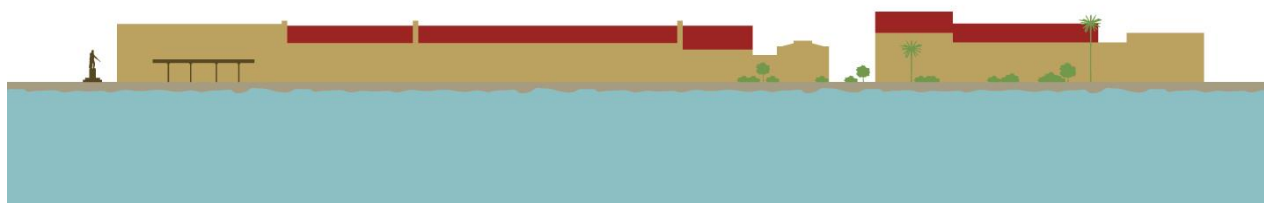


# Stati Generali del Turismo Sostenibile

**Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa**

1, 2 e 3 ottobre 2015



**DOCUMENTO FINALE**  
**Dicembre 2015**

## INDICE

**Dario Franceschini**, *La nuova strategia per il Turismo Italiano* pag. 3

**Ottavia Ricci**, *La sintesi dei risultati emersi a Pietrarsa* pag. 4

### I PAPER DEGLI ESPERTI

**Stefano Consiglio**, *I beni culturali come fattore dello sviluppo sostenibile del turismo* pag. 9

**Fabio Pollice**, *I beni culturali come fattore dello sviluppo sostenibile del turismo* pag. 13

**Lanfranco Senn**, *Mobilità e intermodalità* pag. 20

**Massimo Rovelli**, *Smart Innovation* pag. 25

**Alessio Cavicchi**, *Promozione e Territorio* pag. 33

**Franco Salvatori**, *New travel Economy* pag. 37

**Paolo Verri**, *Sostenibilità delle destinazioni* pag. 40

## **La nuova strategia per il Turismo Italiano**

*Dario Franceschini*

Gli Stati Generali tenutisi a ottobre 2015 a Pietrarsa hanno aperto una nuova stagione nel turismo italiano, destinata a portare innovazione attraverso un percorso partecipato che individui le necessità del territorio e spinga con forza la vocazione italiana del turismo verso i temi della sostenibilità.

Il Governo si sta adoperando per ricondurre il Paese al ruolo che gli spetta di soggetto innovatore nel mondo del turismo. In primo luogo si è dato vita a una nuova Enit dotata di una governance proveniente dal mondo privato capace di portare una visione più efficiente e efficace nella gestione del servizio pubblico. Poi si è individuato il nuovo direttore generale del Turismo Francesco Palumbo tra le fila delle amministrazioni regionali, una scelta che potrà portare a un positivo incontro di esperienze istituzionali diverse. Inoltre si è previsto nella legge di stabilità 2016 un forte incremento delle risorse per Enit, accompagnato dalla messa a regime dei tax credit per la digitalizzazione e la ristrutturazione del settore ricettivo. Infine sta arrivando a compimento la riforma costituzionale che – al termine delle due letture parlamentari mancanti e del referendum confermativo – riequilibrerà le competenze tra Regioni e Stato in materia di turismo.

L'orizzonte che si prefigura, lasciata alle spalle una stagione difficile, è più organico e definito, ricco di attori competenti nel settore turistico. Si tratta del giusto contesto per elaborare un piano strategico che individui le reali necessità del Paese a fronte di un nuovo panorama nel quale il turismo globale è in forte crescita. Mercati un tempo chiusi stanno alimentando flussi di milioni di turisti desiderosi di visitare l'Italia. È necessario un lavoro di insieme per attirare tali flussi, non limitandosi a confidare sul nostro straordinario patrimonio culturale e paesaggistico.

I numeri sono in crescita e proprio per questo bisogna lavorare in maniera partecipata per costruire insieme un piano strategico del turismo che veda tutti i soggetti pienamente coinvolti. È necessario pensare strategicamente come organizzare questi grandi flussi turistici in entrata sviluppando un modello di sviluppo turistico che porti a una crescita compatibile con la fragilità del nostro sistema, fatto di città d'arte e aree interne ricche di un patrimonio poco conosciuto e da tutelare per mantenere la sua bellezza e la sua autenticità.

Il prossimo appuntamento degli Stati Generali del Turismo Sostenibile e della Cultura, previsto dal 7 al 9 aprile a Pietrarsa, dovrà dare respiro a questa visione e costruire proposte condivise e partecipate per l'elaborazione del piano di sviluppo turistico nazionale che sviluppi quello presentato nel 2013 dall'allora Ministro Gnudi alla luce delle prime linee guida individuate nell'incontro di ottobre e presentate in questo documento.

Nei prossimi tre mesi che precederanno l'incontro primaverile di Pietrarsa il meccanismo partecipato riprenderà vita per aprire un dibattito capace di arrivare in maniera matura e consapevole a presentare un documento chiaro e indicativo delle priorità per i prossimi anni da discutere poi in sessione plenaria.

Invito quindi tutti a leggere con attenzione le pagine che seguono, frutto di un lavoro intenso e di un'analisi attenta condotta dagli esperti coinvolti in ogni sessione. Queste sono le basi sulle quali costruiremo il nuovo piano nazionale quinquennale del Turismo Italiano.

## La Sintesi

A cura di Ottava Ricci

### La visione

Una visione a tutto tondo del Turismo sostenibile, non solo ambientale ma anche mobilità, sostenibilità economica, accessibilità, fruibilità, metodo della creazione del prodotto turistico, fondi, territorio e autenticità. Risulta infatti pienamente condivisa la centralità della sostenibilità nell'accezione allargata come idea chiave attorno alla quale costruire le strategie evolutive del turismo in Italia. Al turismo è dato un ruolo di raccordo e integrazione tra diverse attività produttive, la sua trasversalità fa sì che sia difficilmente inquadrabile in schemi univoci. Dunque la sostenibilità può essere il suo elemento di raccordo.

Diventa quindi implicito in una tale visione il termine sostenibilità quando si parla di turismo. Ciò che viene evidenziato è che la strada da intraprendere sia di una progettualità che punti alla sostenibilità nel turismo.

Un Piano di Sviluppo Turistico Nazionale deve basarsi sui principi della Sostenibilità, attraverso la formulazione biunivoca Bottom Up ⇔ Top Down, dove i contributi di idee e progetti locali trovino spazio all'interno di un framework e di priorità strategiche (e tematiche) definite al livello centrale (MiBACT).

### Le richieste dei tavoli

Quello che si può leggere tra le righe del dibattito dei due giorni di Pietrarsa è che il patrimonio culturale abbia un ruolo fondamentale nella valorizzazione del nostro Paese. Al Patrimonio è dato un ruolo ibridante tra cultura/turismo/educazione/sociale, l'anima di uno sviluppo sostenibile dell'economia del nostro paese.

- *Sostenibilità, identità e autenticità.* La sostenibilità può essere raggiunta solo attraverso la collaborazione e non rispetta i confini territoriali. Bisogna che la collettività sia formata per valorizzare l'identità del proprio territorio, offrendo in questo modo al turista la propria autenticità in termini materiali e immateriali. Il cittadino attore principale dell'innovazione turistica, produttore di qualità e ospitalità. In questo modo il racconto dei territori potrà spostarsi dai luoghi già conosciuti per far scoprire le aree interne, aiutando nella creazione di un prodotto turistico destagionalizzato e spalmando l'esperienza turistica nell'intero territorio. Cammini, ciclabili, percorsi ferroviari, enogastronomia, turismo lento sono i prodotti che possono promuovere e portare i turisti in questi "nuovi" territori.
- *Cultura e turismo.* Anche qui il primo a dovere conoscere il proprio patrimonio culturale deve essere il cittadino per poi promuoverlo. Il Museo deve essere non più una scatola statica ma un luogo vivente e da vivere, dove il fruitore deve partecipare attivamente alla proposta.
- *Necessaria integrazione e coordinamento degli attori turistici, pubblici e privati. Come*
  - Interterritoriale (operatori che operano nello stesso contesto territoriale)
  - Inter progettuale (ad es. Francigena)
- E' stato osservato che mentre il compito degli operatori privati è essenzialmente quello di produrre ricchezza e valore (è rilevante in proposito il contributo del turismo al PIL , 10,3%, e vede

le donne impiegate al primo posto rispetto agli uomini). Il compito del pubblico invece è quello di redistribuire le risorse, intervenendo a correggere il “fallimenti di mercato”, inquadrando il turismo come strategia di sviluppo del paese e facendosi carico degli interventi di solidarietà e condivisione (attraverso la fiscalità generale) laddove il privato non ha interesse e possibilità di agire. In particolare, gli esempi riportati di “politiche” di cui deve farsi carico il pubblico, riguardano:

- Lo sviluppo e l’accessibilità delle aree rurali, laddove queste presentino interesse turistico anche minore (piccoli centri);
- I collegamenti con le isole
- Il rilascio di concessioni ai privati per la valorizzazione di linee ferroviarie secondarie che presentino un potenziale interesse turistico (anche solo come esperienze di viaggio)
- La sicurezza, intesa nella sua più vasta accezione (dalla vigilanza ai controlli, alla riduzione dell’incidentalità)
- La definizione di un piano strategico, di priorità e linee guide a livello nazionale su cui aggregare le competenze dei territori intorno a tematiche e progettualità chiave condivise.

- *Coinvolgimento attivo delle comunità locali*, co-partecipazione e co-progettazione di modo che le comunità si riappropriino del loro territorio, per favorire forme attive di partecipazione che risvegliano anche lo spirito di ospitalità. In questa fase storica è fondamentale che vadano ricostruendosi le identità culturali facendo emergere i valori fondamentali di un territorio per evidenziarne le particolarità. Bisogna formare le comunità locali a mantenere le proprie tradizioni, non a svenderle al turista. Questa formazione deve partire dalle scuole che devono riappropriarsi del territorio facendolo diventare un laboratorio fondamentale per il percorso di apprendimento dello studente. All’apice di tutto ciò è però necessario individuare la vocazione turistica specifica di tale territorio. Non tutti i territori la hanno. Infine è fondamentale aprire il mercato e avviando la possibilità di creare nuove figure professionali, oltre a quella della guida turistica, oltre che sviluppare nuove competenze che spostino l’attenzione verso nuovi target (anziani, famiglie, turismo accessibile ecc.).

- *Governance* ovvero la necessità di un coordinamento inter istituzionale sul tema del Turismo che coinvolga i diversi Ministeri che si occupano di Turismo e un coordinamento verticale che faccia sistema tra i diversi livelli di governo (comuni, province, regioni, Ministeri), e in cui sempre più vi sia un coinvolgimento dei privati. Si fa anche esplicita richiesta di una cabina di regia e di una definizione chiara del ruolo delle Regioni. E’ visto come fondamentale per lo sviluppo del Paese il superamento dei campanilismi. Solo creando reti collaboranti e facendo sistema, i processi innovativi potranno produrre sviluppo. Al pubblico il compito di dare impulso alla costituzione di reti di interesse ad esempio tematico che vadano al di là dei confini burocratici. L’invito è dunque quello di ripensare il Sistema Turistico italiano puntando sulla fine della frammentazione dell’offerta turistica per lasciare spazio ad una progettualità comune che porti ad una promozione comune. Viene richiesto un Piano Strategico a livello nazionale che uniformi parte delle normative sul turismo portando alla creazione di un Ministero forte per una equa Governance del territorio.

- *Metodi di valutazione*, è fatta esplicita richiesta che la Governace sia accompagnata da procedure che cosentino la valutazione dell’operato al fine di ottenere trasparenza e la sensibilizzazione degli attori. Una maggiore redistribuzione delle risorse pubbliche grazie alla evidenziazione dei risultati positivi o negativi dei progetti realizzati.

- *Formazione e professionalizzazione degli attori turistici*, due sono le richieste avanzate dai tavoli: una stretta collaborazione tra formazione e mondo del lavoro e territorio, di modo che chi viene formato abbia realmente poi un ruolo lavorativo nella società. E la seconda che si attui in Italia quello che esiste già altrove ovvero una lifelong learning, una continua formazione che aggiorni costantemente gli operatori e gli aiuti a stare al passo con i tempi.
- *Sburocratizzazione delle procedure per la creazione di impresa turistica e creazione di incentivi*. E' necessario uno snellimento delle procedure burocratiche affinché si dia la possibilità di far nascere nuove iniziative che portino nuova creatività e innovazione nel mondo del turismo. Questo anche per attrarre nuovi investimenti di privati e valorizzare il patrimonio artistico, culturale e naturalistico del nostro paese. Dunque si fa una diretta richiesta affinché venga creato un *Hub* informativo che dia visibilità e spieghi i meccanismi di accessibilità tra la domanda di credito e l'offerta di finanziamenti, facendo sistema tra tutti i diversi sistemi finanziatori. Un tavolo fa esplicita richiesta del superamento del decreto 163 del Codice degli Appalti (D.lgs 163/2006) - considerato una barriera a processi di affidamento a privati e al suo posto favorire lo strumento del "dialogo competitivo". Oltre al fatto che viene fatta esplicita richiesta di evitare qualunque tipo di vincolo di età ai bandi.
- *Startup*. I nuovi prodotti turistici che spesso prendono vita nella forma delle startup, hanno una mortalità precoce. E' necessario quindi migliorare i processi di selezione per i finanziamenti, considerando la progettazione d'impresa piuttosto che il singolo prodotto. Risulta quindi fondamentale che il sistema turistico abbia maggiore accessibilità ad indagini di mercato e che sia sostenuto nella sua progettazione non solo attraverso l'apporto economico finanziario ma anche da agenzie specializzate nell'innovazione turistica, nella selezione di bandi nazionali e internazionali e che sappiano seguire l'impresa in itinere nel processo produttivo. Inoltre si ritiene fondamentale che le startup vengano messe in rete e creando una comunicazione reciproca e lo sviluppo di sinergie di sviluppo che diano vita a cogenerazioni di prodotti turistici. In quest'ambito, risulta inoltre utile individuare meccanismi di aggregazioni/incubazione duraturi e radicati (in forma di Hubs?) nei macro-territori.
- *Mobilità e intermodalità*. Una visione innovativa viene presentata nel concetto di mobilità. Viene infatti formulata l'idea che lo stesso mezzo turistico sia una esperienza turistica, dunque la multimodalità del viaggio è un valore, quindi la sua integrazione con le altre attività turistiche ha un grandissimo valore. Si suggerisce dunque di creare una biglietteria unificata che integri mobilità, musei, luoghi della cultura ecc. L'invito quindi è che il concetto di trasporto si sposti verso una "cultura customer oriented", invece che il sistema di trasporti che renda possibile il turismo. Risulta fondamentale che il paese facendo sistema si provveda di una rete infrastrutturale pesante e dolce che crei una ramificazione diffusa in tutti i territori, portando così ad uno sviluppo diffuso del turismo anche in quelle aree ancora oggi poco conosciute. La spesa pubblica deve essere utilizzata per investimenti "modali" che sviluppino non nuove infrastrutture ma facciano una ricognizione di quelle già presenti e faccia sistema tra queste privilegiando il trasporto su ferro a quello su gomma. L'integrazione intermodale e multimodale deve diventare un obiettivo specifico della legislazione insieme alla formulazione di standard di servizi uniformi su tutto il territorio. La semplificazione burocratica è anche qui richiamata più volente per accorciare i tempi di realizzazione. Si fa anche una forte richiesta di una implementazione e non inasprimento delle sanzioni per far rispettare le regole emanate. La formula che scaturisce è quindi quella di collaborare per competere.

- *Creazione di un sistema informativo di dati certi*, che rendano possibile lo sviluppo di strategie mirate da parte degli operatori turistici, come anche dia ai turisti la possibilità di essere informati in modo da avere una scelta e una esperienza turistica completa. E' necessario quindi anche qui un coordinamento tra i diversi enti che producano dati legati al turismo, e che si sviluppino open data con interfaccia smart per rendere effettivamente fruibili i dati da parte degli operatori.
- *Il Ruolo del digitale*. Il digitale deve essere uno strumento per il turista per avere una maggiore percezione di quello che troverà sul territorio. Oltre alle brochure, ritenute quasi obsolete, bisogna che il territorio sia promosso nella rete. Questa promozione deve però rispondere ai canoni di scrittura che il digitale richiede. Un modo giusto per promuovere il territorio dovrebbe essere quello creando cluster che facciano racconti oltre i confini regionali. Contemporaneamente si insiste sul fatto che la tecnologia non deve essere l'unico mezzo di comunicazione perché l'informazione esperienziale deve venire dalle persone.
- *Sistema di monitoraggio*. Risulta essere di fondamentale importanza la creazione di una piattaforma in cui vengano condivise le progettualità di valore per favorire il miglioramento della proposta turistica attraverso processi di condivisione ed emulazione. Alcuni chiedono anche un sistema di indicatori affinché il ministero si faccia promotore di un linguaggio condiviso utile alla promozione
- *Sharing economy*. Viene riconosciuto il diffondersi di contenuti e servizi prodotti dagli utenti, abilitati da piattaforme globali, che stanno profondamente modificando la domanda e l'offerta del settore e mettendo a repentaglio antiche sicurezze. Al di là delle inutili querelle viene riconosciuto il ruolo rilevante di queste nuove realtà, che si sviluppano dal basso, per il progresso dell'offerta turistica italiana. Proprio per questo si richiede una regolamentazione da parte del Ministero che, percependo le diverse esigenze, formuli una revisione delle regole esistenti, partendo dai fattori legati alla sicurezza civile e sanitaria; che produca concessioni laddove sia ritenuto opportuno, che individui standard minimi di esercizio e servizio; alcuni chiedono una introduzione di una certificazione di qualità; una omogeneizzazione fiscale tra attività concorrenti.
- *Reputazione/Valorizzazione/Promozione*. La governance centralizzata e la formulazione chiara delle responsabilità tra i diversi attori istituzionali risulta fondamentale, perché i tavoli sottolineano fortemente il disagio di fronte alle troppe realtà promotrici del brand Italia. La reputazione si costruisce attraverso un rispetto minimo della legalità nei rapporti con i turisti, eliminando ad esempio tutti gli operatori abusivi, come anche facendo crescere il valore del bene comune nei cittadini. Valori come ospitalità, accoglienza, saper fare e bio diversità sono quelli da cui partire, lavorando sulla credibilità e incoraggiando l'orgoglio di chi vive un dato territorio per la sua specificità. Si riconosce quindi la corrispondenza tra brand image (quello che pensano di noi) e brand identity (quello che pensiamo noi di noi stessi). Accoglienza e autenticità sono i due valori più citati, assieme ad ospitalità (accoglienza), storia, creatività, qualità e identità. Il tessuto sociale risulta fondamentale per creare una proposta turistica esperienziale, di qui scaturisce la necessità di una maggiore professionalità nell'accoglienza. Il target deve essere suddiviso in diverse macrocategorie condivise a livello nazionale piuttosto che per singoli luoghi o singole azioni puntuali, con l'obiettivo di individuare azioni che possano essere di interesse dell'intero territorio nazionale e declinate in modo diverso nei vari luoghi. Ma in ogni caso qualunque tipo di target si voglia considerare emerge chiaramente la necessità di raccontare in maniera adeguata il territorio (story telling) e lavorare sulla customizzazione per creare una esperienza unica. Il turista stesso

deve diventare ambasciatore del territorio visitato. Gli operatori turistici devono essere inseriti in un progetto di valorizzazione del territorio, coinvolgendoli nella scoperta delle particolarità territoriali. Anch'essi devono essere formati per il riconoscimento dell'autenticità e dei marchi di qualità italiani (ecolabel primo tra tutti). Un bisogno di specifici progetti formativi è un'esigenza ricorrente emersa dai tavoli in tale contesto.

- *Flussi.* I tavoli pensano che il concetto di "più turismo meglio è" sia ormai superato. E' quindi necessaria una analisi che valuti l'impatto sul territorio dei grandi flussi turistici. Un modo per spalmare i flussi turistici è quello di lavorare su piccoli progetti che considerino gli obiettivi specifici di una comunità, puntando su accoglienza e qualità.



# I PAPERS DEGLI ESPERTI

## I beni culturali come fattore dello sviluppo sostenibile del turismo

*A cura di Stefano Consiglio*

*"Together we stand, divided we fall"*

Gruppo Pendolino

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

#### **Quali sono i modelli di sostenibilità delle iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale e quali le azioni per favorire la loro nascita ed il loro sviluppo?**

##### *Dare la linea*

Il ministero dovrebbe dare linee guide sulla valorizzazione del patrimonio culturale, linee guida su che cos'è il turismo e come va sviluppato sul modello inglese 14 pagine di linee guida sul turismo. Attività di governance dall'alto.

##### *Garantire le risorse*

La necessità di un supporto pubblico innovativo per la sostenibilità del patrimonio culturale (ridurre i costi burocratici, misure di incentivazione legate alla collaborazione)

##### *Open Cultura*

Necessita una mappatura delle esperienze

La creazione di una piattaforma web per la diffusione delle buone pratiche esistenti e dei dati elaborati dai numerosi osservatori presenti a scala nazionale che regionale.

In merito alla prima domanda (favorire la nascita di iniziative) emerge la necessità di creare maggiore visibilità/accessibilità in termini di conoscenza delle possibilità di finanziamento. Ancora in molti territori non c'è connessione tra la domanda di credito e l'offerta di finanziamenti. Si sente la necessità di centralizzare e semplificare le informazioni su tali offerte.

Osservatorio sulle opportunità di finanziamento

Gli enti dovrebbero Promuovere la disponibilità dei dati (per es cartografici) avere e diffondere dati affidabili e gratuiti utilizzabili anche a scopo commerciale: promuovere l'accesso a Opendata di strati informativi gratuiti e precisi

Sempre sulle aree abbandonate, emerge il fatto che le informazioni su quali siano le aree abbandonate effettivamente disponibili per la realizzazione di nuovi progetti esistono, ma non sono sufficientemente diffuse e che andrebbero quindi meglio organizzate e rese più accessibili.

##### *Valorizzare e monitorare le esperienze*

Sono molte le buone pratiche su tutto il territorio italiano che favoriscono la creazione di nuove attività/imprese (Legambiente e il progetto Unipol + governance partecipativa progetto Aree Interne (Accordo di partenariato 2014-2020 + Bollenti Spiriti)

Manca serio monitoraggio delle potenzialità presenti in Italia. Partire dalla costruzione di indicatori che possano fornire indicazioni e numeri su competitività, proposte, e poi individuazione punti di debolezza e di forza (Progetto ETIS-Europea Tourism Indicators System (DG turismo dell' UE sugli indicatori di sostenibilità dei territori)

*Segnalare e promuovere le esperienze sostenibili*

Promuovere forme di certificazione della qualità del bene culturale rispetto ad  $n$  standard di riferimento che possa agevolare l'interpretazione del bene da parte del turista: il ministero dovrebbe veicolare e promuovere un linguaggio condiviso che sia utile al consumatore culturale.

### **Come favorire la collaborazione tra gli attori del territorio ed il coinvolgimento delle comunità locali?**

*La centralità delle comunità locali*

Coinvolgere le comunità locali, riaffermando il senso di identità, insito ad esempio nei beni culturali. Rendere protagonisti le comunità locali seguendo le iniziative che nascono dal basso  
Mappe diffuse di comunità (es. nel salento) per far emergere i valori fondamentali del territorio sentiti dalla comunità, costruendo identità culturali intorno a dei percorsi.

*Ibridare patrimonio culturale turismo sociale e educazione*

La capacità di ibridare cultura/turismo/educazione/servizi sociali  
Il patrimonio culturale come mezzo di inclusione sociale (l'esempio del quartiere Sanità a Napoli)

*Costruire la collaborazione partendo dai percorsi e dagli eventi per vincere la sfida del campanilismo/individualismo*

La Valorizzazione in rete crea effetto domino positivo esempio del Ragusano spostamento di asse dalle serre ad altro più sostenibile o l'esempio Castelli o siti UNESCO reti tra privati  
Altri esempi Cremona ...distretto arte Liutario.. Progetto lago ...progetto unitario laghi lombardi  
Potrebbero essere messi in rete con i percorsi e gli itinerari turistici, integrazione con recupero tracciati dismessi.

Comodo ha promosso un Esperimento Tra conventi Sant Arcangelo, in Provincia Ancona e alla Maiella tra cui si è creata una rete per valorizzare queste strutture.  
Vengono proposti i contratti di rete, come strumenti da applicare anche in ambito turistico per consentire a diversi soggetti di fare rete tra loro. In questo senso i soggetti pubblici potrebbero avere un ruolo di promozione delle informazioni e delle modalità possibili.

### **Come facilitare i processi di affidamento del patrimonio abbandonato?**

*I modelli di affidamento: molto problem setting poco problem solving*

Vincolare la gestione al coinvolgimento delle persone locali, evitare i vincoli sull'età di chi gestisce i beni.

Sviluppare la capacità di scrivere i bandi

E' condivisa da tutti l'idea che c'è bisogno di apertura verso le associazioni, e bisogna ridurre i problemi burocratici

Creare nuovi modelli di partecipazione (es città di Bologna- Regolamento sulla condivisione dei beni pubblici ) per creare nuova consapevolezza e collaborazione tra amministrazione e cittadino.

Un tema che impedisce tale affidamento è l'esistenza di un sistema normativo che spesso ostacola la nascita di processi dal basso e il loro sviluppo.

Per creare facilitazione sicuramente bisognerebbe abolire l'applicazione del decreto 163. Piuttosto si dovrebbe favorire lo strumento del "dialogo competitivo"

Non basta che la comunità esprima la sua vision condivisa, è poi necessario che tale visione e le azioni proposte passino all'interno di un processo di formalizzazione. Spesso gli enti pubblici cercano l'affidamento ma alla fine si tirano indietro quando si tratta di formalizzare.

Le associazioni possono gestire gli spazi pubblici. Il progetto Bollenti spiriti: aprire spazi, musei, mattatoi: si concedeva lo spazio e 25k di euro di incentivo per sviluppare le proprie idee. Con l'obiettivo di riattivare il patrimonio.

## **ESPERIENZE CITE**

Caso dei progetti POIN in Puglia per la valorizzazione dei progetti che si sono ripetuti nel tempo come made in loco al fine di collegare il mercato artigianato mettendo insieme comuni e artigiani; sono stati fatti bandi e individuati artisti e hanno consentito la realizzazione di oggetti con le botteghe artigiane di cui uno viene donato all'amministrazione comunale. Hanno inoltre carattere multimediale, esempio il progetto di fiberart, con prodotti messi in produzione.

Esperienza del Polo museale della regione Molise: il Molise è nella condizione ideale per l'attuazione del turismo sostenibile per la facile accessibilità dei beni il problema è che manca il turismo, nonostante il territorio sia molto valido. Il problema è che manca il dialogo con gli enti locali e tra gli enti statali presenti sul territorio.

In Molise ci sono nuove tecnologie ecc è stato fatto un bando per la qualità dell'accoglienza dei luoghi della cultura. Il risultato sta cominciando appena a funzionare, poi ci sono state tre interrogazioni parlamentari e regionali. Inoltre c'è il problema dell'ostilità con le guide turistiche con patentino.

In Emilia Romagna problema del terremoto è stata un' occasione per mettere su una piattaforma digitale delle aree interessate dal sisma per georeferenziare i beni culturali colpiti dal terremoto. Lo strumento è stato fondamentale anche per i turisti all'interno sono descritti anche i percorsi. Lo strumento sta interessando molte associazioni (fai CAI agriturismo) il mondo degli agriturismi vogliono collaborare alla tutela e alla valorizzazione.

La piattaforma è aperta si possono inserire liberamente foto e ecc. Il web gis era stato messo su per il sisma e fa tutela e valorizzazione si alimenta grazie ad associazioni di volontariato che lo implementano. Il costo non è stato alto.

Mappatura dei cammini di lunga percorrenza, in un'ottica di qualità e lunga prospettiva (no turismo come gli GNU –dopo il passaggio il nulla)

(Esperienza vie francigene) percorso che attraversa tante realtà tanti paesaggi al di fuori dei soliti flussi turistici. Questo flusso nei paesini che attraversa crea un cambiamento in termini di consapevolezza della propria eredità e della propria storia. Anche rispetto alla ricezione c'è stato un cambiamento funzionale al target del pellegrino è la persona interessata, curiosa e non indigente. Ha successo perché c'è qualcosa che spinge la gente a camminare. C'è una forza autonoma delle persone . Ma percorsi del genere vanno costruiti dando dei tematismi e attraverso l'attivazione di contatti con realtà locali attive sul territorio.

Altri punti di forza della via francigene è stata la cooperazione istituzionale (tra i sindaci) successivamente il coinvolgimento di provincia e regione. è un progetto interistituzionale, in cui si sono mosse le istituzioni, ma anche le associazioni dei camminatori, degli storici, ecc. che hanno dato un'anima al progetto. Sono state coinvolte le piccole e medie imprese. Dall'accoglienza, alla disponibilità, (tariffe agevolate). Modello di turismo sostenibile ma anche di sviluppo sostenibile.

Cicloturismo e trekking. Il cicloturismo è fare una vacanza in bicicletta avendo delle strutture di accoglienza e ricettive. Il bello è l'impatto con il territorio e la scoperta di posti poco frequentati. Sarebbe solo necessario risistemare le strade (Scopello-Marsala) e risolvere il problema dei cani randagi. Sviluppare i b&b Bisogna creare dei percorsi da mettere in rete insieme ad altri itinerari. I Caselli ferroviari sono stati recuperati facendo dei piccoli centri di ristoro per il ciclista. Importanza nel creare rete tra amministratori locali e risorse.

## **I beni culturali come fattore dello sviluppo sostenibile del turismo**

*A cura di Fabio Pollice*

### **Prove di concertazione**

Se l'obiettivo degli *Stati Generali del Turismo Sostenibile* promossi dal MiBACT al Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa dall'1 al 3 ottobre 2015 era quello di avviare «una riflessione programmatica sul turismo al fine di individuare azioni mirate e strategiche per uno sviluppo turistico sostenibile» del nostro Paese, allora l'evento non ha di certo deluso le aspettative degli organizzatori, fornendo indicazioni di contenuto strategico ed operativo per l'elaborazione, prima, e l'implementazione, poi, di un piano strategico per il turismo in grado non soltanto di interpretare la vocazione attrattiva del Paese, ma anche e soprattutto di renderla sostenibile e fare della sostenibilità stessa la sua nota distintiva. Attivare una «piattaforma di discussione» in cui fare interagire operatori pubblici e privati – la composizione mista dei tavoli è stato un elemento indubbiamente vincente in tal senso – non ha permesso soltanto di leggere «lo stato dell'arte, le potenzialità e le criticità del settore» attraverso la sensibilità di chi vi opera – come del resto nelle finalità dell'evento – ma anche di raccoglierne le aspettative, le preoccupazioni, le progettualità, gli interrogativi, mostrando loro che esiste la volontà ministeriale di partire proprio dalla loro esperienza per costruire un progetto di sviluppo turistico realmente condiviso. E la sensazione di fondo che si è avuta dall'«ascolto» dei tavoli è stata proprio quella di una forte richiesta di condivisione, di partecipazione, di coinvolgimento, come se dinanzi agli esperti che con le proprie relazioni avevano dato il «La» alla discussione, vi fossero le voci di un coro sinfonico che non chiedevano altro che essere dirette per mettere in scena le proprie virtù canore. Virtù che si erano palesate sin dall'invio delle schede al Ministero per la richiesta di partecipazione ai lavori degli Stati Generali e che hanno trovato conferma nelle progettualità in itinere e nelle riflessioni maturate all'interno dei diversi tavoli di discussione. Tanto gli operatori privati quanto quelli pubblici, riportando nei tavoli la propria esperienza professionale, hanno dimostrato quanto alto e diversificato sia livello di progettualità che la filiera turistica è in grado di esprimere; le iniziative sin qui realizzate e quelle in corso mostrano che si è dinanzi ad una filiera innovativa e dinamica, capace di raggiungere livelli di eccellenza anche in contesti difficili, dove gli operatori sono spesso isolati o scarsamente sostenuti a livello istituzionale. Non può dunque stupire che dagli operatori sia venuta una richiesta pressante di coordinamento strategico; una richiesta che viene peraltro non solo dagli operatori privati, ma anche da quelli pubblici, segno evidente che se ne ravvisa l'esigenza anche a livello istituzionale, laddove il coordinamento tra i diversi livelli di governo (v. *ultra*) permane un nodo irrisolto delle politiche del turismo. Il coinvolgimento degli operatori nella fase di consultazione, attivata dal Ministero con l'apertura degli Stati Generali del Turismo, è di per sé tuttavia un segno tangibile della fiducia in un modello di concertazione che accresca il livello di coordinamento all'interno della filiera turistica e riesca ad orientare la progettualità individuale e collettiva al fine di accrescerne l'efficacia attraverso l'attivazione di sinergie sistemiche.

Rimanendo in tema di orientamento strategico, un obiettivo importante degli Stati Generali del Turismo Sostenibile è stato quello di portare da subito l'attenzione degli operatori sui temi nodali del turismo a partire dalla stessa nozione di sostenibilità che il Ministero ha voluto porre come aggettivazione qualificante del turismo stesso; quasi a ribadire che ciò che si intende sostenere e promuovere a livello ministeriale non è il turismo in ogni sua manifestazione, ma solo quelle manifestazioni che risultino per l'appunto «sostenibili», ossia che rispettino i principi cardine dello sviluppo sostenibile, quali: l'equità intergenerazionale e quella intragenerazionale. Si tratta naturalmente di un obiettivo non negoziabile, in quanto riferimento imprescindibile delle politiche di

sviluppo del Paese, ed è per questo che il Ministero lo ha posto come orientamento strategico di fondo, aprendo tuttavia una fase di interlocuzione con gli attori pubblici e privati sui principi e sulle logiche attuative; fase di interlocuzione di cui gli Stati Generali hanno costituito il primo *step* fondamentale. Ed è proprio per questo che, prima di entrare nel vivo delle proposte avanzate dai partecipanti in questa prima fase di consultazione, appare opportuno soffermarsi sulle reazioni che l'obiettivo della sostenibilità a suscitato tra i partecipanti. La proposta del Ministro – anche se spesso in maniera non esplicita - è stata molto apprezzata dai partecipanti ai tavoli, anche perché – a giudicare da quanto riportato dai facilitatori – è sembrata rispecchiarne la sensibilità e intercettarne le iniziative in atto, molte delle quali ispirate più o meno direttamente proprio ai principi dello sviluppo sostenibile. Riprendendo le parole del Ministro che nel discorso introduttivo aveva fatto chiaramente riferimento all'esigenza di puntare su una valorizzazione delle destinazioni "minori", molti hanno sottolineato che la sostenibilità del turismo si ottiene, anche e soprattutto, attraverso una redistribuzione geografica dei flussi turistici, in quanto questa stessa consente di risolvere tanto la questione del sovraffollamento di alcune destinazioni, quanto di ridurre la pressione antropica sui principali attrattori naturalistici e culturali.

Il concetto di sviluppo sostenibile non viene tuttavia sufficientemente declinato all'interno dei tavoli di discussione che tendono più spesso a soffermarsi sull'esigenza di ridurre l'impatto ecologico delle attività turistiche, segno evidente che i partecipanti hanno una visione dello sviluppo sostenibile ancora molto legata alla sola sostenibilità ambientale. Ciò nondimeno emerge un'attenzione particolare per un turismo che rispetti l'autenticità dei luoghi e ne valorizzi il patrimonio identitario, rifuggendo dalle logiche omologanti del turismo di massa. Una sensibilità, quella manifestata dai partecipanti, che rimanda ad uno degli aspetti qualificanti dello sviluppo sostenibile che risiede proprio nel rispetto dei valori identitari delle comunità locali e nella preservazione della loro eredità culturale, materiale ed immateriale: ciò che viene normalmente identificato nella cosiddetta «sostenibilità culturale». La sensazione è che i partecipanti, al di là di comprensibili lacune cognitive che li portano ad ignorare i principi fondativi dello sviluppo sostenibile, siano portatori di una coscienza etica ed ambientale molto evoluta e siano dunque inclini non soltanto a recepire le indicazioni ministeriali sull'esigenza di promuovere il turismo sostenibile, ma anche a realizzare iniziative concrete a supporto di questo obiettivo. Va peraltro considerato che, al di là delle difficoltà dei partecipanti a comprendere pienamente e declinare correttamente il concetto della sostenibilità in relazione al turismo, le iniziative che questi hanno avuto modo di descrivere nell'ambito dei tavoli a cui hanno preso parte, sono in larga parte ascrivibili proprio ad un turismo sostenibile.

Gli Stati Generali hanno dimostrato che un piano di sviluppo turistico del Paese che si ispiri ai principi propri della sostenibilità non può che trovare larga condivisione nelle forze che operano all'interno della filiera turistica, ma che allo stesso tempo tali principi vadano da subito declinati in un insieme di indicazioni di carattere strategico ed operativo, in modo che possano orientare l'iniziativa pubblica e privata ed informare i processi di concertazione ai diversi livelli governo.

## **Il contributo progettuale dei tavoli di discussione**

Sollecitati dalle relazioni introduttive degli esperti nominati dal Ministero – relazioni che miravano ad introdurre i principali temi di riflessione, indirizzando attraverso domande mirate la discussione dei tavoli – i partecipanti hanno prodotto una serie di considerazioni che in non pochi casi hanno assunto la connotazione di vere e proprie indicazioni strategiche per l'elaborazione delle politiche del turismo e, in termini più pragmatici, di un Piano strategico che possa mettere in valore il potenziale attrattivo del nostro Paese. Talune di queste indicazioni sono emerse dalla discussione sui temi di riflessione scelti dal Ministero, mentre altre presentano una natura più trasversale nel

senso che sono emerse, sia pure in tavoli diversi, con riferimento a due o più dei temi affrontati, a sottolineare la trasversalità delle indicazioni stesse. Cercheremo qui di seguito di riassumere proprio queste ultime, in quanto caratterizzate per la loro generalità da un maggior valore strategico in prospettiva di un loro utilizzo per finalità di ordine pianificatorio. Tra le più ricorrenti vi è senza dubbio quella relativa all'integrazione e al coordinamento degli attori turistici, pubblici e privati. In realtà le forme di integrazione richiamate dai partecipanti nel corso delle discussioni sono di due distinte tipologie: a) le integrazioni orizzontali; b) le integrazioni verticali. Nell'ambito della prima tipologia si distingue tra integrazioni sistemiche di tipo intra-territoriale e integrazioni sistemiche di tipo inter-territoriale: le prime si instaurano tra attori che operano nel medesimo contesto territoriale e che devono coordinare la propria azione per sviluppare sinergie di sistema e rispondere in maniera coordinata e convergente alle esigenze dei flussi turistici di riferimento; le seconde, invece, riguardano l'integrazione tra attori che operano in territori diversi, ma che dal punto di vista dell'offerta risultano complementari o interdipendenti, come accade ad esempio per gli itinerari turistici di livello sovralocale (es. Via Francigena). Altra natura hanno le forme di integrazione verticale che hanno invece come obiettivo quello di coordinare l'azione di soggetti istituzionali operanti a livelli di governo diversi; coordinamento che risulta fondamentale in quanto lo sviluppo turistico di un territorio viene immancabilmente a dipendere anche dalle decisioni che vengono prese da altri livelli di governo (regionale, nazionale).

Integrazione e coordinamento vengono posti come obiettivi strategici non solo per quel che riguarda l'organizzazione e la promozione dell'offerta turistica, ma anche per quel che attiene la valorizzazione del patrimonio culturale che per risultare efficace in termini attrattivi non può avvenire in maniera puntuale, ma attraverso lo sviluppo di un progetto integrato territoriale che veda il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. La promozione dei territori viene vista sempre più spesso come il risultato di un'azione di co-marketing che investa tutti gli attori locali, sia di quelli che operano nella filiera turistica sia di quelli che operano in settori e/o filiere ad essa funzionalmente collegate e comunque capaci di incidere direttamente o indirettamente sull'attrattività del territorio. Naturalmente vi deve essere poi un collegamento tra promozione territoriale, promozione regionale e promozione nazionale, ed anche qui diviene fondamentale l'attivazione di processi di coordinamento inter-istituzionale tra i diversi livelli di governo. Per quel che attiene invece la valorizzazione integrata del patrimonio culturale, andrebbe promossa la realizzazione di *progetti integrati territoriali* anche attraverso la previsione di opportuni strumenti finanziari come un fondo di rotazione per la progettualità territoriale. Questo è uno dei temi che è stato al centro del dibattito di molti tavoli, segno evidente che la valorizzazione integrata del patrimonio culturale è vista come una priorità strategica assoluta; e del resto non potrebbe essere diversamente per un Paese che vuole incentrare la propria attrattività proprio sull'offerta culturale.

Un'altra indicazione di contenuto strategico che tende peraltro ad accreditare sia pure indirettamente il metodo di concertazione promosso dal Ministero, è quella relativa alla promozione di uno sviluppo turistico che su base territoriale si fondi sul coinvolgimento attivo delle comunità locali, attraverso percorsi di «capacitazione», prima, e «co-progettazione», poi, che portino queste comunità a riappropriarsi del proprio territorio e del proprio sviluppo. Il tema del coinvolgimento delle comunità locali è centrale per due ordini di ragioni: il primo si può ricondurre al principio dell'equità intragenerazionale in base al quale uno sviluppo è sostenibile se tutta la popolazione può beneficiarne e tutti hanno la medesima possibilità di accesso alle risorse disponibili; il secondo discende invece dal diritto all'eredità culturale – richiamato peraltro dalla Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa – , in base al quale la conservazione e l'uso sostenibile dell'eredità culturale hanno come obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita delle comunità patrimoniali che vi attribuiscono valore identitario.

Promuovere il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di sviluppo turistico vuol dire favorire e sostenere forme attive di partecipazione e premiare quelle progettualità che siano caratterizzate da queste forme di partecipazione e siano espressione della volontà collettiva. D'altra parte qualsiasi destinazione ha tra i propri fattori attrattivi molti elementi come l'ospitalità che presuppongono il coinvolgimento attivo della comunità locale.

Integrazione di filiera e coinvolgimento delle comunità locali sono in realtà due fenomeni strettamente collegati ed in effetti in molti tavoli si è evidenziato come entrambi rientrino nel più generale problema della governance che è forse uno degli elementi di maggior debolezza del sistema turistico nazionale. Il turismo non è assimilabile ad un settore economico, né ad una filiera intersettoriale; presenta piuttosto una configurazione stellare con relazioni di reciprocità e d'interdipendenza con una pluralità di settori che muta al mutare del livello territoriale di riferimento e della caratterizzazione del contesto geografico. In altri termini la complessità del turismo è tale che il modello di governance che può "gestirne l'evoluzione" deve fondarsi su tre elementi di fondo: un forte coordinamento inter-istituzionale di livello orizzontale (es. Comitato interministeriale di indirizzo strategico) da estendersi a tutti i livelli di governo; un coordinamento inter-istituzionale di livello verticale per integrare l'azione strategica dei diversi livelli di governo; un coordinamento pubblico-privato realizzato attraverso un meccanismo di governance allargata, per consentire la rappresentanza di tutte le forze sociali. Nell'ambito dei tavoli sono state riportate esperienze innovative di governance allargata, alcune delle quali legate al modello dei Gruppi di Azione Locale (GAL) attivati dai progetti LEADER, ma si è avvertita chiara l'esigenza di confrontarsi più attivamente sulla questione della concertazione pubblico-privato e pubblico-pubblico e la richiesta al Governo di interventi legislativi che vadano nella direzione di promuovere e supportare questi modelli di concertazione, soprattutto quando rivolti all'elaborazione ed implementazione di un piano di sviluppo turistico.

Legato alla questione della governance vi è il problema della cosiddetta accountability. Molti interlocutori hanno infatti sottolineato come sia necessario accompagnare la ridefinizione dei meccanismi di governance ad un'applicazione diffusa di metodi e procedure che consentano di valutare l'operato degli attori pubblici e privati impegnati nella realizzazione di iniziative ed attività di interesse pubblico, finanziate con risorse dello Stato. L'applicazione diffusa di questi metodi di valutazione consentirebbe di ottenere un'effettiva responsabilizzazione degli attori, una maggiore trasparenza, ed una migliore redistribuzione delle risorse pubbliche, andando a premiare solo i soggetti e le iniziative virtuose. La condivisione dei dati sulle valutazioni permetterebbe altresì di orientare i processi emulativi che troppo spesso tendono a replicare iniziative o comportamenti che, al di là delle apparenze, hanno già mostrato la propria inefficacia. In conclusione un piano strategico per il turismo per essere efficace dovrebbe prevedere tra le azioni di monitoraggio anche l'applicazione dei criteri di accountability.

Una terza indicazione riguarda la professionalizzazione degli attori turistici e lo sviluppo di una imprenditorialità innovativa capace di sfruttare i potenziali attrattivi dei territori e sostenerne l'adattamento competitivo; un obiettivo, quello appena richiamato, reso sempre più pressante dalla rapida evoluzione dei mercati di riferimento, da una parte, e dalle innovazioni nelle tecnologie di supporto, dall'altra.

Per quel che attiene la professionalizzazione delle risorse umane si ravvisano due distinte esigenze: da un lato promuovere una più stretta interazione tra il sistema formativo – in primo luogo le Università italiane – e il mondo del lavoro per costruire profili professionali il più possibile coerenti con le effettive esigenze occupazionali delle realtà che operano nel settore turistico e in quelli ad esso più direttamente collegati; dall'altro, potenziare gli strumenti di *lifelong learning* per



consentire a chi già opera nel settore di adeguare la propria professionalità alle evoluzioni dello scenario competitivo. È stato tuttavia osservato che spesso gli sforzi formativi del nostro sistema universitario vengono vanificati dalle norme che regolano il mercato del lavoro o dalle stesse politiche di reclutamento di chi domanda lavoro. Il caso emblematico è rappresentato dai bandi del MiBACT molti dei quali, pur avendo ad oggetto la gestione del patrimonio culturale, sono rivolti ai soli laureati in archeologia e/o in architettura, escludendo di fatto proprio i laureati in gestione del patrimonio culturale. Una contraddizione che va assolutamente risolta e in tempi brevi attraverso una ridefinizione dei bandi e delle politiche di reclutamento del settore pubblico. Con riferimento al settore privato sarebbe auspicabile prevedere azioni mirate volte a qualificare la domanda, anche attraverso la previsione di incentivi selettivi per favorire l'acquisizione di risorse con elevato livello di professionalizzazione o con qualifiche strategiche per lo sviluppo della competitività turistica, come quelle relative all'area informatica a cui pure molti partecipanti hanno spesso fatto riferimento nell'ambito dei tavoli di discussione.

La questione imprenditoriale riveste un'importanza analoga e per molti aspetti si tratta fenomeni interconnessi, in quanto la qualità dell'iniziativa privata è spesso legata al livello di professionalizzazione degli imprenditori. La posizione espressa da molti partecipanti è che la diffusa inadeguatezza del livello di imprenditorialità, sia in termini quantitativi che qualitativi, possa essere in larga misura addebitata ad un insieme di ostacoli di natura normativa, burocratica e fiscale che penalizza non solo la nascita di nuove iniziative imprenditoriali, ma anche il rafforzamento competitivo di quelle esistenti. Un esempio sufficientemente emblematico è dato dalle iniziative imprenditoriali – imprenditoriali in senso lato, perché il riferimento è anche ad iniziative poste in essere dal Terzo Settore – che si propongono di valorizzare il patrimonio culturale e di accrescerne e diversificarne la capacità attrattiva. Queste iniziative sono frenate da normative inadeguate e da una burocrazia che allunga i tempi di realizzazione, frenando gli investimenti. Anche in questo caso il richiamo è ad una sburocratizzazione delle procedure e alla creazione di incentivi reali alle imprese che consentano di attrarre quegli investimenti privati capaci di valorizzare in maniera sostenibile il patrimonio naturalistico e culturale del nostro Paese.

Un'altra indicazione di contenuto strategico che è venuta dai tavoli è quella relativa all'esigenza di rendere il sistema logistico funzionale allo sviluppo del turismo (logistica di supporto). Promuovere lo sviluppo delle destinazioni turistiche minori e, più in generale, una redistribuzione geografica dei flussi turistici che consenta di ridurre il carico antropico su aree e risorse particolarmente sensibili, richiede notevoli investimenti sulla rete connettiva del Paese. Solo in questo modo è infatti possibile favorire la mobilità turistica ed accrescere l'accessibilità anche delle destinazioni minori.

I partecipanti hanno evidenziato come ai diversi livelli istituzionali vi dovrebbe essere un maggior coordinamento strategico tra politica del turismo e politica dei trasporti; mentre questo accade assai di rado ed in maniera assolutamente discontinua e non pianificata. Si tratta peraltro di un coordinamento che è divenuto sempre più imprescindibile in conseguenza del fatto che la frammentazione dei periodi di vacanza e l'aumento della distanza media tra luoghi di irradiazione e luoghi di destinazione ha fatto dell'accessibilità una variabile critica di successo delle destinazioni turistiche. Non basta tuttavia rendere accessibili le destinazioni turistiche, ma occorre anche accrescere i livelli di interconnessione con l'intorno geografico in cui è distribuita l'offerta attrattiva in modo da promuoverne lo sviluppo turistico e favorire la redistribuzione dei flussi. Occorre promuovere l'intermodalità, integrando i diversi sistemi di trasporto, ma occorre anche promuovere una «mobilità creativa» pensando soprattutto a quelle soluzioni che facciano dello spostamento un momento qualificante dell'esperienza turistica, come accade con l'ippoturismo, il cicloturismo, il trekking, la navigazione in flottiglia o, ancora, gli itinerari a piedi la cui attrattività turistica sta crescendo rapidamente tanto all'estero quanto in Italia. Per taluni territori promuovere una mobilità

alternativa e sostenibile può essere una valida alternativa strategica e un efficace criterio di posizionamento.

Dai tavoli di discussione è venuta poi un'altra indicazione – anche questa caratterizzata da una certa trasversalità rispetto ai diversi temi di riflessione – relativa all'esigenza di progettare un sistema informativo turistico di livello nazionale in grado, da un lato, di orientare i turisti nel processo di acquisto e di fruizione dell'offerta turistica italiana nelle sue diverse declinazioni tipologiche e geografiche e, dall'altro, di raccogliere dai turisti stessi, come da altri nodi informativi (strutture ricettive, musei, strutture ricreative, etc.), indicazioni atte ad orientare le scelte strategiche ed operative degli operatori della filiera turistica. Se informazioni chiare ed efficaci possono contribuire ad accrescere il livello di soddisfacimento dei turisti e migliorarne la percezione del luogo, per gli operatori la disponibilità di informazioni sui flussi turistici e, più in generale, sulle dinamiche evolutive del mercato può avere ricadute positive sul fronte competitivo in quanto consente di migliorare l'efficacia delle scelte strategiche. Le attuali statistiche del turismo appaiono ormai obsolete sia come metodologie di rilevazione, sia come capacità di lettura dei fenomeni di rilievo. Inoltre, vista la pluralità degli enti che si occupano di rilevazioni turistiche, sarebbe opportuno coordinarne l'azione e creare degli *open data* con un interfaccia *smart* per rendere i dati effettivamente fruibili dagli operatori.

Altrettanto determinante per lo sviluppo della filiera turistica sembra essere – sempre facendo riferimento a quanto riportato dai partecipanti – la possibilità di attivare un sistema di monitoraggio delle esperienze in atto nel campo del turismo sostenibile, questo per favorirne la diffusione ed utilizzare il sistema stesso, attraverso il meccanismo dell'emulazione reciproca, come canale di disseminazione. La possibilità di confrontarsi con altri operatori e/o destinazioni turistiche che hanno intrapreso iniziative analoghe, contribuisce a migliorare i processi decisionali e a sostenere, più in particolare, quelli innovativi.

### **Indicazioni per una Carta dei principi**

Molti dei temi affrontati nel corso degli Stati Generali sembrano riflettere le linee guida dell'ultimo «Piano Strategico per il Turismo» elaborato nel 2013, ma ad un più attento esame sono più le differenze che non le analogie. Sebbene possa apparire condivisibile il richiamo alla «bellezza» come *core concept* del turismo italiano, la mancanza di riferimenti alla sostenibilità tende a configurarsi come un limite notevole del documento strategico e non comprensibile, soprattutto alla luce delle più recenti tendenze evolutive del mercato turistico e del rischio che quella stessa *bellezza* possa essere danneggiata da forme invasive di turismo.

Analoga valutazione riguarda la volontà di «polarizzare» gli sforzi promozionali sulle destinazioni con un maggiore potenziale di sviluppo, prescindendo in larga misura dalla capacità di carico delle stesse. Un'indicazione strategica, quella appena richiamata, completamente diversa da quella fornita dal Ministro nel suo discorso introduttivo e largamente apprezzata dai partecipanti ai tavoli: promuovere una redistribuzione dei flussi turistici, investendo sulla qualificazione attrattiva dei poli minori.

Uno dei principali punti di debolezza del Piano del 2013 è tuttavia la mancanza di un quadro strategico di riferimento: le linee d'intervento sono sufficientemente sviluppate e in larga parte coerenti, ma nascono da valutazioni economicistiche – tendenze evolutive dei mercati, potenziali e plus competitivi, dinamiche concorrenziali, etc. – , mentre sono assolutamente assenti i riferimenti alla *visione* di lungo periodo, in altri termini alla configurazione attrattiva che vogliamo assumere come «destinazione Italia». Tale visione è fondamentale, perché, pur non avendo carattere prescrittivo, è in grado, quando è frutto di un processo di condivisione, di orientare l'agire

individuale e collettivo, attivando un meccanismo spontaneo di coordinamento tra gli attori turistici e alimentando la fiducia reciproca e nel futuro del Paese. Ciò che è stato apprezzato dai partecipanti ai tavoli di discussione è l'intento del Ministro di costruire, insieme con loro e a partire dagli Stati Generali, una visione condivisa del futuro turistico del Paese, elaborando un insieme di principi che dovrebbero portare in breve tempo all'elaborazione di un nuovo piano strategico. Principi di contenuto generale, ma capaci di orientare le strategie di chi opera all'interno della filiera turistica o in stretta connessione con essa; e, allo stesso tempo, capaci di concorrere alla costruzione di una *brand image* forte e distintiva. Lo strumento di indirizzo che potrebbe prendere il nome del luogo dove il processo ha avuto inizio, denominandosi per l'appunto «Carta di Pietrarsa», dovrebbe comporsi di tre sezioni: nella prima verrebbe declinata la visione strategica, ossia l'idea di turismo sulla quale vorremmo convergessero le strategie di tutti gli attori coinvolti e coinvolgibili e dalla quale emergessero anche elementi di posizionamento capaci di incidere sulla costruzione del «Brand Italia» e dei brand ad esso collegati; nella seconda, invece, riportare i principi a cui dovranno fare riferimento tutti gli operatori e i portatori d'interesse in senso lato, sottolineando che non si tratta solo di principi-guida, ma anche di criteri in base ai quali sarà possibile valutarne l'operato; nella terza ed ultima sezione andrebbero invece riportate le responsabilità delle diverse categorie di attori, nella convinzione che in un approccio olistico al turismo il successo di una *visione* non può che dipendere dall'impegno coordinato e convergente di tutte le parti coinvolte.

## **Mobilità e intermodalità**

*A cura di Lanfranco Senn*

Il contributo dei tavoli di lavoro ai recenti Stati generali del Turismo è stato rilevante perché ha consentito di comprendere meglio quali sono le principali istanze sollevate dai differenti stakeholders che operano nel campo del turismo; di allargare la visione dei problemi (qui ci si concentra in modo particolare sul tema “Mobilità e intermodalità”), dando anche suggerimenti utili alla Programmazione del Ministero e all’azione congiunta con altre azioni di Governo del paese; di razionalizzare le tematiche estremamente complesse.

Le note che seguono sono organizzate secondo un triplice livello:

1. I principali temi emersi dalla discussione nei tavoli di lavoro
2. Alcune riflessioni “trasversali” sull’esito dei lavori dei tavoli
3. I suggerimenti dati all’azione di Governo del Turismo.

### **I principali temi emersi dalla discussione nei tavoli di lavoro**

Procedendo nell’esposizione dalle tematiche affrontate dal generale al particolare e allo specifico, la prima serie di osservazioni riguarda la necessità di compiere scelte strategiche e quindi di decidere quali siano gli investimenti e le azioni prioritarie.

Scelte e decisioni sembrano essere ciò che manca principalmente ad una politica del turismo (e della cultura) che integrino in modo efficace le politiche di trasporto. Innanzitutto è stato sottolineato che – per non disperdere le risorse ed evitare investimenti a pioggia – sia innanzitutto necessario “gerarchizzare” le infrastrutture. Sono troppi gli hub infrastrutturali (aeroporti e porti, innanzitutto) su cui puntare anche per “servire” il turismo. Ma troppo diffusa e poco mirata è l’estensione della rete, anche se questa serve differenti destinazioni: le grandi città che attraggono turismo, le località “minori” e quelle che necessitano, per motivi di sostenibilità ambientale, di non essere, paradossalmente, “troppo accessibili”.

Si impone altresì una scelta modale, che privilegi veramente le modalità di trasporto su ferro rispetto a quelle su gomma: ciò vale anche negli ambiti urbani (metropolitane) oltre che sulle medie (regionali) e lunghe distanze (nazionali e internazionali).

Un secondo tema generale più volte ripreso è quello che riguarda la spesa pubblica. Se si vuole veramente procedere ad una seria spending review, più che sui tagli, si tratta di concentrarsi sull’efficientamento organizzativo. E’ stato sottolineato che per evitare sprechi e duplicazioni, l’intermodalità e la multimodalità sono da privilegiare rispetto a interventi e investimenti “monomodali” che, pur garantendo la concorrenza, non soddisfano in modo efficace (accessibilità e prezzi) i turisti. Intermodalità e multimodalità offrono anche l’opportunità di non fare sempre e solo nuove e grandi opere infrastrutturali ma di sfruttare meglio quelle esistenti. Anche la manutenzione delle infrastrutture consente risparmi significativi rispetto a nuovi investimenti sostitutivi o aggiuntivi. In questo quadro può e deve giocare un ruolo importante, difficile ma necessario, l’Autorità di regolazione dei trasporti.

Un suggerimento specifico riguarda la possibilità di destinare le tasse di soggiorno a miglioramento della mobilità a fini turistici (tassa di scopo).

L'integrazione intermodale e multimodale deve diventare un obiettivo specifico della legislazione in materia e della attività "burocratica", che non sempre invece operano in questa direzione.

I richiami più frequenti in proposito concernono il tema della semplificazione normativa e amministrativa; la formulazione di standards di servizi uniformi su tutto il territorio a beneficio sia dei turisti sia delle imprese che operano nel settore e che necessitano di maggior certezza; l'accorciamento dei tempi per tutte le decisioni concernenti l'offerta di trasporto, in particolare quelle che riguardano autorizzazioni e concessioni.

Infine un rilievo specifico – e complementare alle osservazioni precedentemente ricordate – è l'implementazione di sanzioni mirate a far rispettare le regole emanate ("enforcement"), anche per creare condizioni più eque di competitività e orientare verso comportamenti più virtuosi da parte degli utenti (lotta all'evasione).

L'integrazione multimodale e intermodale in connessione con le attività turistiche assume tuttavia rilevanza e opportunità specifiche per migliorare l'offerta e soddisfare maggiormente i turisti (l'efficienza diventa efficacia). Queste osservazioni sono legate all'idea che, nel caso del turismo, i servizi di trasporto consentono indubbiamente una migliore accessibilità alle destinazioni turistiche, ma costituiscono essi stessi oggetto di una esperienza turistica degna di attenzione (l'efficienza dei viaggi e degli spostamenti è fonte di apprezzamento da parte dei turisti tanto quanto una buona ospitalità o l'offerta culturale).

In questa direzione non solo la multimodalità del viaggio è un "valore" (integrazione tra aerei, ferrovie, biciclette, parcheggi) rappresentato dalla fluidità degli spostamenti; ma anche l'integrazione con le altre attività di fruizione turistica assume una valenza importante.

I suggerimenti più frequenti hanno riguardato:

- la bigliettazione unificata
- l'integrazione tra trasporti e offerta culturale (musei, mostre, eventi)
- la possibilità di svolgere il check-in aereo già negli alberghi di partenza o in ferrovia (se questo è il mezzo per accedere agli aeroporti).

Due considerazioni hanno accompagnato questi suggerimenti: da una parte la constatazione che qualità ed efficienza del "sistema" del trasporto pubblico (non solo locale) tendono a disincentivare il trasporto privato su gomma, aumentandone la competitività in termini di qualità del servizio resto; e, dall'altra parte, l'opportunità di diffondere nell'ambito degli operatori del trasporto la consapevolezza che la maggior parte di chi si muove sia in città sia sulle medie e lunghe distanze è in realtà un turista. Se non si limita il concetto di turismo solo quello svolto per motivi di leisure, ma lo si estende a tutte le attività che portano a passare fuori casa una o più notti (e giornate) – qualunque sia il motivo che causa questi spostamenti – allora la "cura" per l'utente non può più essere limitato al semplice servizio di "vezione" ma deve essere esteso ad altri aspetti (informazioni, percorsi, puntualità, confort, ecc.). In altre parole è il turismo che può contribuire a far evolvere i trasporti verso una cultura "customer oriented", piuttosto che essere il sistema dei trasporti che "rende possibile" il turismo.

La complessità del rapporto tra mobilità e turismo è ulteriormente accentuata dal fatto che – da quasi tutti i tavoli è stato sottolineato – non esiste un "modello" omogeneo di turismo nel paese e quindi non esiste un modello standard di accessibilità. Ciò vale perché sono disomogenei i segmenti di mercato del turismo (di massa, di élite, di nicchia; giovani e anziani; italiani e stranieri...) che pertanto necessitano di servizi di trasporto adeguati alla loro domanda. Un buon

“profilo” dei segmenti della clientela turistica in diverse località offre così input più precisi a chi deve provvedere ai servizi di mobilità.

Analogamente, la disomogeneità della domanda di mercato riguarda gli aspetti geografici e ambientali, che deve articolare servizi di trasporto adeguati in diverse situazioni territoriali (ad es. bus a chiamata nelle aree montane e rurali, ...); o in diverse stagioni dell'anno (ad es. con implicazioni sul condizionamento dei mezzi, sulla stessa tipologia dei veicoli e sulla loro “panoramicità”).

Inoltre la tipologia della domanda turistica non può non incidere sui servizi di trasporti (charter di linea; con o senza servizi di ristorazione; attrezzati o meno ad offrire mappe e informazioni; ecc.).

Un aspetto emerso in modo ricorrente – e in parte sorprendentemente – dai lavori dei tavoli riguarda la posizione di molti stakeholders nei confronti del fenomeno crescente della sharing economy. E' indubbio che in vari “comparti” (trasporto, ospitalità: si pensi a Uber o AirBnB) ci si sarebbe aspettati una resistenza pregiudiziale da parte degli operatori che vedano sfidate le loro offerte di servizi tradizionali. Invece questa evoluzione del mercato non è stata osteggiata, ma sono state sottolineate alcune condizioni perché i cambiamenti introdotti dalla sharing economy non costituiscano fattori distorsivi del mercato. In proposito è stata “raccomandata” un'attenzione alla regolamentazione chiara in materia di norme di sicurezza e tutela sanitaria; di procedure e forme delle concessioni; della individuazione di standard minimi di esercizio e servizio; della introduzione di certificazioni di qualità; della omogeneizzazione fiscale tra attività concorrenti; del ruolo di varie forme assicurative.

Un aspetto invece più scontato è stato quello che ha portato tutti i tavoli a sottolineare l'impiego di strumenti informatici e telematici a supporto integrato tra mobilità e turismo. L'uso e la diffusione delle “app” per la mobilità che forniscano supporto ai turisti per favorire una adeguata informazione e programmazione degli spostamenti è stata caldeggiata per quanto riguarda gli orari (trasporti e visite culturali); per segnalare forme di mobilità alternative (ad es. cicloturismo e altre modalità di spostamento soft, ecc.).

Scendendo ad aspetti più particolari, ma non meno efficaci per integrare turismo e mobilità, il tema della segnaletica è emerso in modo ricorrente.

Gli esempi portati hanno riguardato una accurata (“precisa” e riconoscibile) segnaletica stradale e autostradale; la costruzione delle destinazioni e degli itinerari turistici e culturali (sia su scala urbana che territoriale più vasta), con una possibilità di estensione alle forme di “segnaletica digitale”.

In particolare è stato notato come la segnaletica sia ancora carente in relazione alla mobilità attraverso forme emergenti come quella delle piste ciclabili.

Infine, nell'ambito delle riflessioni sulla “governance” del rapporto tra turismo e mobilità, il lavoro dei tavoli ha affrontato il tema della complementarità e suddivisione dei ruoli tra pubblico e privato. E' stato osservato che, mentre compito degli operatori privati è essenzialmente quello di “produrre” ricchezza e valore (e rilevante è in proposito il contributo del turismo alla formazione del PIL), compito principale del pubblico è quello di redistribuire le risorse, intervenendo a correggere i “fallimenti del mercato”; inquadrare lo sviluppo turistico come strategia del paese; a farsi carico degli interventi di solidarietà e condivisione (attraverso la fiscalità generale), laddove il privato non ha interesse e possibilità di agire.

In particolare, gli esempi riportati di “politiche” di cui deve farsi carico il pubblico, riguardano:

- lo sviluppo e l'accessibilità delle aree rurali, laddove queste presentino interesse turistico anche minore (piccoli centri);
- i collegamenti con le isole
- il rilascio di concessioni ai privati per la valorizzazione di linee ferroviarie secondarie che presentino un potenziale interesse turistico (anche solo come esperienze di viaggio)
- la sicurezza, intesa nella sua più vasta accezione (dalla vigilanza ai controlli alla riduzione dell'incidentalità).

### **Alcune riflessioni “trasversali” sull’esito dei lavori dei tavoli**

Qualche osservazione, più sporadica ma non meno strategica, è emersa in merito ad una più forte integrazione tra le dimensioni economica, trasportistica e “culturale” del progetto “Turismo sostenibile”.

E' indubbio che non sempre le tre anime – presenti all'interno dello stesso Ministero – riescano a convivere facilmente. Da una parte si ritiene che ciò che risponde ad interessi “economici” vada lasciato al privato; e dall'altra che la dimensione culturale sia prevalentemente compito dei ruoli pubblici. Invece, è stato ribadito, sia nella fase della programmazione strategica sia in quella della legislazione e dell'amministrazione le due dimensioni vanno coniugate, se si vuole che la sostenibilità sia un progetto esteso a tutte le sue componenti ambientale, economica sociale e relazionale.

### **I suggerimenti dati all'azione di Governo del Turismo**

Sulla base delle discussioni e degli spunti emersi dai tavoli di lavoro nonché delle riflessioni appena formulate si possono trarre alcuni suggerimenti per la programmazione del MIBACT.

Essi rimangono ad un livello molto conciso, perché la loro articolazione non può che essere inquadrata nelle scelte politiche che il Ministero vorrà adottare.

A tutte le scale territoriali – sia a quella nazionale sia a quelle regionali, locali e urbane – pare essenziale “avvicinare” politiche turistiche e politiche culturali, rendendole “accessibili” Ciò significa metter mano ad una riorganizzazione interna al Ministero e negli organi decentrati di Governo nel turismo.

Al di là del turismo di vacanza – ma anche tenendo conto di esso quantomeno in misura complementare – è indubbio che una delle identità specifiche del nostro paese è quella di essere il territorio più ricco al mondo di beni culturali, ma con elevata disomogeneità in termini di accessibilità. Se si aggiunge che l'Italia è tuttora (ancorchè in misura rallentata) sede di creatività artistica e legata ad espressioni di cultura popolare, l'attrattività dei diversi livelli di Governo in materia di turismo sostenibile deve avvicinare, mediante programmi integrati con diverse forme di accesso, quelle che abbiamo chiamato due anime, troppo indipendenti e talora scoordinate sia sul piano normativo che amministrativo.

Un risvolto non marginale di questa situazione è che scarsa è persino l'informazione sull'accessibilità e la conoscenza dell'interdipendenza stretta tra i due “mondi” (per quanto riguarda le attività svolte, i profili della domanda di turismo culturale italiana e straniera, gli strumenti di promozione congiunta (leisure, business, cultura, eventi), le stesse forme di fruizione e di accessibilità.

La creazione di un “Osservatorio” unitario tra turismo, trasporti e cultura potrebbe costituire una iniziativa sperimentale intorno al cui nocciolo si potrebbero successivamente espandere varie strategie congiunte e sinergiche.

Tuttavia, essendo il turismo un'attività guidata in gran parte della domanda – l'offerta ha prevalentemente il compito di rispondere in modo creativo ed efficiente alla domanda – una politica di turismo sostenibile deve necessariamente offrire condizioni complesse di attrattività territoriale. Ciò dovrebbe spingere il MIBACT, ad esempio, a condividere le proprie politiche con quelle del trasporto e delle infrastrutture (MIT), con quelle dell'Ambiente, con quelle internazionali (MAE). Non è da escludere anche un'intensa collaborazione con il MEF per quanto riguarda gli investimenti necessari. Sul piano dell'offerta la collaborazione dovrebbe riguardare il Ministero dell'Istruzione (MIUR), per prevedere un'adeguata formazione professionale e manageriale di livello elevato, una più sostenuta attività di ricerca e di diffusione della conoscenza delle lingue straniere, oggi assolutamente carente.

Una terza indicazione riguarda l'obiettivo di integrare e sinergizzare la ricca esperienza delle best-practices.

Occorre trovare forme di comunicazione e valorizzazione di quelle più strategiche, contribuendo a dar loro visibilità e coerenza, non disdegnando un'alleanza con i media e l'imitazione delle esperienze straniere più significative forme di premialità – non necessariamente finanziaria – alle collaborazioni tra diversi stakeholders potrebbero costituire una fonte di importante marketing territoriale nelle aree e per le iniziative che non riescono a superare i dispersivi livelli di frammentazione che le caratterizzano.

Un ruolo particolare che riguarda la programmazione del MIBACT assume il tema della multilevel governance. I soggetti istituzionali che si occupano di turismo e cultura sono molti e ognuno ha le sue competenze, territoriali e quindi trasportistiche.

Tuttavia è necessario integrare più robustamente l'approccio bottom-up che molte città e regioni perseguono con l'approccio top-down tipico del Governo Centrale. Senza un intenso e strutturato dialogo tra i vari livelli di Governo si rischia infatti che un legittimo "federalismo turistico" non riesca a misurarsi con una efficiente vision e strategia di prospettiva nazionale.

Infine, per concentrarsi sul tema dell'interdipendenza tra turismo e mobilità, vale la pena di ricordare quanto già emerso – e che quindi non si vuole ripetere – nel corso del modulo specifico degli Stati Generali sulla necessità di integrare i due aspetti complementari del "viaggio" e della "visita" o permanenza turistica nelle diverse località. L'integrazione passa attraverso un dialogo non solo istituzionale ma anche con gli operatori e gestori delle infrastrutture (progettazione e manutenzione) e dei servizi di trasporto (autostrade, ferrovie, aeroporti, porti e trasporto pubblico locale).

Senza questo dialogo costante si rischia sempre che l'accusa di insufficiente attrattività, competitività ed efficienza del nostro turismo sia sempre "colpa di altri".



## Smart innovation, le nuove professioni

A cura di Massimo Rovelli

### Indicazioni emerse dai gruppi di lavoro

Dalla lettura dei report dei “tavoli” e dalle conversazioni coi partecipanti, emerge un sentito apprezzamento del modello di lavoro improntato a stimolare il confronto aperto e la condivisione delle esperienze, a premiare la conoscenza fra le persone.

È una marcata evidenza della necessità di alimentare e “manutenere” contesti sistematici di “contaminazione”. Su questo versante sono ugualmente determinanti sia la componente *verticale*, bottom-up ⇔ top-down, fra organizzazioni locali e Mibact, sia la componente *orizzontale*, peer-to-peer fra diversi territori e soggetti eterogenei.

- Nel primo caso va sottolineata l’esigenza di convogliare e governare due spinte precise: in primis il sentito bisogno di un preciso indirizzo (e supporto) da parte degli organi centrali, in un’ottica di linee guida e standard di riferimento; allo stesso tempo, una “volontà espressiva”, di testimoniare i valori culturali, progettuali e le competenze, con l’obiettivo di raggiungere interlocutori e *audiences* allargati, su scala nazionale ed internazionale.
- Nel secondo caso si tratta, da un lato, di censire e patrimonializzare le numerose “*best practices*” esistenti nei territori, attraverso un sistema di *governance* centrale improntato a valorizzarli e comunicarli al mercato; dall’altro, si tratta di individuare le criticità operative esistenti e di aiutare l’azione dei soggetti locali in grado di aggregare e coordinare le filiere, con interventi che semplifichino le procedure, stimolino il consolidamento di questi “*hub territoriali*” (GAL, Camere di Commercio, Associazioni, ecc.) e li indirizzino verso progetti ispirati all’innovazione sociale, di prodotto/servizio, tecnologica, ecc.

In quest’ambito un contributo utile può derivare dalla diffusione di una contezza delle iniziative e delle esperienze a livello europeo, favorendo l’intermediazione e la collaborazione con le istituzioni accademiche con particolare riferimento a:

- Le opportunità, gli standard e le procedure relative alla “*Smart Specialization Platform*” <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home>
- I casi di studio e i profili operativi enunciati nel modello di “*Innovation-based Incubator*” [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation\\_incubator\\_case.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator_case.pdf)

Il dibattito di Pietrarsa ha, inoltre, contribuito ad avviare la formazione (ancora tutta da sviluppare) di un “linguaggio condiviso” fra soggetti con orientamenti culturali ed esperienze professionali eterogenee. L’approccio s’incammina così verso un confronto e un modello inter-disciplinare, il campo di gioco diventa il progetto concreto, la tattica si consolida nello scambio di esperienze e valori. Da questo processo tende ad emergere una maggiore consapevolezza, una visione allargata, una propensione più spiccata all’innovazione del prodotto/servizio e a finalizzarlo al mercato reale (commercializzazione) e alle diverse esigenze della clientela (segmentazione).

## Le nuove professioni

Le riflessioni sul fabbisogno di nuove professionalità sono risultate ricche di spunti, in qualche passaggio perfino accese dall'orgoglio del proprio lavoro e rappresentative di una certa contrapposizione fra *background* professionali eterogenei. Ne è scaturita una sostanziale convergenza dei diversi soggetti intorno ad alcune figure professionali chiave, di cui si avverte una forte esigenza "in campo".

Un'emergenza riguarda la scarsità di dati rilevanti (gli Osservatori e le analisi disponibili risultano piuttosto generiche, poco fruibili per le realtà locali e sono ritenuti lacunosi per un approccio integrato cultura-turismo) e di competenze per interpretarli efficacemente, in termini di potenzialità dell'offerta turistico-culturale e di domanda del mercato nazionale e internazionale.

### *Big data*

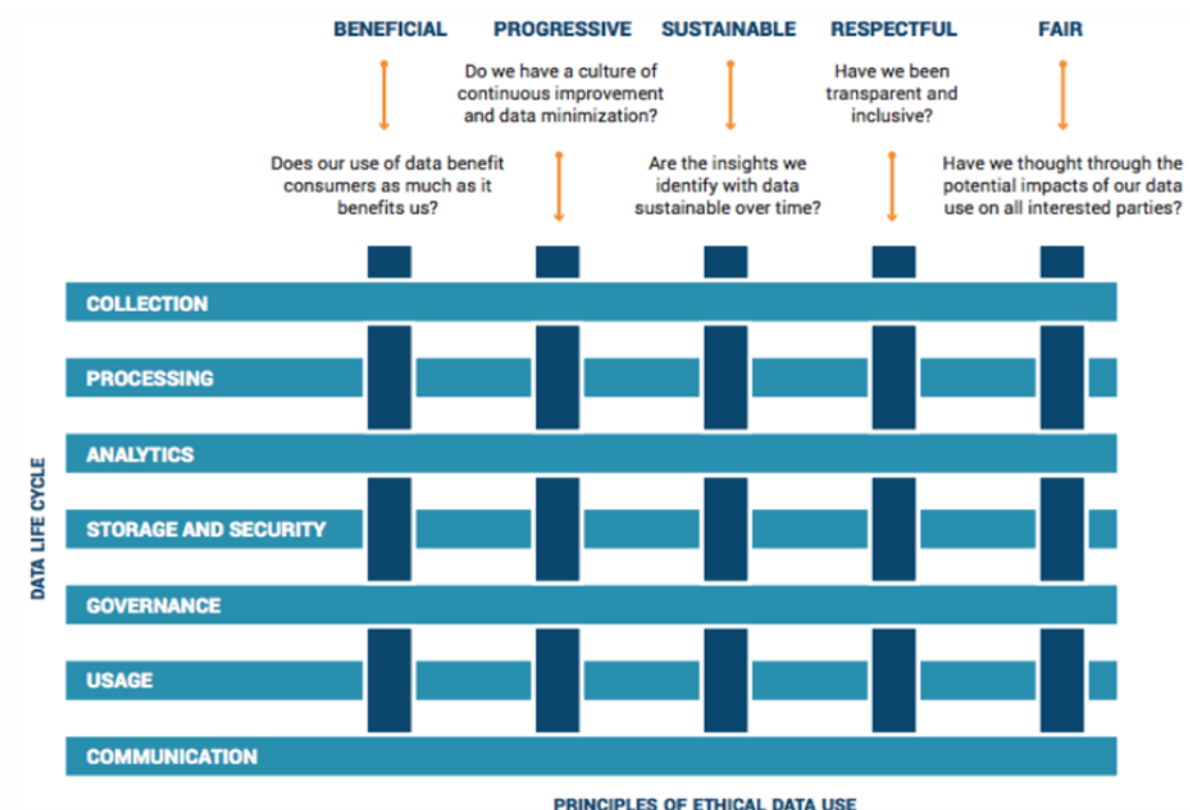
Il ruolo professionale di 'analista dei dati' del secolo scorso, che si occupava di decidere quali informazioni collezionare ed analizzare (essenzialmente dati "strutturati", in quantità limitata), è definitivamente superato da una realtà in cui i dati sono "nativamente" disponibili, innumerevoli, "destrutturati", user-generated e provenienti dalle fonti e nelle forme più disparate: social media, immagini, browsing, cellulari, online commerce, video, sensori, ecc.

Da tale contesto si delinea la figura determinante del *Data Scientist* (individuato come la professionalità di riferimento del XXI secolo), un esperto nel selezionare e interpretare questa mole gigantesca di informazioni, attribuendogli significato specifico in relazione al contesto sociale e industriale. Il *data scientist* deve essere abile nel suggerire ed indirizzare l'azione di business dell'organizzazione, nel mercato in cui opera. Un profilo professionale "ibrido", multidisciplinare, con capacità di natura tecnica, di lettura del contesto e di comunicazione.

Questi professionisti saranno molto richiesti nei prossimi anni: la formazione è articolata, interdisciplinare e tuttora in evoluzione: solo negli ultimi anni si sono avviate iniziative di partnership fra mondo accademico e industriale; da segnalare, ad esempio, in Italia i curricula formativi sviluppati dal Politecnico di Milano, in collaborazione con partner industriali, come il *Collaborative Innovation Center for Business Data Analytics*, <http://www.mip.polimi.it/it/offerta-formativa/management-academy/aree-tematiche/ict-management/percorso-big-data/>

Riguardo all'importanza e alla delicatezza del tema dei *Big Data* e alla sua relazione con un modello orientato alla Sostenibilità (nel turismo e non), si pone una domanda centrata sugli aspetti etici: come facciamo ad estrarre *insight* da tutti questi dati e al tempo stesso tutelare la privacy e la fiducia delle persone a cui ci rivolgiamo? Se le persone non avranno fiducia in un utilizzo appropriato dei loro dati, in che misura saranno disposte ad acquistare beni e servizi dalle medesime organizzazioni?

Una nuova prospettiva interessante sull'argomento è stata sviluppata da *Susan Etlinger di Altimeter*, che tratteggia un approccio strutturato all'utilizzo etico dei *big data* ed è ben evidenziato in questo *framework* riassuntivo dei parametri in gioco - *A framework for ethical data use* - rilasciato nell'ambito di un recente report:



Il report completo è scaricabile a questo indirizzo <http://go.pardot.com/l/69102/2015-07-12/pxysr>

Altrettanto importanti, su questo tema cruciale, sono: lo studio coordinato da Giovanni Buttarelli e pubblicato quest'anno da EDPS - European Data Protection Supervisor

[https://secure.edps.europa.eu/EDPSWEB/webdav/site/mySite/shared/Documents/Consultation/Opinions/2015/15-09-11\\_Data\\_Ethics\\_EN.pdf](https://secure.edps.europa.eu/EDPSWEB/webdav/site/mySite/shared/Documents/Consultation/Opinions/2015/15-09-11_Data_Ethics_EN.pdf)

e le attività di standardizzazione della tematica svolte dalla Information Accountability Foundation <http://informationaccountability.org/wp-content/uploads/IAF-Unified-Ethical-Frame.pdf>

Nell'ambito di un progetto nazionale per il Turismo Sostenibile, pur incoraggiando lo sviluppo di iniziative locali bottom-up orientate all'analisi dei dati, degli utenti e della reputazione, ritengo utile sviluppare un *framework* di riferimento ed indirizzo generale per il paese, che contempra un confronto con le organizzazioni internazionali pubbliche e private più autorevoli ed attive in quest'ambito disciplinare.

Più in generale, i profili professionali maggiormente "gettonati" dai gruppi di lavoro ruotano intorno alle nuove competenze tecniche e di marketing, rese determinanti dall'importanza di saper utilizzare efficacemente i mezzi digitali, i *mobile devices* e i *social media*, correlati all'economia della partecipazione; fra essi i più ricorrenti risultano quelli legati alle seguenti attività:

- *Web e Mobile development*
- *Digital e content marketing*
- *Graphic e user experience designers*
- *Social media, reputation e community management*

- *Digital mapping*
- *Content curation*
- *e-Commerce management*

In questo panorama, mi preme rilevare il ruolo peculiare delle competenze/progettualità emergenti nell'ambito del Mapping e delle mappatura tematica in particolare (ciclabili, cammini, itinerari urbani, pellegrinaggi, ecc.): per il duplice aspetto forte rappresentatività del territorio (*"la mappa non è il territorio"* ... ma racconta una storia) e di orientamento mirato al target, questa disciplina può offrire un contributo determinante allo sviluppo e alla comunicazione di un proposta turistica fruibile e ispirata al connubio cultura-turismo, specialmente in chiave di sostenibilità sociale ed ambientale.

Nell'ambito delle competenze professionali più orizzontali, è stata invece evidenziata l'esigenza di disporre di profili diversificati, con background di management, economico e umanistico. Fra questi sono state esplicate le seguenti competenze:

- *Project Management* – in primis
- *Problem solving e mediazione dei conflitti*
- *Competenze linguistiche* – ma non solo l'inglese
- *Storytelling*
- *Tutela del patrimonio culturale*
- *Fundraising*
- *Ingegneria ambientale*
- *Energie alternative*
- *Codice degli appalti e per la partecipazione a bandi internazionali*

Ulteriori spunti importanti su cui merita riflettere, per individuare azioni urgenti a supporto, sono quelli relativi alla "fluidificazione" delle *joint ventures* finalizzate Pubblico–Privato e al raccordo del mondo della scuola e dell'università con i soggetti della cultura e del turismo operanti nel territorio. In generale emerge una sentita domanda di formazione, tesa ad allargare e ad aggiornare le competenze, in chiave interdisciplinare ed orientata a fornire strumenti per governare un contesto radicalmente mutato e mutevole, governato dall'innovazione tecnologica, dalla globalizzazione, dell'aumento della complessità.

## “Il progresso è un razzo”

L'innovazione consiste basicamente in un processo di trasferimento dall'uomo al contesto (società, mercato) in grado di produrre cambiamento nei modelli di comportamento e/o di business; per realizzarsi, questo *transfer* deve essere quindi “adottato” dalla collettività, che ne ha riconosciuto il valore.

Nell'attuale realtà dei mercati – caratterizzati da ultra-velocità e iper-informazione – tale processo d'innovazione si determina principalmente sotto la spinta di due forze complementari:

- Technology-push

Come possiamo monitorare costantemente le dinamiche tecnologiche?

Quali competenze ci servono e dove vanno situate nell'organizzazione?

Quali tecnologie possiamo impiegare nel mercato in cui operiamo?

- Market-pull

Abbiamo contezza dei comportamenti e delle esigenze dei clienti?

Quali sono *key trends* per i diversi segmenti?

Quali prodotti/servizi possono indirizzare queste dinamiche?

Rivisitando, in questa prospettiva, le *Startup* di cui abbiamo parlato a Pietrarsa, è difficile stabilire con precisione quale dei due fattori sia stato prevalente nella fase iniziale – dipende molto dal comparto e dall'applicazione –, per stimolare una riflessione rispetto alla spinta di queste due forze, azzardo comunque una proposta di lettura delle iniziative imprenditoriali discusse:

- Orientate dal technology-push

Ammappalitalia – GuideMeRight – Lookals – TourAnGo – FindYourItaly – Musement

- Orientate dal market-pull

Superabili – Addiopizzo Travel – Mappina – Artès – Sailsquare – Astronomitaly

con la consapevolezza che i fattori contribuiscono entrambi, a vario titolo, e devono diventare sinergici in una prospettiva di medio-lungo termine, in una sintesi interdisciplinare.

A fianco delle due spinte “esogene” della tecnologia e del mercato, resta da sottolineare l'elemento abilitante, basilare, nella partita dell'innovazione: il fattore umano. In questa sede non si tratta tanto di ribadire il suo ruolo come sorgente creativa di idee ed invenzioni, che pure è un aspetto fondamentale, ma piuttosto di mettere a fuoco le doti essenziali della imprenditorialità: *leadership*, capacità di *execution*, *ownership*, affidabilità e responsabilità. Sono questi i fattori decisivi per il successo del progetto, i criteri di base che convincono gli investitori, che attraggono gli *stakeholders* e che affezionano clienti e dipendenti. Su tale versante, in una prospettiva di medio periodo, la sensibilità autentica nei confronti della sostenibilità e l'attitudine al servizio nei confronti dell'intera comunità di *stakeholders* diventeranno una priorità.

### *La sharing economy*

Successivamente ai processi di dis-intermediazione / re-intermediazione determinati dal Web nella *travel industry* fino ai primi anni 2000 (Olta, Metasearch, Lastminute, per citarne solo alcuni), l'affermarsi e il diffondersi dei contenuti (e dei servizi) prodotti dagli utenti, abilitati da piattaforme

digitali globali, stanno modificando nuovamente l'intera società e il compartamento degli individui, in maniera profonda.

L'impatto in tutti i comparti del Turismo (ospitalità, trasporti, ristorazione, ecc.) è stato straordinario ed è tuttora in divenire con grande vitalità. Lo sviluppo di grandi aggregatori globali di prodotto e servizio, come Airbnb, Homeaway, Uber, Lift, Feastly, ecc., insieme ad una costellazione di player più piccoli su scala locale (Lookals, TouranGo, Halldis, Sailsquare, FindYourItaly, ecc.) stanno profondamente modificando la domanda e l'offerta del settore e mettendo a repentaglio le sicurezze degli operatori tradizionali, che ne percepiscono la minaccia.

Se ne è discusso molto a Pietrarsa: ben oltre la *querelle* fra chi si schiera a protezione di un sistema d'interessi consolidati e chi v'intravede un'opportunità di sviluppo "innovativo", il tema è parecchio rilevante per lo sviluppo turistico del nostro paese e, in modo particolare, per il Turismo Sostenibile.

Nella realtà estremamente parcellizzata e distribuita della filiera turistico-culturale italiana, che comporta forti spinte localistiche e un'oggettiva difficoltà di aggregazione dei soggetti e della proposta commerciale sulle tematiche prioritarie, diventa fondamentale dare sostegno (facendo leva sui soggetti già attivi e sulle comunità di startup) e convogliare l'aggregazione di iniziative rivolte alla valorizzazione di risorse sottoutilizzate:

- messa a reddito delle competenze (tradizioni, territorio, ambiente)
- utilizzo di proprietà private nei piccoli centri (appartamenti e rustici)
- micro-imprenditorialità locali (valorizzazione del patrimonio pubblico)
- valorizzazione del prodotto artigianale ed eno-gastronomica
- utilizzo di mezzi di trasporto propri (intermodalità e mobilità locale)

e potrebbe risultare un approccio efficace, economicamente efficiente e replicabile nel tempo su più ampia scala, per favorire uno sviluppo dal basso di alcuni comparti e ovviare, in una certa misura, alla limitatezza delle risorse disponibili per interventi (comunque necessari nel medio periodo) di natura strutturale sul turismo diffuso, sulla tutela del territorio, sull'occupazione e sulla mobilità. Tale approccio inoltre, opportunamente condiviso con le comunità locali e comunicato al mercato per chiavi tematiche, potrebbe agire sul piano motivazionale sui soggetti coinvolti e stimolare l'imprenditorialità locale, configurandosi naturalmente intorno alle "colonne portanti" del Turismo Sostenibile.

Sulla materia esiste ormai da qualche anno una buona letteratura disponibile, ad esempio:

[http://www.iddri.org/Evenements/Interventions/ST0314\\_DD%20ASN\\_sharing%20economy.pdf](http://www.iddri.org/Evenements/Interventions/ST0314_DD%20ASN_sharing%20economy.pdf)

<http://search.proquest.com/openview/157d649d4aeb2757f07ee87e6e600cad/1?pq-origsite=gscholar>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cb-shared-economy-share-and-make-money.pdf>

ed interessanti casi di studio accademici rivolti al settore dell'ospitalità, ad esempio:

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8055286&fileId=8055287>

[http://projekter.aau.dk/projekter/files/197987114/Thesis\\_House\\_Swapping\\_Nora\\_H\\_fliitz.pdf](http://projekter.aau.dk/projekter/files/197987114/Thesis_House_Swapping_Nora_H_fliitz.pdf)

Un aspetto da considerare è altresì il contesto regolatorio. Questi nuovi modelli di business producono una contrapposizione piuttosto accesa fra gli attori tradizionali dei comparti coinvolti (albergatori, tassisti, ristoratori, guide turistiche) e i nuovi player, grandi e piccoli aggregatori

d'offerta, della sharing economy. Il tema della revisione delle regole esistenti è ormai in agenda e, sotto la pressione crescente delle parti coinvolte, non potrà essere rinviato a lungo. Le problematiche sul tavolo sono molteplici e implicano valutazioni sugli impatti economici, gli aspetti fiscali (spesso in contesti transnazionali) e legali, la sicurezza e la tutela dei consumatori.

L'ambito è complesso, impegnerà diverso tempo e risorse per le istituzioni nazionali ed europee; un suggerimento proponibile, in questa fase, è affidarsi ad un approccio pragmatico, sopra le parti, basato sul buon senso: nell'ambito delle economie online i cicli industriali si accorciano drammaticamente e i modelli si evolvono dalle logiche di "*plan, build, run*" a quelle di "*develop, launch, adjust*".

Il dibattito si va accendendo sulla validità dei modelli di *self-regulation* e *reputation* adottati dai nuovi protagonisti di mercato, sulla loro aderenza ai requisiti legali e fiscali e sull'opportunità d'intraprendere politiche orientate alla stretta regolatoria piuttosto che alla *deregulation*. Alcuni analisti e studiosi hanno teorizzato un approccio fortemente basato sui dati, una sorta di "Regulation 2.0", che offre qualche spunto d'interesse: <http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/white-paper-regulation-the-internet-way-660>

### *Digitization*

Un ultimo tema cruciale, che mi preme infine ricordare, arcinoto quanto trascurato e propedeutico alle dinamiche in corso, è quello della digitalizzazione e della messa in rete del patrimonio culturale (e quindi turistico) del nostro paese (archivi, musei, opere, siti, biblioteche, ecc.). Tale processo è ancora chiave, non solo per aumentare i visitatori, ma soprattutto per attrarre potenziali investitori e favorire la creazione di nuove opportunità professionali nei territori locali.

Attualmente, in Europa, soltanto il 20% del patrimonio culturale risulta digitalizzato e solo una frazione di esso è accessibile online. Per l'Italia, con la quota che possiede del patrimonio continentale, affrontare con priorità questa sfida è vitale e rappresenta un'opportunità fondamentale di creazione di valore, una *business challenge* che non può essere trascurata. Si tratta di progetti talvolta impegnativi, che richiedono una definizione chiara delle priorità e un piano integrato fra il sistema nazionale e le realtà territoriali. A questo riguardo risultano d'interesse ad esempio le pubblicazioni più recenti di MSEG:

<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/15th-meeting-member-states-expert-group-digitisation-and-digital-preservation-mseg>, che possono fornire supporto economico a progetti istituzionali in linea coi requisiti d'accesso ai fondi strutturali europei (ESIF, H2020). Un'area di monitoraggio costante, plausibile e coerente con la costruzione di un piano strategico del Turismo Sostenibile.

### **Centralità della Sostenibilità**

Il desiderio di un futuro migliore, tema esistenziale dominante dalle origine dell'uomo, è in una fase di sensibile revisione, specialmente nell'ambito delle società occidentali, che stanno attraversando un processo di secolarizzazione e di declino degli schemi religiosi. Con l'aumento generalizzato dell'istruzione, il concetto di Sostenibilità si profila come una sorta di nuova "*religiosità secolarizzata*", un nuovo riferimento valoriale per crescenti segmenti di popolazione. Come scrive Remo Lucchi (\*), "*questa nuova legge, che ci deve promettere equità, giustizia, rispetto e felicità, si chiama 'Sostenibilità', che significa Etica con l'obiettivo di garantire il rispetto dei bisogni del futuro, da tutti i punti di vista*". Il tema della sostenibilità risulta, pertanto, un fenomeno in graduale diffusione che emerge con forza dai cambiamenti socio-culturali in atto: "*tenendo conto della*

*rilevanza che il tema sta progressivamente assumendo presso tutti gli individui – oltretutto con priorità presso i segmenti più evoluti della popolazione, presso i quali nasce l'opinione pubblica -, a nessun Potere Sociale potrà sfuggire la gravità di azioni che non siano concepite e governate da precisi progetti di 'Sostenibilità manifesta'".(\*)*

Tale dinamica s'innesta e s'intreccia con il repentino cambiamento del comportamento degli individui (e dei viaggiatori) derivanti dalle innovazioni prodotte dai nuovi mezzi digitali – *web, smartphones, social networks* –, con la proliferazione di contenuti *user-generated* e l'affermarsi del protagonismo sociale e della partecipazione in rete (*friends, links*). *Mobile* e *Social* sono nuovi strumenti espressivi e d'interazione che mettono a fattor comune le *Passioni* degli individui; le *communities* di appassionati (appunto) si alimentano di processi di condivisione, alleanza e partecipazione e riconoscono nella Sostenibilità motivo di senso, un sistema duraturo di riferimento e di sostegno.

Nell'ambito di queste due dinamiche correlate, che stanno trasformando profondamente e globalmente la domanda e l'offerta del mercato turistico, collocare il tema della Sostenibilità come elemento centrale di un piano di sviluppo strategico del Turismo (non semplicemente del Turismo Sostenibile) risulta a mio parere una scelta fondamentale e originale di Innovazione.

Facendo leva sulle numerose best practices esistenti e sulla potenza aggregante di queste iniziative, è possibile mettere a sistema e patrimonializzare, con la comunità e con gli operatori, un sistema di valori e di opportunità straordinarie per l'industria turistica del nostro paese. Nel medio-lungo termine il tema chiave della Sostenibilità, con il suo percorso valoriale verso una vision orientata ad una "etica del futuro", può rappresentare la chiave di volta della convergenza fra il comparto della Cultura e quello del Turismo (oggi ancora distanti, quando non addirittura divergenti).

---

\* Remo Lucchi, "La Sostenibilità: una nuova religione?", Settembre 2015



## Promozione e Territorio

A cura di Alessio Cavicchi

### Introduzione

Gli Stati Generali del Turismo Sostenibile hanno offerto l'opportunità di un confronto aperto tra numerosi stakeholders, caratterizzati da esperienze, competenze ed expertise estremamente diversificate, ma accomunati da un livello profondo di conoscenza delle problematiche del settore. Con questa premessa non c'è da stupirsi se, insieme a numerosi punti di vista originali e proposte innovative, alcuni elementi comuni siano stati identificati e rimarcati con decisione sia all'interno del dibattito sulla singola sessione, sia a livello trasversale comparando il contenuto delle diverse sessioni tematiche.

In generale è possibile constatare la presenza sul territorio di un'offerta turistica caratterizzata da creatività imprenditoriale e innovazione tecnologica, che spesso prende vita da iniziative spontanee di *network building* seguendo un approccio *bottom up*. La proliferazione di tali iniziative, se da un lato rappresenta senza dubbio un segnale positivo che conferma la vivacità culturale del Paese, dall'altro porta con sé numerosi appelli, richieste e istanze al soggetto pubblico che non sempre riesce a seguire e supportare questa crescita.

Ritengo quindi che una delle grandi sfide che nascono da questo approccio partecipativo promosso dal Ministero, consista proprio nell'opportunità di integrare le informazioni sui *players* e sui progetti esistenti in maniera strutturata, per poter valutare meglio quali siano le aree e i segmenti di sviluppo più promettenti per il Paese, anche alla luce delle dinamiche intersettoriali: turismo e cultura, turismo e agroalimentare, turismo e manifatturiero, etc...

Vengono riportati di seguito alcuni concetti emersi dal contributo dei tavoli sul tema "Promozione e territorio".

### Principali temi emersi

Le domande sollecitate dall'esperto alla fine della relazione erano state le seguenti:

- Su cosa dobbiamo lavorare per incrementare il livello di reputazione del Paese e l'efficacia della comunicazione? Quali sono i valori e le caratteristiche che descrivono quella ricchezza che stiamo vedendo?
- Nella presentazione si è parlato dell'università come soggetto utile per la co-creazione di percorsi sostenibili. Quali possono essere altri soggetti facilitatori per favorire un approccio alla promozione territoriale di tipo bottom-up? Elencare esempi, casi di studio, best practices
- Quali sono i target di turisti a cui il sistema Italia dovrebbe rivolgersi?

Nel dibattito suscitato da queste domande sono emersi alcuni temi trasversali

Il tema della Governance, così come è stato evidenziato nella discussione delle altre sessioni riemerge continuamente nella maggior parte dei tavoli. In particolare si sottolinea la necessità di una cabina di regia e di definire il ruolo delle regioni. Questo tema risulta trasversale alle altre sessioni e per un approfondimento si rimanda in particolare alle relazioni sulla sessione 1 e 3.

Alcune proposte in merito:

*“È necessario un livello intermedio di animazione territoriale, un tavolo regionale a cui partecipano regione, enti locali, i segretariati regionali del ministero e stakeholder del settore”*

*“La reputazione del Paese può essere costruita e per il nostro paese il percorso non è stato ancora iniziato. Lavoriamo sulla comunicazione interna, sul coinvolgimento dei cittadini per la visibilità dei risultati. Individuiamo delle priorità da parte di una Regia di governance, per poi mettere a disposizione gli strumenti per il ritorno sul territorio”*

*“Il Ministero deve fare un piano strategico utilizzando anche un comitato permanente del turismo individuando solo 4 punti programmatici e non 54 come i vari piani regionali. Inoltre si avverte la necessità di un coordinamento a livello interregionale”*

Dal punto di vista dell'incremento di Reputazione internazionale del paese, emergono alcune criticità e proposte:

*“Risulta necessario il rispetto minimo della legalità nei rapporti con i turisti, ad esempio eliminare tutti gli operatori abusivi in tutti i campi connessi al turismo”*

*“È necessario far conoscere il valore del bene comune nei cittadini attraverso processi di coinvolgimento di tutta la popolazione poiché manca l'autoconsapevolezza”*

*“E' necessaria un'analisi etnografica per valutare la nostra reputazione sulla rete, quindi sul web, partendo dai risultati si possono poi rompere i vecchi valori e lavorare sulla ricostruzione della reputazione e dei valori... recuperare i “dicono di noi” della stampa pubblicati sui siti degli alberghi, ed utilizzarla come fonte per valutare la reputazione del nostro paese”*

*“Il primo modo per valorizzare il territorio è investire sui suoi valori. Il vivere come vivono gli italiani è un valore fondamentale ed è da questo che dobbiamo partire. (Valori: ospitalità, accoglienza, saper fare, biodiversità). Si migliora la reputazione se si migliorano i valori. La comunicazione è qualcosa che viene dopo e a parte perché non è che si migliora la reputazione se si migliora la promozione”*

*“Si deve lavorare sulla credibilità per migliorare la reputazione e usare maggiormente marchi di certificazione di qualità che lavorano in tal senso”*

*“Si deve incoraggiare l'orgoglio di chi ci vive sul territorio e fare una grande azione di riconoscimento perché a volte sono gli italiani a tradire la propria identità”*

Si riconosce quindi l'importanza di un lavoro sulla corrispondenza tra brand image (ovvero tutte le idee e le aspettative che hanno i consumatori/turisti nei confronti del Brand Italia), e la brand identity (ovvero quel sistema di significati, valori e associazioni simboliche che il Sistema Paese propone di se stesso). La comprensione di entrambi i concetti richiede un lavoro di ricerca, ma come emerge dai contributi, per lo sviluppo della brand identity, l'educazione, la formazione e il coinvolgimento dei cittadini rivestono un ruolo fondamentale.

I valori che corrispondono alla brand identity per gli stakeholders presenti a Pietrarsa sono riassunti nella seguente figura (*wordcloud*); accoglienza e autenticità sono i due valori più citati, assieme a ospitalità (sinonimo di accoglienza), storia, creatività, qualità e identità.



Tuttavia, sembra che fino ad ora le università italiane, a giudizio di alcuni partecipanti, non siano state capaci di adottare un linguaggio adeguato per dialogare con il territorio. Per questo motivo, pur riconoscendo il valore e la necessità di formazione adeguata e di un partenariato orientato alla co-creazione di conoscenza e di buone pratiche, si sottolinea l'importanza fondamentale del coinvolgimento di istituti di istruzione superiore.

Infine, anche per quanto riguarda la discussione sui **target di turisti/visitatori/consumatori**, sono diverse le opinioni talvolta contrastanti. Si registrano in particolare le seguenti macrocategoriedi opinioni:

- Italiani all'estero
- Economie emergenti
- Target legati a percorsi tematici trasversali che coinvolgano le diverse regioni
- Target immediati: senior; Target futuri: giovani a livello internazionale a cui è necessario raccontare il territorio
- Differenziare la comunicazione distinguendo turista colto da turista "di massa"
- L'offerta turistica è talmente variegata (turismi) che non possiamo identificare un target preciso

In ogni caso, qualsiasi target si voglia considerare, emerge chiaramente la necessità di: a) raccontare in maniera adeguata il territorio (*storytelling*), b) lavorare sulla *customizzazione* in modo che ogni turista si senta al centro di un'esperienza unica, memorabile e irripetibile da altri.

Questa frase sintetizza il contenuto di diversi tavoli:

"Non bisogna ragionare per singolo target ma per sistema informativo complessivo: mettere online e dare massima visibilità a tutte le offerte disponibili. Saper comunicare sul web è fondamentale per rilanciare il turismo nel suo complesso. Puntare sulla diffusione dell'informazione, promuovendo tutte le offerte, risolve il problema di pensare per singoli target, grazie al web si può puntare a cogliere target differenziati che scelgono la loro offerta e in maniera dinamica creano percorsi e consumi che possono andare anche al di là di quelle che si erano immaginate"

Per questo motivo sono necessarie ricerche Netnografiche per comprendere atteggiamenti e comportamenti degli utenti online e rispondere in tempo reale alle richieste.

Dal punto di vista delle indicazioni operative emerse dai tavoli, vale la pena menzionare la presenza nel report complessivo della sessione, di numerosi esempi e best practices che possono essere studiate, rielaborate e presentate nei prossimi appuntamenti di questo percorso.

Inoltre alcuni elementi presentati da più di un tavolo sono i seguenti:

- Potenziale di considerare il brand Italia come insieme di brands famosi (es. Ferrari) e/o brands regionali conosciuti in tutto il mondo.
- Promozione di partnership pubblico private (PPP) e valutazione in itinere della loro efficienza
- Necessità di un portale istituzionale e collaborativo per favorire la comunicazione interna e esterna sul modello della Spagna
- Lavorare con le associazioni presenti sul territorio e con i facilitatori individuati dai partecipanti
- Attenzione ai tempi della politica rispetto a quelli della programmazione
- Necessità di formazione professionale adeguata:
  - Corsi di laurea che danno accesso alle professioni
  - Integrazione tra università e scuole alberghiere (modello delle school of tourism and hospitality anglosassoni).

## **New Travel Economy. Come cambia la proposta: contributo dei tavoli al lavoro sul tema**

*A cura di Franco Salvatori*

Il metodo di lavoro adottato per lo svolgimento degli Stati Generali del Turismo Sostenibile, promossi dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo, ha registrato un considerevole successo perché ha consentito di far emergere con nitidezza nodi e problemi che le attività turistiche sono chiamate ad affrontare in relazione allo stato generale dell'economia mondiale e nazionale, alla specifica situazione che il settore vive nell'attuale congiuntura economico-produttiva a scala nazionale e nella necessità di una sua ristrutturazione che tenga conto di come offerta e domanda evolvono anche in maniera significativa.

I risultati raggiunti sono stati possibili, in particolare, dall'ascolto che è stato facilitato dai diversi attori sulla base della sollecitazione di fondo rappresentata dalla stessa titolazione dell'incontro, e dagli essenziali, ma provocatori e incisivi interventi di introduzione al lavoro dei tavoli.

Intitolare l'incontro al "turismo sostenibile" ha avuto infatti il risultato di orientare la discussione rispetto a una tesi fondamentale ma, al contempo, ha permesso di affrontarne lo svisceramento, lo sviluppo e la effettiva applicabilità.

Il lavoro dei tavoli, anche se limitato allo specifico della sessione, conforta nella valutazione appena esposta, giacché si è registrata una larga condivisione del metodo di lavoro adottato, sebbene sia stato messo in luce come la sua efficacia sarebbe risultata ancor più effettiva se fossero stati predisposti degli step preparatori/introductivi.

Piena, assoluta e convinta la condivisione della centralità della sostenibilità nell'accezione allargata che è stata oggetto degli interventi introductivi ai lavori come idea chiave attorno alla quale costruire strategie evolutive del turismo in Italia. E' stato a tal proposito rilevato come la cifra del turismo italiano debba essere individuata proprio nella sua capacità di esprimere l'equilibrio di fondo che è proprio della cultura nazionale e della sua proiezione territoriale e paesaggistica.

A questo riguardo si è evidenziata una sostanziale mancanza di strategie complessive, di scelte nazionali e di una regia forte, con il risultato che, motivo ricorrente e sottolineato da più soggetti, è stata avanzata l'esigenza che vengano indicate chiare e ben individuabili linee di indirizzo da parte degli organi centrali, rivedendone competenze e attribuzioni. Si è evidenziata così l'urgente necessità che la molteplicità di iniziative, delle quali pure si apprezza il carattere di spontaneità – da considerarsi un valore da preservare e ulteriormente incentivare – siano da ricondurre a strategie condivise e convergenti, attraverso la formulazione di un piano generale top-down.

La richiesta è da distinguersi da fenomeni di accentramento burocratico e ancor più dalla prevalenza della inefficace e talora incompetente mediazione politica, valutata come discorsiva e talvolta frenante, specialmente alla scala locale. È opinione comune dei tavoli che le suddette strategie condivise e convergenti debbano compensare un aumento reale della eterogeneità di percorso, per raggiungere gli obiettivi indicati e condivisi.

Riguardo alle domande sottoposte alla riflessione dei tavoli, con riferimento ai nuovi prodotti turistici che non superano la fase di start-up e a quali possano essere le azioni da suggerire per consolidarli, è stato messo in luce come occorresse badare a migliorare i processi di selezione, facendo particolare attenzione alla progettazione d'impresa piuttosto che al singolo prodotto. A questo proposito, i suggerimenti formulati riguardano la opportunità che vengano approfondite le analisi di mercato, specialmente con riferimento alle esigenze dei territori, alle loro peculiarità vocazionali e al ruolo che gli stessi territori in via competitiva esercitano sul mercato globale. E' stato anche ragionevolmente proposto che fosse previsto un adeguato sostegno alla progettazione, non solo attraverso l'usuale supporto economico-finanziario, ma soprattutto per

mezzo di agenzie specializzate alla valorizzazione di idee progettuali, alla loro elaborazione in fase di bandi nazionali e internazionali, all'affiancamento in tutte le fasi di presentazione delle proposte e, successivamente, in itinere nel processo produttivo.

Un ulteriore suggerimento, volto a ridurre la mortalità precoce delle start-up e a favorirne l'attecchimento e la evoluzione successiva nel mercato, è stato individuato nella loro messa a rete, favorendone la comunicazione reciproca nonché momenti di incontro capaci di incoraggiare il confronto sulle buone pratiche.

Per un utile percorso volto alla creazione di start-up in grado di superare con profitto la fase gestionale, è stato suggerito l'opportunità di favorire la cogenerazione di prodotti turistici. In tal modo, infatti, le energie finanziarie d'impresa e, in generale, umane, impegnate nella start up, potrebbero essere rivolte verso risultati multipli dove la caduta di uno o più di questi avrebbe il vantaggio di salvaguardare il processo avviato ed ottenere, dunque, rendimenti delle energie impegnate compatibili con il sistema dei costi iniziali.

Infine, mentre vi è stata una certa insistenza nell'individuare i GAL come luogo elettivo di progettazione e gestione delle innovazioni del prodotto turistico in grado di connettere lo stesso prodotto con il tessuto territoriale locale e favorirne, quindi, l'attecchimento, da più parti è stato sottolineato come sia necessario dare un ruolo più incisivo ai marchi e alle certificazioni di qualità. Questi ultimi, di fatto, permettono di ancorare i prodotti innovativi all'insieme dei valori identitari degli spazi turistici e, dunque, di rinnovarne la fisionomia su una base di humus sociale e d'impresa già sperimentato nei valori qualitativi.

Per quanto riguarda il secondo quesito posto ai tavoli, ossia come fosse possibile rafforzare e rendere organica la rete degli attori territoriali attraverso la generazione di prodotti turistici innovativi tipici della new travel economy, le risposte fornite hanno ruotato principalmente intorno all'idea di favorire la formazione di cluster tecnologici territoriali che, con la presenza di tutti gli attori, riducendo la intermediazione politica e il peso della burocrazia, potessero raggiungere lo scopo.

Di fatto, peraltro, il quesito posto è stato a più riprese intersecato con l'ultima delle questioni avanzate, ossia quali fossero le azioni che i soggetti locali, pubblici e privati, potessero mettere in campo per favorire il protagonismo dei territori.

In questa prospettiva integrata, con una certa insistenza, gli stakeholders hanno manifestato scarsa fiducia nella capacità delle amministrazioni locali di svolgere un ruolo di progettazione qualitativamente ragguardevole e con obiettivi distintamente individuati per mancanza di competenze e professionalità adeguate allo scopo, ma anche per cronica deficienza di risorse finanziarie dimensionate alla scala temporale degli obiettivi stessi.

Anche se in apparente contraddizione, gli stessi stakeholders non hanno mancato, poi, di considerare la eventualità che addirittura attraverso una revisione del codice degli appalti i soggetti territoriali pubblici vedessero aumentare significativamente il loro grado di discrezionalità nella formulazione delle scelte intendendo con ciò abbattere la dimensione burocratizzata dei processi decisionali visti come antitetici ad una efficace ed efficiente procedura progettuale e decisionale.

Sul tema della professionalità dei soggetti istituzionali si è innescata la richiesta pressante dell'attenzione ai processi formativi di competenze qualificate nell'ambito delle attività turistiche generalmente considerate. È stato infatti messo in luce come, sebbene da tempo i soggetti formativi – sia scolastici, sia universitari, sia regionali, eccetera – siano impegnati nel costruire figure professionali che tengano conto dell'evoluzione tecnologica e organizzativa del turismo, il quadro complessivo risulti ancora disomogeneo, con carenze significative e, soprattutto, istituzionalmente indefinito.

L'insieme della discussione ha messo in luce come la realtà delle attività turistiche, in un momento di rapida evoluzione, risulti assai più complessa di quanto si è in grado di cogliere e di rappresentare. Complessità dovuta alla profonda intersecazione che il turismo ha sviluppato con altri rami produttivi e con la dimensione sociale e culturale di una domanda sempre più articolata e avvertita.

Il turismo, specialmente in Italia, dove si manifesta come una attività storicamente matura, non può essere considerato un settore autonomo, ma è da leggersi come fortemente integrato con una serie di altre attività produttive e, dunque, ben difficilmente risulta inquadrabile in schemi univoci.

Ne deriva che appare utile puntare decisamente sulla integrazione del turismo nella chiave rappresentata dalla sostenibilità in vista di un aumento in misura considerevole della sua produttività.

## **La sostenibilità delle destinazioni**

*A cura di Paolo Verri*

### **IL CONTESTO**

Quali sono le sfide del turismo sostenibile per i prossimi quindici anni? Cosa intendiamo oggi veramente per destinazione sostenibile? Non si tratta infatti di lavorare solo sul tema del green e dell'accessibilità ma di mettere in moto un meccanismo più forte di dialogo tra i turisti che vogliamo diventare "cittadini temporanei" delle nostre città e dei nostri territori, e gli abitanti stessi che non devono vivere gli ospiti né come miracolo né come fastidio.

In un'Italia divisa a metà tra destinazioni troppo frequentate e luoghi di straordinaria bellezza e qualità ancora misconosciuti e certe volte o irraggiungibili o privi di servizi elementari, è necessaria una strategia di sviluppo che individui priorità condivise per macro regioni e lavori per un coinvolgimento attivo non solo delle categorie economiche di tutti gli attori economici e sociali.

In questo modo il sistema turistico, quello culturale e quello green in particolare, si mette in gioco per diventare non succedaneo di politiche macro economiche ma cartina di tornasole della qualità della vita che l'Italia ha da offrire ai suoi abitanti, temporanei o permanenti che siano. E renderla in assoluto più attrattiva.

### **LE DOMANDE POSTE AI TAVOLI**

1. Che rapporto vero possiamo instaurare tra operatori del turismo, turisti e cittadini?
2. Siamo pronti a darci delle priorità territoriali facendo crescere con programmazione i diversi territori selezionando dei luoghi di sperimentazione condivisa da tutti all'interno delle macro regioni?
3. Siamo consapevoli di dover mantenere la "verità" dei luoghi come asset principale della nostra offerta nazionale? E di dover puntare sulla cultura contemporanea per dare un futuro a quei luoghi stessi tramite innovazione tecnologica e sociale?

### **COME HANNO RISPOSTO I TAVOLI?**

Alcuni dei partecipanti hanno fatto notare che, a loro parere, la seconda e la terza domanda erano fuori tema e avrebbero dovuto essere inserite nell'ambito della discussione sulla promozione turistica. E' stato inoltre rilevato che le domande erano poco contestualizzate e potevano indurre a risposte poco focalizzate, e che alcune questioni non riguardavano direttamente il tema della sessione anche perché senza riferimento alla tematica ambientale imprescindibile quando si parla di sostenibilità.

Si è fatta richiesta, correttamente anche dal punto di vista del moderatore, di parlare non di "verità" ma "autenticità" dell'offerta culturale e turistica. E' stato inoltre sottolineato che ai tavoli mancavano interlocutori fondamentali, come le Regioni, gli imprenditori e gli operatori, fatto problematico se si intende procedere alla creazione di un sistema di lavoro pubblico privato appropriato. Mancava inoltre secondo alcuni presenti una rappresentanza dei consumatori che potesse dare riscontro della effettiva qualità del prodotto turistico.



## I TEMI TRATTATI

### Sostenibilità, identità, verità, integrità

*“La sostenibilità turistica non rispetta i confini territoriali”.*

La sostenibilità può essere raggiunta solo attraverso un'opera di collaborazione, grazie al coinvolgimento sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. È emerso nei tavoli il bisogno esplicito di realizzare attività di formazione (turista e cittadino) valorizzando l'esperienza che il turista porta con sé dalla vacanza e coinvolgendo la comunità. Ad esempio preparando dei pacchetti che puntino a valorizzare l'identità del territorio. Il turista deve potersi incontrare una sensazione di accoglienza, di apertura. Contemporaneamente, la collettività deve offrire al turista la propria identità in termini materiali ed immateriali.

È necessario quindi condividere la definizione di turismo sostenibile tra i diversi territori che condividono tale strategia. Ad oggi non c'è una unica lettura di tale definizione. A livello europeo è stato creato un sistema europeo di indicatori per il turismo sostenibile che forse a livello nazionale bisognerebbe condividere per poter fare dei progetti comuni e condivisi. È necessario lavorare su nuovi campi di applicazione turistica: piccoli borghi, natura, enogastronomia. Questi potrebbero essere i nuovi temi per fare rete turistica in Italia.

Una soluzione alla capacità di “carico” di una località potrebbe essere quella di adottare un numero chiuso, stabilire dei limiti. Ma il fattore determinante per arginare fenomeni di massa è il ruolo della comunità.

L'ambiente è il prodotto principale, sia quello naturale che quello costruito, che deve essere al centro della sostenibilità, anche vista una diretta correlazione tra qualità ambientale e valore economico dell'area o del bene. Per questo motivo il primo passo è la sensibilizzazione delle comunità locali. La sostenibilità va vista anche come capacità del territorio di sopportare il carico turistico e per questo bisogna avviare sempre un reale coinvolgimento dei cittadini, facendoli diventare attori veri e propri del processo e aumentare la capacità e la qualità della loro accoglienza turistica. Solo così si potranno distogliere le masse dei turisti verso altre aree creando delle opportunità strategiche, alternative al turismo di massa.

Pilastri della sostenibilità dovranno quindi essere:

- Il dialogo sociale ben costruito, per coinvolgere il cittadino e portarli a riscoprire la cultura dell'accoglienza.
- Autovalutazione anche rispetto alla gestione da parte delle amministrazioni comunali. Non esiste una gestione sostenibile.

La sostenibilità dell'afflusso turistico dovrà passare anche dalla messa in campo di azioni tese a promuovere la destagionalizzazione e l'aumento dell'offerta per invogliare i turisti verso differenti mete. Anche se si deve essere consapevoli che è difficile cambiare l'idea del must che ha in testa il turista che vuole vedere solo i monumenti principali. Bisogna pertanto avviare una programmazione diversa da quella visite e formare in tal senso anche le agenzie turistiche.

I tavoli hanno altresì sostenuto che lavorare sul rapporto tra cittadini e turisti è indispensabile per il mantenimento del concetto di “vero” del territorio. Una proposta è stata quella di dare forza al marchio delle città sostenibili, così come fa ETIS, un protocollo europeo di sostenibilità a cui hanno aderito le principali città turistiche italiane.

A proposito della “verità” dei luoghi si è evidenziato come la promozione turistica non organizzata rischi di trasformare le narrazioni delle tradizioni in manifestazioni prettamente turistiche. Tale

stravolgimento oltre a far perdere le radici storiche crea anche una serie di problemi di sostenibilità quando l'affluenza in un luogo di tradizione diventa grazie ad essa stessa troppo alta.

Conservare il "vero" dipende quindi dalla disponibilità delle collettività a monetizzare solo parzialmente la storia locale senza trasformarne la base culturale. Si tratta di cercare la discontinuità nelle immagini coerenti dei territori per poter riconoscere il "vero". Il "vero" può essere un rischio ma anche una grande opportunità. Sempre intendendo per "vero" quanto è "autentico".

Chi viene in Italia viene per scoprire l'identità di un posto non deve essere necessariamente basato su un'idea di passato; il rischio che corriamo è di essere straordinariamente attrattivi, ma con una offerta basata solo sul patrimonio e non sulla qualità del presente. Si ritiene pertanto necessaria una maggiore attenzione ad un approccio non passatista, con un visione fortemente "contemporanea" del nostro Paese.

Una leva di promozione della autenticità del territorio è da considerarsi anche l'implementazione dei "cammini" che possono promuovere e portare turisti in nuovi territori anche per esempio presso start up innovative; un progetto particolare sui camminatori è stato finanziato dall'Ue per camminatori nella città che venivano mappati al fine di elaborare l'emozionalità della città.

Molto importante anche il concetto di conservazione attiva, animazione dei luoghi ed interazione tra operatori della filiera e il turista. Si è messo in evidenza l'assenza di un progetto sulla sostenibilità condiviso a monte. I micro-cosmi turistici attivano pratiche che non si integrano con logiche sistemiche.

In molti hanno sottolineato che anche il cibo è un indicatore di autenticità (il km0, l'utilizzo dei prodotti locali). Per questo si è proposto di valorizzare e coltivare la buona cucina che è un campo che può coinvolgere anche altri settori (la buona agricoltura, le specificità locali e i piccoli imprenditori), di ascoltare il territorio e di creare dei luoghi in cui le persone che lavorano, che conoscono e studiano il territorio siano a confronto.

Si ritiene in definitiva che promuovere la conoscenza, la tutela e la promozione del territorio è fondamentale per preservarlo. Bisogna saper costruire le motivazioni, legando il turismo alla ricerca delle radici/origini a delle strategie che creino attrattività e che facciano diventare vivi i luoghi di visita.

## **Cultura e Turismo**

E' stato detto che per incentivare la cultura contemporanea è necessario utilizzare i musei come luoghi di creazione, e non di racconto regressivo. Si è proposto di incentivare le residenze per artisti soprattutto nei piccoli centri per accogliere giovani artisti con il coinvolgimento delle comunità locali, di creare dei percorsi differenziati anche nei musei, un percorso primario, di lavorare sugli approfondimenti, facendo in modo che in futuro prossimo i musei selezionino meglio gli itinerari di visita. Si è molto sottolineato il bisogno di creare all'interno dei musei dei percorsi con delle opere esistenti e di creare eventi tematici che ne focalizzino l'attenzione.

Molti dei partecipanti hanno stressato il concetto che spesso i cittadini non conoscono i loro beni culturali per cui il primo punto dovrebbe essere l'educazione dei cittadini e degli operatori per qualificare la conoscenza delle risorse culturali presenti nel nostro paese.

La preparazione e valorizzazione culturale è importante per rendere veritiero il rapporto con il turista. L'arte contemporanea può essere strumento per raccontare al turista la storia a patto che non si scontri con il nostro legame col passato.

Da più parti si è sottolineato l'opportunità di promuovere il design contemporaneo per riqualificare i luoghi della residenza e della residenza storica. Si tratta di accogliere e rilanciare la contemporaneità come ad esempio operazioni di street art per riqualificare quartieri delle grandi

città. Interessante è inoltre ritenuto il rapporto tra archeologia e contemporaneità che promuove la realizzazione di ricostruzioni tridimensionali e interattive.

In molti suggeriscono di chiedere ai comuni di sviluppare dei piani integrati che tengano conto delle esigenze attuali e future e di come valorizzare il patrimonio. Non è vissuto come sostenibile la consuetudine delle giornate gratuite ai musei in alta stagione; è necessario organizzare tali giornate nella bassa stagione in modo che diventino anche attrattore turistico.

Sono lette come assolutamente non sostenibili le varie attività illegali che si ubicano intorno ai grossi beni attrattori, con ricadute fortemente negative anche sul sistema turistico.

## **Il rapporto pubblico – privato**

Ma come possiamo governare il sistema turismo nazionale? Una soluzione, in alcuni territori già sperimentata per governare le azioni turistiche è quella di costituire un tavolo formale al quale partecipino una serie di attori impegnati ad elaborare indirizzi e linee guida per le politiche sul turismo. Questo, d'altronde, è un indirizzo che viene dall'Europa. Un ulteriore elemento fondamentale è la visione strategica a lungo termine delle politiche turistiche. Non si può più pensare ad azioni di breve durata, ma a una pianificazione di lunga durata.

Bisogna chiedersi chi fa la regia ma bisogna anche lasciare al privato la libertà di agire e di investire. Non dobbiamo pensare che il pubblico abbia più capacità e informazioni del privato, spesso il pubblico ha un approccio troppo dirigista che innesca meccanismi di assistenzialismo e di attendismo.

È necessario ascoltare il territorio ed elaborare delle strategie mirate. La regia è mettere i soldi sulle priorità e assumersi la responsabilità. È necessaria una nuova strategia di selezione delle tematiche. Il pubblico deve stabilire le priorità e creare le infrastrutture. Sempre sul tema degli investimenti, bisogna investire sulle competenze soprattutto all'interno delle amministrazioni.

Si è discusso molto delle azioni da intraprendere per instaurare un rapporto tra turisti, cittadini e operatori del turismo. L'azione principale deve nascere da un forte coinvolgimento tra il pubblico e il privato. Il privato è in grado di farsi carico di investire e di individuare i settori peculiari dove investire.

Per instaurare un rapporto chiaro tra i soggetti coinvolti occorre che il pubblico possa costruire una promozione univoca del territorio. E' necessario lavorare sulla formazione e sulla consapevolezza generale delle potenzialità del territorio nonché sulla costruzione di una *corporate identity* molto forte e farlo in maniera partecipata e aperta.

È fondamentale che il turismo si basi su piattaforme imprenditoriali forti, e su una *governance* regionale condivisa con una strategia definita. Molto spesso le scelte politiche indirizzano gli assi di investimenti che devono essere funzionali a piani di destination marketing.

## **Coinvolgimento e partecipazione**

Per rendere contemporaneo il turismo locale si devono attivare sempre di più direttamente i cittadini. È la gestione dal basso che garantisce la contemporaneità delle azioni. Tutti coloro che possono assumersi responsabilità devono intervenire su questo punto. Il rapporto tra tutti i soggetti in particolare le comunità locale genera inoltre lavoro diretto ed indotto.

Serve quindi un coinvolgimento della cittadinanza per la definizione dell'offerta un patto non solo economico ma anche di restituzione di qualità territoriale. Domandarsi come entra il turismo in un percorso di coinvolgimento di comunità, la rete deve sapersi raccontare, passare emozioni, utilizzare tecnologie a supporto di questo.

Anche il turista deve diventare concettualmente responsabile e operativamente ambasciatore del territorio visitato. Nel contempo, il coinvolgimento della popolazione evita che i territori diventino “turistifici”.

E' quindi necessario creare circoli virtuosi favorendo la sinergia tra i saperi locali; i turisti potrebbero essere un mezzo per raggiungere questo obiettivo. Il coinvolgimento delle popolazioni locali e le peculiarità del territorio ritornano anche in questa discussione come tema centrale.

Riguardo l'importanza del coinvolgimento dei cittadini si riporta un esempio di promozione dell'educazione a partire dai più giovani. L'educazione deve contribuire a diffondere un pubblico della cultura più ampio che incide sulla sostenibilità degli spazi culturali. I residenti sono turisti a km 0; le strategie culturali non devono puntare solo sui turisti ma soprattutto sulla comunità locale, che spesso non conosce e non “consuma” i beni culturali del suo territorio, mentre dovrebbero essere promossi e sviluppati al fine di garantirne la sostenibilità nel tempo.

### **Macroregioni e priorità**

Alla domanda se sia già possibile individuare delle priorità di scelte turistiche, in maniera del tutto condivisa i presenti in molti rispondono “no non siamo pronti”. In maniera condivisa ritiene che il sistema Italia non sia pronto per affrontare il turismo attraverso delle priorità territoriali. Si ritiene che la competizione derivante dalle priorità territoriali creerebbe dissidi tra i territori. Si ritiene preferibile la creazione di distretti del turismo eventualmente per macro regioni al fine di indirizzare i finanziamenti su più macro aree in contemporanea.

Altri ritengono invece che sia possibile individuare le tematiche trasversali a diversi territori e puntare su quelli, sulla base anche di quanto sta facendo l'Europa, ovvero promuovendo delle strategie di specializzazione dei territori, grazie alle quali le regioni possono selezionare dei temi su cui puntare.

Lavorare per priorità può significare lavorare per macrotemi condivisi a livello nazionale piuttosto che per singoli luoghi o singole azioni puntuali. L'obiettivo è quello di individuare azioni che possano essere di interesse dell'intero territorio nazionale e declinate in modo diverso nei vari luoghi.

È necessario individuare quali sono le priorità dei singoli territori per sperimentare azioni di rete. Se ci mettiamo d'accordo sui temi prioritari allora poi si può lavorare nella direzione delle macroregioni.

Serve una programmazione a lungo termine che promuova piccoli progetti non solo turistici, ma un insieme integrato di attività produttive con risultati virtuosi. La promozione ad esempio di progetti scientifici e di ricerca, l'innovazione tecnologica e quindi l'incremento della qualità della vita non può che avere ricadute positive nel settore turistico ma anche utilizzandolo come incremento e differenziazione dell'offerta turistica.

C'è la necessità di scelte programmatiche a medio e lungo termine su più livelli decisionali, abbandonando la politica di accontentare le diverse richieste nella logica dei campanili; necessità di una visione politica forte con scelte che inglobano gli interessi delle diverse parti senza che tali interessi diventino ostacolo e freno.

Le associazioni di categorie per troppo tempo sono state un freno allo sviluppo, riuscendo a gestire le diverse richieste trasformandole in risorse di sviluppo. Asset prioritario è ora quello di mantenere l'identità dei luoghi, dicendo basta al consumo del territorio.

## **I flussi turistici: come incrementarli, come qualificarli**

Più turisti ci sono e meglio è? Questo non è sempre vero. Bisogna distribuire i flussi turisti tra i primi 20 siti culturali che fanno il 50% dei turisti e gli altri 400; ciò significa che concludiamo il fallimento del modello Barcellona ovvero lo “sfruttamento” del turista. Bisogna valutare l’impatto sul territorio dei grandi flussi turistici. Attraverso la creazione del marchio territoriale un regione come l’Alto Adige è riuscito a costruire una comunità collaborante tra operatori del turismo e cittadini. Bisogna quindi lavorare su piccoli progetti con obiettivi specifici per una comunità come trovare sinergie e collaborazione. Nel rapporto tra questi soggetti c’è una questione di professionalità. Spesso l’operatore del turismo è la prima “accoglienza” del turista. Ci vorrebbe migliore formazione e bisognerebbe attirare talenti.

E’ necessario trovare equilibrio tra la necessità di aumentare il numero di visitatori e la sostenibilità turistica, perché si rischia che le due cose entrino in contrasto nonché differenziare l’offerta e promuovere anche percorsi alternativi.

Un’altra soluzione può essere quella di avviare un sistema di prenotazione obbligatorio via web.

E’ stata citata l’esperienza di Matera come significativa perché a partire da una posizione di debolezza, attraverso la costruzione del consenso è stata creata una vision collettiva, costruendo un brand e una reputazione. In Italia un brand che funziona sono gli itinerari enogastronomici, perché propongono un’esperienza riconoscibile. Così facendo si ricostruiscono i valori territoriali. A volte le situazioni sono svantaggiate possono essere favorite perché sono da inventare. Spesso le grandi città turistiche sono diventate poco attraenti, perché troppo affollate e turistiche. Ci sono invece piccoli territori che stanno diventando seducenti perché puntano sulla qualità e non la quantità dell’offerta.

Bisogna distinguere i grandi centri dai piccoli centri, dove si può offrire un turismo di comunità. In questi posti si può cercare un rapporto tra operatori, turisti e cittadini. Nelle grandi città c’è invece un problema di limitare i numeri. Le guide sono un fattore fondamentale di unione tra turisti e cittadini, traducendo non solo la lingua ma la cultura.

Il tema è quello di trattare il turista come cittadino temporaneo, passare da una visione del turista non come invasore delle città d’arte, ma come risorsa. Si è rilevato la necessità di far emergere una ricaduta positiva ed evidente del turismo sui cittadini. Invece per le destinazioni turistiche non ancora esplorate e da supportare perché è il futuro del turismo, viene visto come risorsa per la comunità locale.

Esiste un altro tema nel rapporto tra turisti e cittadini, quale l’ospitalità dei migranti. La multiculturalità cambia anche il concetto di “vero”. Bisogna trovare una mediazione tra l’esperienza e il racconto. Il “vero” quindi è sempre una mediazione. Il turista abitualmente viene per farsi raccontare i nostri stereotipi; spesso si tratta invece di demolire l’immagine dei luoghi comuni da visitare. Purtroppo il turista non è consapevole di tutti i luoghi di interesse che potrebbe visitare – e non li visita! Il discorso vale anche per l’ambiente: ci sono ambienti che si prestano ad attività *leisure* che non vengono riconosciuti come tali.

## **Il ruolo del ministero e il tema delle risorse**

Nel corso dell’incontro si è detto che lo Stato dovrebbe costruire un progetto comune, che possa muovere i flussi turistici verso le destinazioni italiane. Occorre ripensare al Sistema Turismo Italia, ripensare al sistema paese e realizzare una campagna unica di comunicazione e coinvolgimento della nazione intera.

C’è una grossa frammentazione dell’offerta e frammentazione di promozione. Le strutture deputate alla costruzione delle politiche turistiche sono frammentate e mal strutturate, i comuni che possono utilizzare risorse come la tassa di soggiorno, utilizzano quei fondi per attività che non sono legate

strettamente al turismo. Il quadro normativo italiano favorisce l'individualismo territoriale che genera una presenza frammentata alle grandi esposizioni e fiere turistiche. Le regioni promuovono i propri territori in maniera "arcaica". Leggi sul turismo sono state considerate obsolete e le leggi regionali carenti.

il dibattito sull'esiguità dei finanziamenti turistici. Non spezzettare i finanziamenti. Altra opinione: finanziamento solo ai casi di successo. Sostenere le start-up che superano la fase iniziale, non sostenere l'attività di impresa alla base in quanto la maggioranza delle start up terminano senza produrre effetti duraturi. Investire su qualcosa che ha già prodotto un risultato seppur minimo. Finanziamento come motivazione per fare rete.

Manca un sistema, un coordinamento degli enti locali perché manca interlocuzione tra Ministero da una parte e comuni e regioni dall'altra. Emerge importante urgente e necessario un sistema di coordinamento centrale che metta a sistema le diverse forme di turismo presenti in Italia che possa dar vita ad un sistema integrato che non valorizzi sempre i grandi siti turistici. Manca una governance pubblica in primis che poi dopo dialoghi con gli altri attori ed è questa l'urgenza.

Bisognerebbe gestire il flusso turistico e controllarlo in termini di numeri e di modalità di accoglienza per venire incontro ai territori. Bisogna indicare al MIBACT strumenti operativi per gestire anche il turismo degli eventi in modo sostenibile (es. destagionalizzarli).

Importante il tema delle macroregioni:

- non bisognerebbe immaginare che ogni area sia importante per il turismo ma selezionare e implementare strategie macroregionali è fondamentale
- bisogna prevedere delle aree dove il turismo non si potrà mai sviluppare e bisognerebbe rinunciare a vantaggio di aree dove invece il turismo può essere più sviluppato condividendo le ricadute sociali su tutto il territorio.

È importante che ogni territorio scelga le proprie priorità dandosi prospettive di sviluppo non per forza legate al turismo. Bisogna scegliere le priorità e le strategie diversificate sul territorio secondo le proprie vocazioni.

È fondamentale che i progetti non siano solo grandi progetti, che spesso hanno ricadute disastrose, ma è fondamentale avere una strategia chiara. Tanti piccoli progetti possono essere più funzionali a raggiungere gli obiettivi di una strategia. Puntare su un solo grande progetto ha molti rischi nel caso in cui il progetto fallisca o non raggiunga gli obiettivi.

Il rilancio del settore turistico non si risolve con le connessioni, il mettersi in rete, ma con una politica e intendendo il turismo un settore economico (Concetti di fondo: abolizione titolo V e ENIT). La necessità di individuare il Brand Italia. Necessità di vedere il Turismo come settore economico. Questa visione manca completamente nel Ministero. È necessario un piano strategico di livello nazionale e una visione comune per cui il turismo è considerato quale fattore economico fondamentale (equiparato all'export). Sul tema ci si domanda se si è pronti ad una visione di priorità territoriali in un'ottica di programmazione d'insieme.

Risulta necessaria una uniformità delle regole sul turismo, il Ministero del Turismo deve diventare un ministero forte per una equa governance del territorio.

Occorre vincolare fondi, come la tassa di soggiorno, ad azioni che siano mirate al campo turistico. Costruire attività di finanziamento vincolanti, Investire sulla visibilità delle azioni. Costruire un dialogo aperto, continuo e permanente tra imprenditori, investitori e cittadini. Riconoscere una leadership forte che possa programmare le azioni sul territorio. Investire sulla formazione. Costruire linee guida nazionali chiare in ambito turistico. Promuovere la Coopetizione (cooperazione e competizione). Investire sulla formazione di taxisti, operatori turistici, ristoratori,

albergatori, attraverso ad esempio la camera di commercio Si cita ad esempio il lavoro effettuato a Torino. Costruire programmi di formazione e partecipazione qualificata

### **La formazione come priorità impellente**

Bisogna inserire anche gli operatori turistici in un progetto di valorizzazione della irripetibilità di un territorio e gli operatori si devono adattare e basta senza compromessi. Purtroppo si evince che restano operatori turistici che invece portano turisti generici e massificati e andrebbero invece indirizzati ad una comunicazione mirata a nicchie di turismo. Gli operatori turistici andrebbero anche indirizzati meglio alla valorizzazione dei marchi ecolabel per il turismo.

Bisogna formare la comunità locale a mantenere ferme le proprie tradizioni e a non svenderle per il turista (dare regole):bisogna affrontare locali che vanno formati e non sanno da che parte iniziare oppure comunità locali fin troppo agguerrite nel decidere del proprio turismo: il MIBACT potrebbe indirizzare queste comunità locali. La formazione dei locali deve partire dalle scuole, bisogna fare una rivoluzione culturale, magari produrre delle linee guida.

Si può lasciare la gestione del turismo alle comunità locali ma va garantita una gestione unitaria dello stesso nella definizione degli obiettivi e nella attuazione di azioni coerenti . Le risorse prese al territorio vanno ad esso restituite.

Esistono forti luoghi di sperimentazione che non hanno alle spalle un tessuto forte delle comunità locali che condivida la finalità turistica.

Inoltre non tutti i territori devono diventare territori turistici per forza o avremo una economia squilibrata verso il turismo. Bisogna analizzare la vocazione turistica effettiva del territorio e formare le comunità per comprendere se il turismo può essere il proprio volano di sviluppo economico e sociale. Bisogna creare attori consapevoli della realtà turistica in cui vivono.

I luoghi di sperimentazione non andrebbero scelte per macroregioni (logica non positiva per il nostro paese) ma per tematiche o filoni comuni. Sono valide le esperienze degli itinerari come la via Francigena. Con gli itinerari possono collegarsi le piccole realtà turistiche e raggiungerle nel dettaglio e valorizzarle (far rivivere borghi dimenticati). Il camminare è uno strumento importante.

Dobbiamo però programmare i territori ad un turismo diverso da quello di massa ma basato sugli itinerari (es. via Francigena) che sono il migliore strumento di sviluppo di turismo sostenibile in Italia mentre nel nostro paese non sono mai state fatte politiche del turismo. Bisogna cercare uno strumento operativo, un piano di sviluppo turistico adeguato ai territori.

Un nodo da risolvere è verificare la forma di gestione ottimale per gestire gli itinerari da parte del pubblico. Inoltre dobbiamo affrontare il problema dei fondi europei gestiti male, non ci sono nemmeno figure professionali nel pubblico capaci di gestirle.

Bisognerebbe poi promuovere nuove figure professionali e non solo la classica figura della guida turistica. Bisogna sviluppare competenze che permettano di riconoscere e gestire i diversi turismi (anziani, bambini ecc.). Sistema Animazione promuove gruppi di Animatori Culturali, figure che sanno comunicare l'anima dei luoghi e delle persone dei luoghi, al servizio di scuole, musei ecc. che si fanno anche da promotori del territorio.

Risultano auspicabili incontri di preparazione alla visita (seguire la carta del turismo responsabile)- qualche diversità di opinione su come fare tale formazione a monte. Per aumentare senso comunità e rispondere anche a prima parte terza domanda stimolare guide locali, operatori locali, servizi locali (senza precludere troppo a collaborazioni esterne)

### **Il ruolo del digitale**

L'innovazione tecnologica è stata ritenuta utile per sostenere il turista affinché abbia maggiore percezione di ciò che troverà sul territorio. Quanto descritto sulle brochure non può essere

trasferite sul digitale; esiste un linguaggio specifico. Per cui si dovrebbe prevedere l'obbligatorietà della promozione del territorio attraverso le diverse tecnologie. Si ritiene infine necessario l'utilizzo delle applicazioni tecnologiche per rendere più appetibile molte risorse culturali e turistiche soprattutto ai giovani.

Anche per la partecipazione dei cittadini ai progetti di sviluppo turistico l'utilizzo dei social media può essere uno strumento. Alcuni propongono di creare delle community in cui sono coinvolti i cittadini che sono in grado di fornire informazioni ai turisti che ne fanno richiesta. Emerge poi la necessità di non declinare le mappe del turismo per territori ma per target, ad esempio declinando i cluster in tutte le regioni: tema del vino, delle ferrovie. Uniformando le definizioni in tutte le regioni, creando indici comuni che possono consentire di aggregare. Anche la Cartografia potrebbe essere utile: è stata suggerita la proposta di creare un atlante della bellezza che metta in rete soggetti belli del territorio in modo trasversale. In questo modo si potrebbero valorizzare anche luoghi che in questo momento non sono conosciuti e che meritano un rilancio.

Ridurre l'innovazione tecnologica (la pietra ha un odore va trasmessa es. pietra tomba di Dante) preferiamo un'informazione dalle persone (Narratori dei luoghi – anche accoglienza hotel - reception nuove e altre funzioni). La forza dell'Italia è nei beni immateriali e bisogna mantenere l'autenticità e l'originalità dei luoghi come asset per l'offerta turistica

Però esiste un nuovo modo di arrivare al territorio: arrivi attraverso internet. Es. Sito del turismo italiano secondo molti partecipanti del tavolo non è appropriato e contrasta con eccellenze di siti specifici. Necessità di interattività tra le strutture e il sito informativo (es. orari di apertura non corrispondenti alla realtà). Molto importante il portale nazionale (ostacolato dagli albergatori).

Le nuove tecnologie sia per la virtualizzazione che per supportare la visita nei musei, servono a creare l'esigenza di consumo culturale e invogliano alla scoperta e alla visita dei luoghi reali.

Altri esempi sono startup di successo tecnologico che si sviluppa nei piccoli borghi.

## **Il ruolo della comunicazione**

Non esiste turismo se non c'è comunicazione. Questa è una questione centrale su cui puntare. Viene messo in evidenza che la pubblica amministrazione prima di farsi portatore di conoscenze e di promuovere formazione dovrebbe ascoltare il territorio. Bisogna indagare la reason why del viaggio, insieme al territorio. Dare alle persone gli strumenti per valorizzare le proprie esperienze. Partire dalla visione macro è difficile da comunicare. Non posso darti una scatola chiusa e chiederti di comprarla. Creare pacchetti che si rivolgono ad un target ben preciso ben sapendo che cosa le persone cercano sul territorio. Adeguarsi alle esigenze del turista. Punte avanzate di eccellenza, non conosciute da tutti queste cose ben comunicate sono il traino di tutto quello che c'è dietro. In termini di aziende e soggetti. Eccellenza che traina. La visione complementare, è esportare la macro regione e far conoscere quello che c'è dietro.

Attività di web marketing con veicolazione di contenuti sui social e il coinvolgimento delle persone dal basso come cassa di risonanza. Attività di promozione attraverso prodotti cinematografici.

Si rileva la scarsa conoscenza dell'Italia da parte dei turisti. L'individuazione delle macroaree può contribuire alla soluzione di alcuni problemi rilevati per la gestione dei flussi turistici nelle grandi città e la promozione integrata del territorio.

Poiché la capienza turistica dei centri storici della città è limitata, bisogna intervenire su questa: la comunicazione può essere d'aiuto alla soluzione del problema.



## **Il monitoraggio**

Che cosa misura il successo e l'insuccesso? Il modello Rimini è finito. Sono le persone che fanno la tendenza, quelle persone che sono in grado di raccontare una storia. Quello che conta non è più il numero. Importante il turista, il cittadino ma anche l'ambiente e il paesaggio. Questo paese ha una biodiversità culturale che va mantenuta. Valorizzare le differenze. Ci deve essere una regia ma i cittadini si devono sentire custodi di una diversità. Puntare sui giovanissimi, sulla scuola per fare il salto culturale che stiamo cercando. L'esperienza di Urbino: cittadini economia su affittacamere per studenti, si è fatta fatica a coinvolgere operatori e cittadini sulla valorizzazione di palazzo ducale. Perché è necessario costruire la cultura in alcuni luoghi della valorizzazione del patrimonio. L'interesse nasce dal fattore economico.

Ma per non andare incontro ad un nuovo modello Rimini non bisogna ricadere nella monocultura, nella differenziazione sta la sostenibilità delle destinazioni e per le destinazioni. Più contaminazione, perdita della centralità del lavoro. I cittadini oggi lavorano, ma sono anche turisti del proprio territorio perché fruiscono dei servizi culturali. C'è necessità di misurare anche questi flussi. Genius loci vs folklore quando penso al turista come cittadino temporaneo.

Tra le carenze, si osserva che manca un osservatorio unico nazionale sul turismo che fornisca dati uniformi su cui basarsi e che faciliterebbe il lavoro di programmazione.

Altresì, non c'è una scuola di alta formazione alberghiera, la necessità di una formazione delle figure negli alberghi è molto sentita.

## **ALCUNI ESEMPI COLLEGATI AI TEMPI SOPRA TRATTATI**

L'Europa ha promosso una strategia turismo marittimo e costiero attraverso eventi strutturati. Si crea occasione di confronto attraverso un evento e ci si confronta sia prima che dopo. La commissione svolge un ruolo di facilitatore che fa incontrare soggetti diversi che altrimenti non si parerebbero. Le parole chiave sono dialogo, consultazione e operatività. Turisti devono essere considerati cittadini.

Vicino Matera un gruppo di turisti inglesi ha comprato degli stabili e li ha ristrutturati, oggi sono cittadini. Rimini eccellenza nell'accoglienza dei turisti. È un fattore culturale, far capire ai cittadini che il turismo è una cosa dalla quale possiamo vincere tutti. Ci sono dei territori stressati dal turismo. Friuli – il ruolo della pubblica amministrazione è quella di investire nella comunicazione per comunicare il "vero" del territorio. Si è puntato sulla comunicazione soprattutto social perché questo amplifica l'informazione non solo sul territorio ma anche nelle cerchie di amici e conoscenti di quelli che vengono a visitare la regione. Importante dividere i ruoli, chi fa che cosa. Potenziare la comunicazione e far circolare le informazioni.

Altro esempio concreto: iniziativa europea Health Tourism – Spa E wellness – Salute e Benessere. Cluster strutturato con una forma giuridica riconosciuta. È stata creata una fondazione che si occupa di promuovere questo tema e di brandizzarlo insieme a diversi territori. Si potrebbe pensare la stessa cosa per molti altri temi.

Nel caso della Via Francigena si è assistito ad un cambiamento nell'atteggiamento della comunità locale, che da un atteggiamento negativo, ha ultimamente sviluppato un atteggiamento di accoglienza nei confronti del turista-pellegrino. Questo cambiamento è dovuto ad una promozione, oltre che ad un percorso gestito e organizzato che hanno condotto anche le regioni, prevedendo la sensibilizzazione e il coinvolgimento della comunità locale. Altro fattore positivo è stato il coinvolgimento dell'economia locale che ha potuto ottenere un beneficio diretto dall'attività turistica.

Sulle priorità: esempio forte “noi Venezia dovremmo chiuderla”. Accade per mancanza di regole. Esempio Bruges (solo il 30% dei negozi può essere di tipo turistico). Il caso Venezia viene definito come turismo invasivo e necessità di regole.

La contemporaneità va bene ma deve dialogare con le tradizioni e le realtà locali oppure i cittadini rischiano di non identificarsi e riconoscersi in essa. La modalità tecnologica è molto aggregante per le fasce giovanili ma non si deve puntare solo su quella.

L'accoglienza va fatta ormai molto tempo prima, in anticipo rispetto a iniziative turistiche, con una comunicazione online mirata di cosa si fa in Italia con il linguaggio giusto verso nicchie di turismo. Attraverso questi strumenti si possono pianificare e programmare i turisti che arriveranno mirando a target specifici. Ovviamente il territorio deve essere pronto a ricevere quel tipo di turismo, quindi la comunicazione digitale deve essere sempre di servizio al territorio.

Un esempio è Fabriano che è riconosciuta come città creativa, che sviluppa il territorio oltre la crisi industriale.

Modello di qualità di integrazione identità e aggiornamento contemporaneo i Louvre o la metropolitana di Napoli o gli ultimi interventi milanesi, un altro esempio di recupero illuminato dei poli didattici per la diffusione della scienza tipo Trento e Napoli.

## **RINGRAZIAMENTI**

*Un ringraziamento particolare va agli Esperti e a tutti coloro che sono venuti volontariamente a Pietrarsa e hanno partecipato ai primi Stati Generali del Turismo Sostenibile. Il contributo fondamentale si legge nelle pagine di questo documento.*

# GLI ESPERTI

## STEFANO CONSIGLIO

Dipartimento di Economia Management Istituzioni- Università Federico II - Via Cinthia. C.U. Monte S. Angelo Napoli 80121 Italia

Attuale posizione e carriera accademica:

Dal novembre 2006 è Prof. Ordinario di Organizzazione aziendale (SECS P/10) presso l'Università Federico II di Napoli, Dipartimento di Economia Management e Istituzioni.

Incarichi istituzionali e di ricerca connessi all'attività accademica:

Dal gennaio del 2010 è il Coordinatore del Corso di Studi Magistrale in Organizzazione e Gestione del Patrimonio Culturale e Ambientale.

Da gennaio 2014 è membro del consiglio direttivo dell'AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale) e dal febbraio 2015 ha assunto la carica di vice-presidente.

Da novembre 2013 è membro di un gruppo di lavoro istituito dall'ANVUR sugli indicatori di Terza Missione

Dall'ottobre del 2010 a ottobre 2012 è stato il Vice Presidente del Polo delle Scienze Umane e Sociali dell'Università Federico II di Napoli.

Dal dicembre del 2008 ad ottobre del 2010 è stato il Direttore del Dipartimento di Sociologia "Gino Germani" dell'Università Federico II di Napoli.

Attività di ricerca:

L'attività di ricerca scientifica del prof. Consiglio è incentrata su tematiche collocate nell'area dell'organizzazione aziendale, della gestione del personale e dell'innovazione e creazione di impresa. Le ricerche sull'industria creativa si sono incentrate in primo luogo sulla valorizzazione dei beni culturali e ambientali. Un secondo filone di ricerca è incentrato sui processi di nascita di imprese culturali attraverso il supporto di piattaforme di collaborazione.

Dal 2012 è Responsabile Scientifico del Progetto di Smart Cities Orchestra (ambito beni culturali e turismo) PON ASSE II - Sostegno all'innovazione – Obiettivo operativo – Azioni integrate per lo sviluppo sostenibile e per lo sviluppo della società dell'informazione - Smart Cities and Communities and Social innovation.

Pubblicazioni più recenti:

"Sud Innovation: Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza" S. Consiglio, A. Riitano (a cura di), 2015 Franco Angeli.

"On the Way from Capitalism to Neo Medievalism: The Perverse Effects of Privatization"; E. De Nito, G. Mangia, P. Canonico, S. Consiglio 2014, in Hamid Kezeroony e Agata Stachowicz-Stanusch (eds) Capitalism and the Social Relationship - An Organizational Perspective, Palgrave Macmillan

"Il ruolo della mobilità per la progettazione delle smart cities" Canonico, P., Consiglio, S., Mercurio, L., Pezzillo Iacono, M., Berni, AT-CESIT, 2013 p. 5-62, ISSN: 2039-2168

"Managerial Education in Italy: Main Features and Recent Trends" Paolo Canonico, Stefano Consiglio, Ernesto De Nito, Gianluigi Mangia e Lorenzo Mercurio JOURNAL OF MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY, 2013, vol. 3, p. 108-118.

"Il ruolo della mobilità per la progettazione delle smart cities" P. Canonico, S. Consiglio,

L.Mercurio, M.Pezzillo Iacono, A. Berni, T-CESIT, 2013 p. 5-62, ISSN: 2039-2168.

"Play & fun politics to increase the pervasiveness of social community: the case of Angels 4 Travellers" Toraldo M.L., Consiglio S., Mangia G., Mercurio R. in R. Teigland and D. Power "The immersive internet: reflections on the entangling of the virtual with society, politics and the economy" Palgrave Macmillan, 2013.

## **FABIO POLLICE**

Fabio Pollice è professore ordinario di Geografia economico-politica presso l'Università del Salento ed ha insegnato nelle Università di Napoli "Federico II" e di Roma "La Sapienza". Si è occupato prevalentemente di geografia economica applicata dedicando particolare attenzione ai temi legati allo sviluppo locale, e approfondendo, a riguardo, aspetti specifici quali: i processi di distrettualizzazione produttiva, la competitività territoriale, lo sviluppo turistico e la pianificazione territoriale. Da oltre un ventennio collabora con enti pubblici e privati di livello nazionale ed internazionale sui temi della programmazione economica e della pianificazione ambientale e territoriale. Si è inoltre occupato di strategie di internazionalizzazione produttiva e commerciale, di logistica applicata e trasporti, svolgendo anche attività consulenziale per conto di imprese private ed enti pubblici. Più di recente ha affrontato il tema delle migrazioni con particolare riferimento alle migrazioni forzate e ai processi di integrazione, re-integrazione dei rifugiati e richiedenti asilo. Dal 2008 dirige l'Osservatorio Regionale sulla Cooperazione Internazionale della Puglia. Riveste diversi incarichi in enti di ricerca nazionali e internazionali, tra i quali: componente del Direttivo della Società Geografica Italiana; componente del Comitato Scientifico del Consorzio delle Università del Mediterraneo UNIMED; componente del Comitato Scientifico dell'EURISPES; membro del Comitato Scientifico e responsabile per la Progettazione comunitaria del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali (CUEBC). È autore di oltre un centinaio di pubblicazioni tra monografie, curatele, saggi e articoli su riviste scientifiche nazionali e internazionali.

## **LANFRANCO SENN**

Laureato in Economia e commercio all'Università Bocconi di Milano, ha conseguito il Master of Arts in Regional science alla University of Pennsylvania. È professore ordinario di Economia regionale di Scenari economici, Economia regionale e urbana ed Analisi economica delle politiche industriali e territoriali all'Università Bocconi, dove è stato Direttore del CERTeT, Centro di ricerca in economia regionale, trasporti e turismo e del MET, Master in Economia del Turismo.

Nel corso della sua carriera è stato:

- Visiting Professor, Hitotsubashi University, Tokyo e Politecnico di Zurigo
- Membro del Comitato Ordinatore e Professore di Economia regionale dell'Università della Svizzera Italiana, Lugano
- Coordinatore del Corso di Laurea in Amministrazioni Pubbliche e Istituzioni Internazionali, Università Bocconi
- Esperto dell'OCDE, Task Force sulle Politiche di Sviluppo Rurale (con particolare riguardo ai servizi ed alle infrastrutture)
- Presidente del Comitato di esperti indipendenti del Programma MEANS (Metodi di valutazione delle azioni di natura strutturale). Direzione Generale delle Politiche Regionali - Comunità Europea.

- Membro delle EES, Società Europea di Valutazione
- Membro della Task Force on Intermodality Transport, Direzione Generale VII dei Trasporti, Commissione Europea
- Direttore Collana "Trasporti, Mobilità e sviluppo" ed. EGEA SpA
- Membro del Comitato scientifico dell'Osservatorio Infrastrutture, Trasporti e Territorio costituito dall'AreI
- Nominato dalla Direzione Generale Ricerca & Innovazione dell'Unione Europea Vice Presidente del Comitato di Pianificazione dell' EU-U.S. Transportation Research Symposium
- Senior Statistical Researcher, Department of Research, Federal Reserve Bank, Philadelphia
- Responsabile scientifico e coordinatore generale della progettazione e realizzazione dell'Atlante Nazionale dell'Italia, CNR e Touring Club Italiano
- Consigliere di amministrazione dell'ANAS
- Coordinatore del Seminario permanente sui Trasporti, Seminars for Leaders, Aspen Institute Italy
- Invited Expert sul Trasporto italiano ed Europeo presso il Ministero dei Trasporti giapponese
- Esperto del PGT (Piano Generale dei Trasporti)
- Membro del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici
- Esperto dell'OCSE sulla valutazione degli effetti territoriali del ponte sull'Oresund
- Coordinatore dell'Osservatorio sull'attrattività del Sistema Italia (Bocconi - Fondazione Italiana Accenture)
- Membro del Gruppo di Esperti per il Piano Nazionale della Logistica
- Membro del Comitato Tecnico Scientifico progetto I-LOG
- Presidente di Metropolitana Milanese S.p.a.
- Membro dell' Expert Group on the Methodology of TEN-T Planning
- Presidente europeo di R+D+4i Project- Euro-Action Group Association, Barcelona
- Membro della Commissione Compatibilità Economica Olimpiadi Roma 2020.

È membro di numerosi Comitati Scientifici (Euromobility, Navigli Lombardi s.c.a.r.l., City Logistic Expo, Fondazione EnergyLab, Osservatorio Infrastrutture, Trasporti e Territorio, ISVI, ...), Comitati Editoriali (Economia & Management, Scienze Regionali, Italian Journal of Regional Science, Le Strade...) e Centri Studi nazionali e internazionali che si occupano di economia territoriale, economia dei servizi, dei trasporti e del turismo, nonché editorialista del Corriere della Sera e collaboratore di Riviste in cui vengono indagati e analizzati tali argomenti.

Ha diretto numerose ricerche e programmi di sviluppo per conto della Comunità Europea, di Amministrazioni pubbliche, tra cui i Ministeri dell'Economia, delle Infrastrutture, delle Politiche Europee e dell'Istruzione, ed organismi privati.

E' autore di quasi 200 pubblicazioni scientifiche nei campi dell'economia regionale e urbana, dei trasporti e delle infrastrutture, del turismo, dei servizi, dell'istruzione e della cooperazione.

## **MASSIMO ROVELLI**

[www.linkedin.com/in/maxrovelli](http://www.linkedin.com/in/maxrovelli)

[maxrovelli@ecqua.net](mailto:maxrovelli@ecqua.net)

Fondatore e direttore di Ecqua.Net ([www.ecqua.net](http://www.ecqua.net)), società di consulenza e formazione, specializzata in business innovation, change management, digital media e strategie marketing per gli operatori del mercato Travel. Advisor di startup innovative con focus nel turismo – Dal 2006

Docente di Tourism Management presso le università LUISS di Roma presso il Dipartimento di Impresa e Management - e IULM di Milano presso la Facoltà di Turismo Ambiente e Territorio e presso il Master in Tourism Management – 2010-2015

Co-fondatore e direttore di Travelideo, società partecipata dal Gruppo Opera21, specializzata nel destination management, nella promozione e distribuzione dell'offerta e nella consulenza strategica per gli operatori pubblici e privati del Turismo – 2009-2013

Board Advisor di Movix Group ([www.movix.com](http://www.movix.com)), multinazionale leader in Latin America nei servizi di mobile marketing e entertainment – 2010-2014

Titolare della cattedra di “Mobile Services e Multicanalità” presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi La Sapienza di Roma, dove ho ideato e diretto il progetto di ricerca Mobile@Tourism ([www.mobiletourism.it](http://www.mobiletourism.it)) – 2005-2012

Senior manager di aziende multinazionali nel mercato delle TELCO: Vicepresident, International Services in Telecom Italia Mobile, Vicepresident, Internet Solutions in Ericsson Telecomunicazioni – 2000-2006

Startup e sviluppo di società multinazionali del mercato INTERNET:

General Manager di Wireless Commerce Italia, Chief Operating Officer di AltaVista Italia – 1998-2000

Senior manager di multinazionali nel mercato IT : Direttore Marketing Internet & Systems in Digital Equipment e Compaq (oggi HP), Network Consultant in Digital Equipment – 1981-1999

Membro del consiglio direttivo di CommerceNet Italia e delle Commissioni Internet di Assinform e Assintel.

Autore di pubblicazioni su riviste di management e di comunicazione. Socio Onorario della Associazione Nazionale B&B.

Relatore presso conferenze nazionali e internazionali sulle tematiche: Digital Media, e-Commerce, Mobile Marketing, Innovation Management, e-Tourism.

Laurea in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano, Diploma in Innovation Management presso il Babson College of Lausanne, Diploma in Marketing Management presso la SDA Luigi Bocconi di Milano.

## **ALESSIO CAVICCHI**

Alessio Cavicchi è Docente di Economia Agraria presso il Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni Culturali e del Turismo. Ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca presso

l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" in Economia delle risorse alimentari e dell'ambiente e un Master of Science in Food Economics and Marketing presso il "Department of Agricultural and Food Economics – School of Agriculture, Policy and Development" dell'Università di Reading (UK). La sua attività di ricerca è rivolta prevalentemente all'analisi delle scelte del consumatore nei mercati dei prodotti tipici e di qualità, al turismo sostenibile e al branding delle aree rurali. I suoi lavori sono stati pubblicati in numerosi libri e riviste internazionali. È Managing Editor della rivista americana *International Food and Agribusiness Management Review* e fa parte del board scientifico del *British Food Journal* e di *Tourism Review International*. Ha pubblicato nel 2014 il libro "Food and Wine Events in Europe: a stakeholder approach" con Routledge.

E' stato valutatore nell'ambito del VII Programma Quadro di Ricerca Comunitario e per la DG Ambiente (Agenzia Europea per la Competitività e l'Innovazione). Consulente per la Commissione Europea per la valutazione delle politiche agricole, attualmente collabora in qualità di esperto esterno con il Joint Research Center della Commissione sui programmi di Smart Specialisation Strategy in ambito Food e Tourism. È stato recentemente selezionato come Lead Expert del programma Urbact, finanziato dalla DG Regio.

Attualmente è coordinatore di un progetto europeo Leonardo – Transfer of Innovation dal titolo "Introducing marketing principles in the agricultural sector" ([www.farminc.eu](http://www.farminc.eu)). Presso l'università di Macerata, dove ha fondato una DMO spin-off dell'Ateneo, insegna Place Branding and Rural Development nel corso di Laurea Magistrale in inglese *International Tourism and Destination Management*.

## **FRANCO SALVATORI**

Franco Salvatori (1948), Professore ordinario di Geografia, già Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Roma "Tor Vergata" è attualmente Direttore del Dipartimento di Scienze storiche, filosofico-sociali, dei beni culturali e del territorio, nonché membro del Senato Accademico della medesima Università.

Svolge incarichi scientifici di rilievo nazionale per conto del MIUR, del CNR e dell'ANVUR ed è parte di Comitati scientifici e di revisione di importanti riviste del settore disciplinare di appartenenza. L'attività di ricerca scientifica è compendiate in più di 120 pubblicazioni, incentrate soprattutto sui temi sull'evoluzione degli assetti urbano-regionali nello spazio mediterraneo, la valorizzazione dei beni ambientali e culturali in rapporto allo sviluppo territoriale e la salvaguardia del patrimonio culturale materiale ed immateriale.

Impegnato nell'ambito culturale italiano, è stato Presidente della Società Geografica Italiana e dell'Associazione Italiana degli Istituti di Cultura, e ha ricevuto numerosi riconoscimenti nazionali e internazionali.

## **PAOLO VERRI**

Nato a Torino nel 1966, laureato in storia dei media all'Università Cattolica di Milano, Paolo Verri è innanzitutto "uomo di libri", prima direttore editoriale per varie case editrici e poi direttore del Salone Internazionale del Libro di Torino dal 1993 al 1997. Dal 1996 al 1998 ha diretto anche il Salone della Musica di Torino e Umbria Libri. Nel 1998 è stato direttore della comunicazione dell'AIE – Associazione Italiana Editori curandone la presenza alla Fiere internazionali di Chicago e Francoforte e ideando con Paolo Taggi la trasmissione televisiva "Per un pugno di libri".

Dal 1998 si occupa di città e sviluppo urbano; ha curato il progetto Porta Palazzo e il progetto Luci d'artista per la Città di Torino; è stato direttore del piano strategico di Torino e dell'area

metropolitana dal 2000 al 2006, coordinando le attività dell'Associazione Torino Internazionale; ha diretto la Fondazione Atrium per la promozione delle Olimpiadi di "Torino 2006" dal 2004 al 2006, e nel corso dell'evento olimpico ha gestito lo Sponsor Village. Dal 2007 al 2011 è stato direttore di Italia 150, il Comitato per il 150° dell'Unità d'Italia. Dal 2011 ha diretto la vittoriosa candidatura di Matera a capitale europea della cultura per il 2019. Ha lavorato per la World Bank in Russia e Brasile, e collaborato attivamente per i piani strategici e culturali delle città di Marsala e Rimini.

A lungo è stato vicepresidente dell'associazione italiana agenzie di sviluppo urbano AIDA, nonché fondatore dell'associazione internazionale della città della luce LUCI e dell'associazione Newto per la creazione di nuove élites urbane.

Per Expo Milano 2015 ha diretto il palinsesto eventi e i contenuti espositivi del Padiglione Italia.

E' autore di saggi su programmazione culturale, letteratura, musica, sport - tra cui "L'Italia ai tempi dei Modena City Ramblers", edito da Giunti nel 2001 e la cura del volume "Cosa succede in città. Olimpiadi, expo e grandi eventi: occasioni per lo sviluppo urbano", edito dal Sole 24 ore nel 2009.

E' presidente dell'Osvaldo Soriano Football Club, la nazionale di calcio degli scrittori italiani, con cui ha avviato la Writers League e con cui ha pubblicato i volumi "A schema libero" e "Era l'anno dei mondiali" entrambi pubblicati da Rcs Libri.

Attualmente, è direttore della Fondazione Matera Basilicata 2019 che gestisce la nomina di Matera a capitale europea della cultura per il 2019.