il sito web è saper adottare prospettive diverse: il sito deve infatti saper rispondere tanto alle strategie che la realtà si è posta, quanto creare valore per il turista che per gli stakeholder locali.

SOCIAL NETWORK E PIATTAFORME UGC

I social network e le piattaforme UGC sono presenti in tutto il *customer journey* del turista: ispirano, aiutano ad organizzare, assistono durante la permanenza e infine stimolano il ricordo e facilitano il passaparola. I canali social vanno però gestiti sapientemente: non è sufficiente essere sui social, bisogna saper creare dei contenuti di qualità e soprattutto saperli amministrare con cura e costanza. È importante saper implementare una strategia chiara per il coinvolgimento sui social media, che abbia al centro un approccio più "social" (*engagement*) che "media" (*placement*).

NEWSLETTER

La mail diviene uno strumento efficace di comunicazione nel momento in cui la destinazione comprende che le potenzialità derivano dalla personalizzazione del messaggio e conseguentemente dalla segmentazione delle liste. La difficoltà, infatti, risiede proprio nella costruzione del messaggio, per essere efficace la mail deve essere interessante, deve comunicare ciò che l'ospite vuole sapere se non addirittura fornirgli delle storie o delle informazioni che ancora non sapeva di volere.

promozione turistica, ma considerare questi strumenti solo da questo punto di vista è, a nostro avviso, riduttivo. Le card, raggruppando molteplici servizi e fattori di attrazione e diversi soggetti della destinazione, divengono dei veri e propri strumenti di organizzazione della destinazione. Oltre a contribuire alla brand awareness, promuovono le attrazioni e le attività della destinazione, valorizzano l'offerta, rendendo quest'ultima il più possibile "produttiva", favorendo la conoscenza anche dei siti minori; possono gestire ed orientare i flussi turistici, come possono essere ottimi strumenti per raccogliere dati e condurre analisi sui profili, comportamenti e movimenti del turista all'interno della destinazione.

Le card turistiche sono solo un esempio di come poter agevolare la commercializzazione dei prodotti e dei servizi di destinazione, ciò che ci preme sottolineare è che oggi non si può prescindere da svolgere un ruolo attivo sia nella comunicazione che nella vendita dei prodotti e servizi: non solo promuovere e pubblicizzare, ma anche mettere a disposizione degli ospiti i mezzi per prenotare e acquistare i prodotti e i servizi direttamente sui propri canali. Tale approccio parte dall'idea di mettere al centro le esigenze del turista: oggi il cliente è abituato ad avere tutto e subito a portata di mano: cerca informazioni per un evento, un'escursione, un concerto e si aspetta di poter acquistare il biglietto online, vuole prolungare la sosta di un parcheggio senza essere obbligato a tornare all'auto, vuole noleggiare una bicicletta o un monopattino usando la carta di credito sul posto….sono tanti i servizi che possiamo mettere a disposizione attraverso il web o le app per facilitare l'esperienza di acquisto. La promo-commercializzazione determina quindi un cambio di paradigma che pone al centro il turista.

6.

Finanziare la progettualità: modalità e percorso

di Italo Candoni

1. La sequenza

Un progetto di sviluppo nasce nella mente di qualcuno, in questo caso dell'imprenditore turistico.

Da qui bisogna muovere e cioè dall'idea. Troppi purtroppo ancora muovono dalla presenza di una fonte di risorse e dunque da un bando o da una call: quasi che a determinare la genesi del progetto non sia, per l'appunto, una esigenza e una visione da cui consegue un'idea, ma, più semplicemente, la presenza di una possibile fonte di finanziamento. Ed è per davvero paradossale che su questo incipit suggestivo ma completamente errato facciano leva addirittura delle proposte formative rivolte alle imprese (il titolo emblematico di una di queste proposte, naturalmente a pagamento, recitava "come vincere un bando comunitario"). Non si sta esplicitando alcun giudizio morale, ci mancherebbe, ma solo evidenziando un errore essenzialmente metodologico: se l'idea è per davvero buona, lo è a prescindere che vi siano risorse che la finanzino; e se è per davvero utile, la si persegue, nuovamente, a prescindere dall'esistenza o meno delle risorse medesime.

Ciò detto, l'idea va soppesata, verificata sotto il profilo del suo reale impatto in termini di sviluppo o anche solo di miglioramento delle performance, non trascurando quali poi

possano essere alcuni indicatori per una sua misurabilità. Sta qui la considerazione circa l'influenza di tale idea anche sugli assessment attuali dell'impresa: si pensi ad alcune idee che, per dimensioni e massa critica degli investimenti, possano dar atto addirittura alla costituzione di start up o di "rami" dell'impresa principale: oppure ad idee che, per loro peculiarità, portino ad ipotizzare una gestione da affidare a terzi del prodotto finale.

Su queste basi va predisposto un business plan: anche in forma semplice, purché sostenuto da logiche quanto più possibile oggettive e, per l'appunto, misurabili, resistendo alla tentazione di personalizzarla, di farla, insomma, propria a prescindere da una valutazione degli oggettivi elementi di fattibilità ed operatività. Una particolare cura va posta in questo a due elementi spesso sottovalutati e che invece incideranno in misura determinante al momento di rispondere ad un bando. Il primo si riferisce alle spese che si prevedono di affrontare (ben distinguendo le tangibili dalle intangibili) ed ai tempi nei quali si conseguono. Ben riconoscendo, ad esempio, l'importanza che spetta alla scelta di concentrare tutte le spese da affrontare in un arco temporale ridotto oppure a quella di "diluirle" in un lungo periodo; o ben riconoscendo, sempre a titolo di esempio, l'utilità di selezionarle sulla base della loro natura (tangibili o intangibili, interne o in outsourcing); o, ancora, ponendo in evidenza le spese che si è disposti ad affrontare in proprio e quelle per cui non si può che andare a provvista. Il secondo elemento si riferisce alle modalità di realizzazione dell'idea e dunque se questa sia meglio resti nei confini della individualità oppure se sia più utile venga gestita in una qualche forma di aggregazione con altri soggetti: magari non competitors diretti, ma invece raccolti nell'ambito più esteso della filiera di riferimento (fornitori, produttori, gestori della logistica, etc.). Ed in un capitolo precedente abbiamo potuto vedere quanto questo aspetto "aggregativo" risulti importante (spesso risulterà addirittura condizionante per l'accesso ai fondi).

A questo punto si traguarda l'esistenza o meno di fonti di finanziamento. Qui basti rammentare l'importanza di cominciare ad auto costruirsi una sorta di matrice, un foglio Excel, in cui inserire da un lato gli elementi progettuali succitati: dall'oggetto alle spese; dal cronoprogramma degli interventi alla modalità (individuale o in aggregazione) di realizzazione del progetto e dall'altro lato le possibili risorse economiche a natura di finanziamento che si rinvengono (tra poco vedremo come). Anteponendo sempre un altro dei tanti elementi troppo spesso sottovalutati e cioè gli elementi di soggettività: tipologia societaria dell'impresa, sede, data di sua costituzione, dimensioni e, non certo per ultimo, il o i codici di attività e dunque i famigerati codici ATECO (primari e secondari).

Ora serve aggiungere al nostro foglio Excel una ulteriore ed importantissima sezione, costituita dalla parte di finanziamento non oggetto di contribuzione pubblica e dunque di bando. Vedremo a breve come qualsiasi tipo di bando preveda una percentuale massima di contribuzione, che varia dal 25% al 50% (per lo più) a fondo perduto: il restante va pertanto coperto o da fondi propri dell'impresa, oppure, e per l'appunto, da provvista esterna e, per propria natura, in conto interessi. Rilevano qui Fondi rotativi o altri strumenti di ingegneria finanziaria presenti e gestiti da quasi tutte le finanziarie regionali: private equity, capitali partecipativi, etc. Rilevano evidentemente qui anche i classici soggetti e strumenti dell'accesso al credito: confidi in primis e poi soggetti bancari tradizionali. Ce ne occuperemo in seguito.

Chiarita quale sia l'esatta sequenza delle azioni che possono portarci da un'idea di sviluppo alla sua misurabilità e finanziabilità, serve ora "riavvolgere il nastro" ed approfondire alcune chiavi che si riferiscono ad elementi di certa essenzialità.

2. L'idea, il progetto

Abbiamo visto poco sopra come l'idea/progetto che rileva ai nostri fini è quella che presenta quantomeno le stimmate dell'innovazione. Innovazione, un pò come rete, è divenuto un concetto talmente ampio e genericamente utilizzato, da perdere quasi un contenuto proprio, con la conseguenza che essa rileva solo se rapportata a qualcos'altro: insomma, non è nuova in sé, ma lo è solo se diversa da una già esistente.

Il nostro territorio di trattazione sta laddove l'innovazione va rapportata allo stato, alle caratteristiche tipiche del soggetto proponente l'idea o il progetto in ambito turistico. Una modalità organizzativa, ad esempio, è definibile come nuova se diversa e in certa dose discontinua con quella utilizzata in passato dalla medesima impresa proponente; non basta sia semplicemente diversa per essere nuova, ma serve lo sia in misura significativamente misurabile; insomma, tra il "prima" e il "dopo" vi deve essere una linea di demarcazione chiaramente visibile e dimostrabile e la cui realizzazione rappresenterebbe un reale "novi" per l'impresa.

Va da sé, che se poi il bando connota e misura la innovazione con specifici significati, a quelli bisogna richiamarsi per comprendere e perimetrare le caratteristiche innovative dell'intervento promosso.

Chiarita questa sorta di pre-condizione, bisogna procedere con il "dare un significato", una identità, all'idea e dunque al progetto. Non è un'operazione scontata e non è nemmeno aggirabile con la scelta di un pur efficace titolo. Si tratta qui invece di distillare la o le caratteristiche fondanti il nostro progetto e su queste costruire attorno e con coerenza lo sviluppo progettuale.

A questo punto ci si può dedicare alla stesura vera e propria dell'idea/progetto.

In realtà stiamo parlando di una prima e preliminare stesura, poiché quella vera e propria dovrà tener necessariamente conto delle caratteristiche richieste dallo strumento di accesso al credito (leggi bando o call for proposal) che avremo individuato e prescelto. La stesura in parola dovrà essere ispirata a tre semplici principi e cioè l'essenzialità, la chiara individuazione delle maggiori fonti di spesa e la temporalità degli interventi. In altri termini, ciò che qui importa è rappresentare i contenuti fondanti il progetto (con gli ormai consolidati riferimenti alla portata innovativa, agli elementi di discontinuità con il passato ed a quelli valorizzanti il contesto), la natura, il tipo e la entità delle spese che il progetto richiede di affrontare e il cronoprogramma relativo alla realizzazione degli interventi.

3. Le fonti cui attingere per il progetto

Generalmente, questa sulla pluralità di fonti è una domanda che non ci si pone: vuoi perché già esiste un bando e pertanto si tende a rapportare fin da subito il progetto a questo e solo a questo; vuoi perché viene data priorità al ricorso a forme e strumenti tradizionali di accesso al credito quale unica alternativa alla precedente. Invece questo elemento della individuazione e della successiva scelta delle fonti risulta essere forse tra gli elementi più rilevanti nel nostro percorso realizzativo di una progettualità finanziata.

Vediamo di fare un po' di chiarezza.

Le fonti da cui attingere risorse che prevedono una quota parte a "fondo perduto" sono almeno di sei tipologie differenti:

1. **Fondi diretti UE** (per il turismo, e tra tutti, ricordiamo in particolare LIFE, COSME, HORIZON 2020, EUROPA CREATIVA, ERASMUS+);

2. **Fondi indiretti UE** (FESR, FSE, FEASR e, nelle Regioni in cui è previsto, FEAMP);

3. Fondi dedicati alla Cooperazione/transfrontalierità, particolarmente attraenti per il turismo (quali ADRIAN, INTERREG, ALPINSPACE, ITALIA-SLOVENIA, ITALIA-CROAZIA);

4. **Fondi di fondi** (ad esempio EUSALP);

5. Fondi Ministeriali dedicati;

6. Fondi regionali dedicati.

Questi ultimi prevedono poi in molti casi forme miste di contribuzione a progetto (parte fondo perduto e parte a provvista), quali ad esempio i Fondi rotativi, gestiti per lo più dalle Finanziarie regionali.

Su questi molteplici fondi e, più in generale, sulle politiche europee per il sostegno del turismo, invito il lettore a scorrere l'interessante contributo in appendice, curato da Stefan Marchioro. Ai Fondi di cui sopra si devono poi aggiungere (per le regioni e i Territori in cui sono previsti) anche i Fondi FSC (già FAS) ed il Credito di imposta automatico per investimenti.

Orbene, tutte queste Fonti, pur con differenti modalità, finalità e perfino terminologie, prevedono un accesso tramite call e dunque bando, che può poi essere a progetto (for proposal) oppure per appalto (for tender). Tutte sono supportate da siti più o meno dedicati per la consultazione on line e tutte, a seconda delle risorse disponibili e molto spesso nella forma dello "sportello", prevedono bandi che si ripetono nel corso degli anni di rispettiva programmazione. Questo per dire che ci troviamo dinanzi ad un mondo articolato, spesso di non immediata comprensione (in quanto frequentato e dedicato ad addetti ai lavori), per certi versi persino disorientante, ma che, in ogni caso, ci fa comprendere come a mancare non siano le risorse, ma, tutt'al contrario, una razionalizzazione ed una conoscenza delle stesse da parte degli operatori economici.

Ora, va da sé che in questo ginepraio non sia facile orientarsi, ma vero è anche che sarebbe oltremodo sbagliato "passare oltre", non prendendo in considerazione tutte le varie e concrete possibilità offerte. Se infatti il nostro progetto (o meglio la sua finanziabilità) deve sempre rimanere al centro della nostra attività di ricerca, è altrettanto vero che non è utile si tralascino informazioni preziose e che contribuiscono a delineare un quadro d'insieme essenziale ai nostri fini. Proprio in tal senso giova suggerire, anche qui, una sequenza, che parta naturalmente dalle esigenze connesse al nostro progetto e che è la seguente:

1. si raccolgono ed esaminano tutte le fonti, i relativi programmi/azioni e tutte le relative call (aperte o di imminente apertura) connesse al progetto;
2. si selezionano quelle che corrispondono in particolare a queste caratteristiche e cioè:
   - percentuale di fondo perduto assegnata,
   - tipologia di spese ammesse a contributo, tempistica e modalità di riconoscimento delle spese medesime (dato fondamentale che serve a capire se e da quando mi verranno riconosciute spese),
   - applicazione o esenzione dal regime di aiuto (il famigerato "*de minimis*", che limita il finanziamento al valore di 2000.000 Euro in tre anni),
   - presenza di eventuali condizioni di premialità,
   - facilità di presentazione della domanda,
   - tempi e modalità di valutazione dei progetti e quindi poi degli esiti;

3. si verifica la possibilità o meno di cumulabilità dei fondi selezionati;
4. si sceglie il bando che maggiormente si avvicina alle nostre esigenze e finalità.

Come confermeremo tra pochissimo, ciò che diviene fondamentale è l'accesso ai siti che non solo si riferiscono alle Fonti ed ai relativi programmi/azioni, ma che contengono e riportano le call e dunque i bandi. Per tale motivo, in appendice abbiamo riportato una selezione dei siti di più facile accesso ed esauriente comprensione di cui si dispone. Cercando così di limitare, una volta di più, l'impressione comune che questa sia una materia "ad accesso limitato", terreno minato per l'imprenditore turistico il quale deve giocoforza delegare una tale attività a terzi, perdendo per un po' il contatto diretto (quasi intimo) con il suo progetto di sviluppo e demandando ad altri la stessa sua possibilità di concreta realizzazione. Non ci stancheremo di ripetere l'importanza di questo punto e che consente una ricerca "fai da te", ma in qualche modo orientata.

4. Il bando e come affrontarlo

Il bando è una comunicazione di una Autorità pubblica: comunicazione che viene posta a conoscenza degli eventuali fruitori tramite pubblicazione in Bollettini o Raccolte ufficiali. Dalla data di sua pubblicazione il bando diviene esecutivo. Questa sua caratteristica imprescindibile di dispiegare una qualche efficacia solo dopo pubblica notorietà, ci aiuta non poco, in quanto ci garantisce che scorrendo gli appositi Bollettini o Raccolte e dunque accedendo ai siti che le contengono o che li riportano, chiunque sia in grado di affrontare la sequenza di cui al capitoletto precedente. Per questo, ribadiamo anche qui la importanza dei siti selezionati in appendice.

Ora, i bandi fanno proprie - necessariamente - le caratteristiche del Programma e dunque del Fondo in cui sono inseriti e da cui provengono; di questo, mutuano il linguaggio, le finalità, i limiti, i criteri di selezione e quelli di ammissibilità. In base a ciò, i contenuti del singolo bando differiscono tra loro, anche se è possibile, rispetto alla fonte e dunque al Fondo di provenienza, delineare pur sempre una struttura comune a tutti, composta da alcune parti formali ed altre sostanziali, da alcune parti ai nostri fini essenziali ed altre che potremmo definire "di completamento".

Per quanto qui ci proponiamo, sono essenziali le parti afferenti:

- ✓ le finalità;
- ✓ le definizioni;
- ✓ gli interventi finanziabili;
- ✓ i soggetti beneficiari;
- ✓ i costi agevolabili;
- ✓ le spese ed i costi ammissibili;
- ✓ i termini e le procedure per la presentazione delle domande;
- ✓ la valutazione della domanda e del dossier di candidatura;
- ✓ la rendicontazione delle spese e delle attività dei beneficiari dei progetti;
- ✓ la erogazione dei contributi;
- ✓ il cumulo degli aiuti.

Sono di completamento le parti afferenti:

- ✓ la dotazione finanziaria;
- ✓ la assistenza tecnica;
- ✓ le aree ammissibili;
- ✓ la forma ed intensità degli aiuti;
- ✓ lo svolgimento delle attività;
- ✓ il monitoraggio ed i controlli;
- ✓ i riferimenti normativi e programmatici.

Conformemente alla finalità di questo scritto, le parti che abbiamo definito essenziali vanno non solo lette, ma consapevolizzate, fatte proprie ed assimilate. L'assimilazione deve riguardare soprattutto il linguaggio e la sequenza degli argomenti: entrambe le cose ci saranno di grande aiuto nella successiva fase di stesura. Ci si deve rapportare con chiarezza agli elementi formali (e cioè, ad esempio, quelli attinenti ai requisiti del beneficiario o alla modalità di presentazione della domanda o, ancora, alla documentazione necessaria da allegare a completamento della domanda) ed a quelli sostanziali (e cioè attinenti, ad esempio, alle caratteristiche del progetto, al business plan, al cronoprogramma di realizzazione delle opere). Ed il tutto va naturalmente sovrapposto al nostro progetto, indicando gli elementi di linearità (che saremo poi chiamati a esplicitare e valorizzare) e quelli che invece comportano una o più correzioni e/o adattamenti. Il bando ci chiama a svolgere un lavoro di confronto tra quanto richiesto rispetto a noi e a quanto noi avevamo pensato in termini progettuali. Non ci

chiama a distorcere o sovvertire il progetto in funzione della conformità alle proprie disposizioni, poiché non è questo il suo scopo: ci chiama invece ad analizzare il progetto, consentendoci di intervenire per valorizzare o meno alcuni suoi aspetti, alcune sue peculiarità.

5. La stesura

Questa fase, di per sé fondamentale, ha almeno tre finalità, di cui l'ultima è quella che si porta dietro l'importanza maggiore.

La prima finalità è quella di dar vita in forma sintetica e spesso regimentata al progetto; la seconda finalità è far aderire il progetto alle finalità ed alle modalità proposte dal bando; la terza finalità è far comprendere al valutatore (sia esso interno alla Autorità che ha promosso il bando oppure esterno ad essa) il progetto medesimo, il suo valore in termini sviluppo per l'impresa, la sua realizzabilità e le sue eventuali premialità. Ciascuna finalità si porta dietro alcuni semplici suggerimenti.

Per la **prima finalità** vale la considerazione di soffermarsi poco (diciamo l'indispensabile) sui requisiti afferenti al soggetto che propone domanda, per sostare invece ben di più sulla valorizzazione del progetto.

Per la **seconda finalità**, il suggerimento è quello di rovesciare la nostra prospettiva: non guardiamo al bando dal nostro progetto, ma guardiamo al nostro progetto dal bando. E' qui che diventa essenziale una lettura ponderata del bando: seguendone la sequenza degli argomenti ma, soprattutto, traducendo le sue volontà, le sue finalità, le sue indicazioni prescrittive in corrispondenze progettuali. A volte, i segreti si nascondono nella banalità, fin quasi nei luoghi comuni e questa è una di quelle volte: utilizziamo il bando in termini di corrispondenza, perfino nel linguaggio come confermeremo tra poco.

Per la **terza finalità**, il suggerimento è duplice: utilizzare una terminologia sì tecnicistica, ma che contenga e anzi si rifletta in contenuti di carattere espressamente economici; sostare quanto più possibile sul dato differenziale che vi è, per l'impresa naturalmente, tra il realizzare o meno il progetto.

Da ultimo, un richiamo merita venga fatto al linguaggio, alla terminologia utilizzata. Abbiamo avuto modo di dire in precedenza che ogni Fonte di risorse, ogni misura di finanziamento utilizza un linguaggio proprio, specifico: pertanto in ogni bando è assai facile ritrovare proprio questo linguaggio. Pertanto, va da sé come anche la nostra stesura dovrà tenerne conto, utilizzandola e richiamandola con le stesse modalità e negli stessi ambiti del bando.

6. L'oltre-bando

L'eventualità che ci interessa, com'è ovvio, è quella in cui il nostro progetto superi favorevolmente le selezioni (leggi valutazioni) e riceva pertanto il finanziamento sperato.

Tuttavia non possiamo non prepararci alla eventualità che questo non accada e che il progetto pertanto o venga valutato positivamente, ma con un punteggio basso che lo colloca tra quelli ammessi ma non finanziati per esaurimento dei fondi a disposizione, oppure - e più semplicemente - che venga rigettato.

Tutte le eventualità meritano un po' della nostra attenzione.

Nel caso in cui il progetto ottenga il finanziamento richiesto, c'è anzitutto da verificare la possibilità di richiedere un acconto (sulla quota ammessa a finanziamento): acconto che, solitamente, non può superare il 50% del sostegno. In molti bandi, la domanda di acconto va inserita dal beneficiario nella domanda e dunque si deve prestare attenzione a questo passaggio, assai positivo in termini di ricaduta. Ma c'è poi da tener conto di un altro e forse ben più importante aspetto che ci riguarda e cioè la parte di importo residua: quella, per intenderci, che non è stata coperta dal finanziamento a fondo perduto che si è ottenuto, quella, per essere ancor più chiari, che l'imprenditore per realizzare il progetto dovrebbe mettere "di tasca propria" e che noi cercheremo naturalmente sia invece ancora oggetto di fundraising. La percentuale di finanziamento a fondo perduto ottenibile, mediamente per tutte le fonti qui citate, si colloca tra il 25 e il 50 per cento dell'investimento previsto: in alcuni casi può arrivare fino all'80 per cento, ma restano situazioni particolari e pertanto del tutto residuali. Ergo, una parte assai rilevante dell'importo da sborsare per la realizzazione del nostro progetto e che si attesta tra il 75 ed il 50 per cento rimane ancora del tutto da coprire. Al proposito, giova ripetere come, in complementarietà con il tradizionale sistema bancario, vada valutata la presenza di strumenti e forme di ingegneria finanziaria gestiti dalle Società finanziarie regionali (ad esempio interventi di equity), così come di forme di garanzia collegate al sistema dei Confidi. In ogni caso è necessario si apra una finestra spesso trascurata ed invece fondamentale per la realizzabilità del progetto: una finestra, questa sì, per addetti ai lavori, che guidi l'imprenditore non solo nell'approvvigionamento di risorse, ma nell'orientare queste ultime in funzione della possibile evoluzione progettuale.

Nel caso in cui il progetto non ottenga il finanziamento, bisogna come detto distinguere tra il caso in cui sia stato ammesso, ma non finanziato per impiego della totalità di risorse che il bando metteva a disposizione ed il caso di rigetto.

Nel primo caso non resta che chiedere - meglio se per il tramite di soggetti portatori di interessi diffusi e quindi di Organizzazioni di rappresentanza - alla componente politica lo scorrimento della graduatoria allorquando vi sarà nuovamente una disponibilità di risorse. In sostanza, si tratta qui di chiedere che non si proceda ad un nuovo bando fino a che non si siano state esaudite le domande presenti in graduatoria. Questo per un preciso criterio regolante queste tipologie di attività amministrative, che è poi quello dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse stanziate; cui si aggiunge un correlato principio generale di risparmio procedurale (nel senso che sarebbe dispendioso dare avvio ad una nuova procedura di bando, nuove selezioni di progetti, etc. quando risultano ancora attivi progetti già decretati quali ammissibili a finanziamento). Va da sé, che lo scorrimento ha un senso solo se avviene entro uno spazio temporale ristretto (max. 6-8 mesi dalla uscita del bando).

Concentriamoci sul secondo caso: il rigetto. È necessario anzitutto chiedersi il motivo del rigetto: considerazione banalissima, certo, ma non priva di sostanziale interesse e vediamo subito il perché. Se il rigetto è dovuto a motivi di carattere formale, bisogna distinguere se questi configurano una irricevibilità (per esempio codice ATECO non corrispondente, errori nel format di compilazione della domanda, domanda pervenuta fuori tempo, etc.) oppure se esistono in relazione ad uno dei presupposti necessari (data inizio attività beneficiario non conforme alla richiesta, assenza di certificazioni richieste, sede attività non conforme, etc.). In ogni caso, i motivi non incidono sulla validità del progetto, non ne pregiudicano le caratteristiche estrinseche: il che ci riporta, ahimè, nell'ambito dell'errore materiale/ procedurale. Se invece il rigetto è dovuto a motivazioni sostanziali e dunque attinenti al progetto, alle sue finalità, potenzialità e caratteristiche estrinseche, queste non solo vanno attentamente verificate (la valutazione del soggetto a ciò preposto ricordiamoci sempre che non è esente da errore e dunque da possibile ricorso) e valutate, ma paradossalmente ci richiamano ad alcune considerazioni che non erano state fatte oppure che lo erano state ma purtroppo con eccessiva superficialità. Il che ci riporta certo ad una correzione e/o riconsiderazione del nostro progetto, ma ci spinge anche ad una sua implementazione e/o aggiornamento in vista di una sua riproposizione in altra e diversa call. Le motivazioni del rigetto non ci comunicano solo un dato evidentemente negativo: ci possono dire dell'altro. A tal proposito il consiglio è di richiedere sempre all'Autorità che ha emanato il bando, se del caso con una procedura di accesso agli atti, la motivazione completa della esclusione.

FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

Per maggiori informazioni:
Federturismo Confindustria
Via dei Cestari 34 - 00186 Roma
federturismo@federturismo.it
www.federturismo.it