

## Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

# Linee Guida per la Strategia Nazionale per le Aree Interne

Dicembre 2016

*“Oggi si può essere paesani in un modo diverso rispetto al passato, non provinciali ma connessi con il mondo”<sup>1</sup>*

## 1. Il contesto di riferimento

Le aree interne sono una porzione rilevante dell'Italia, esse rappresentano più del 60% della superficie nazionale, oltre la metà dei comuni (53%) e circa un quarto della popolazione residente (23%). Una realtà diffusa, dove il turismo svolge ancora un ruolo modesto rispetto ai poli di attrazione del paese (mare e città d'arte), e al di sotto delle potenzialità legate alla ricchezza e alla varietà dei beni culturali e ambientali presenti e alla disponibilità di quasi la metà dell'offerta ricettiva italiana. Proprio questo patrimonio di pregio, oggi sottoutilizzato, è parte del capitale territoriale latente delle aree interne che la SNAI intende attivare, assumendo la “Valorizzazione delle risorse naturali, culturali e del turismo sostenibile” come una delle misure potenziali per lo sviluppo locale.

La presenza di attrattori, comunque, è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo di una strategia di sviluppo turistico, che si misura necessariamente anche con altre difficoltà, oltre a quelle tipiche che caratterizzano le aree interne (es. accessibilità e trasporti). È importante considerare la componente industriale del turismo, che necessita di elevate competenze tecniche e di un loro relativo tempo di maturazione, i rischi naturali cui il territorio è esposto, come quello sismico e idrogeologico, in parte connessi e/o aggravati dalla deantropizzazione di lunga durata che caratterizza questi luoghi, nonché altri fattori esterni di instabilità, come la modifica delle condizioni di competitività territoriale, il cambiamento delle preferenze dei consumatori e i mutamenti climatici che possono intervenire sullo sviluppo turistico delle aree interne<sup>2</sup>.

In questa ottica, oggi la SNAI rappresenta un'occasione unica per liberare il potenziale turistico –e non solo- che questi territori possiedono, grazie anche alla compresenza di altre circostanze favorevoli legate al nuovo approccio del MiBACT. Così come il patrimonio, le attività culturali e il turismo hanno assunto un ruolo importante nelle strategie di sviluppo e sono alla base dei documenti e dei programmi elaborati e adottati dal Consiglio d'Europa e dalla Commissione Europea, anche in Italia questi settori si stanno avvantaggiando del rinnovamento nazionale avviato nel 2013 con l'accorpamento del Turismo al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, alla successiva riorganizzazione complessiva del Dicastero e alla realizzazione del primo Piano Strategico del Turismo 2017-22, alla cui definizione contribuisce anche la SNAI (Cfr. Allegato 1).

Sulla base di questo nuovo corso, la partecipazione del MiBACT alla SNAI vede cultura e turismo come strategie integrate per lo sviluppo del paese. La convergenza di queste politiche, infatti, è di interesse

---

<sup>1</sup> Mauro Francesco Minervino, cit. in [I piccoli paesi del sud che potrebbero cambiare l'Italia](#), A. Mastrandrea, Internazionale, 6 marzo 2016.

<sup>2</sup> Materiali UVAL, n. 31 - 2014 Strategia Nazionale per le Aree Interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance.

non solo per le aree interne, ma per l'intera nazione, poiché lo spopolamento e il declino socio-economico che la SNAI intende contrastare, generano conseguenze deleterie sul patrimonio artistico, culturale e paesaggistico nazionale:

- l'abbandono di zone in precedenza caratterizzate da presidi agricoli, depositari di competenze e saperi che si esprimevano nella "costruzione" di uno specifico paesaggio agrario di cui garantivano la manutenzione, con aumento dei danni da dissesto idrogeologico e incendio;
- la perdita di memoria dei beni, siano essi architettonici, archeologici o storico-artistici o appartenenti al patrimonio culturale immateriale (feste, musiche, riti, tradizioni alimentari o competenze artigianali);
- l'abbandono di centri storici di inestimabile valore culturale, con crolli sempre più frequenti di interi edifici per lesioni.

L'utilizzo e la valorizzazione del patrimonio culturale nel rispetto di quanto previsto dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio contribuisce a prevenire disastri futuri. In questo modo, l'offerta culturale diventa "servizio" al cittadino, rilevante per attrarre nuovi insediamenti (insieme ai cosiddetti "servizi di cittadinanza": scuola, salute e mobilità), e il turismo, grazie alla sua visione sostenibile e innovativa, diventa una strategia di valorizzazione, alla cui base vi è il concetto di tutela.

La SNAI sta lavorando in questa direzione ormai da tre anni, riscontrando sul campo quanto il turismo e/o la cultura siano temi particolarmente vivi e sentiti, con i quali tutte le aree che hanno avviato il loro percorso, attualmente più di venti, si stanno confrontando e misurando nel processo di elaborazione della strategia di sviluppo locale. Molto lavoro è stato già fatto: analisi di contesto, valutazioni della documentazione di progetto, approfondimenti conoscitivi, revisioni del metodo, stesura di linee guida: grazie a questo sforzo collettivo, turismo e cultura hanno assunto un ruolo più chiaro e definito all'interno della Strategia. La capitalizzazione di quanto appreso, anche in considerazione della nuova cornice di riferimento disegnata dal PST, consente di trarre le prime lezioni e di metterle, quindi, a disposizione di chi si appresta ora ad iniziare il percorso SNAI.

## 2. Il Processo metodologico

### 2.1 Definizione della vocazione del territorio e delle sue specificità

Le aree-progetto della Strategia Nazionale per le Aree Interne<sup>3</sup> si caratterizzano per l'estrema diversità e per la varietà al loro interno, aggiungendosi a questo che e i nessi con le città di riferimento possono anche accrescere tali differenziazioni. Affinché tali peculiarità distintive si trasformino in desiderio di viaggio, soggiorno e/o fruizione, occorre uno sforzo volto a identificare le vocazioni reali del territorio, a definire le migliori strategie di differenziazione sul mercato e a sviluppare interventi e idee prodotte specifiche, rispetto alle quali valutare anche la possibilità di stringere alleanze locali (e/o sovralocali) e realizzare eventuali azioni di sistema.

---

<sup>3</sup> Le aree-progetto sono 66 e i loro confini sono stati definiti dal Comitato Tecnico Aree Interne insieme alle Regioni attraverso un'istruttoria pubblica, fondata su dati quantitativi e qualitativi e su verifiche di campo. Tali aree coprono il 16% del territorio e il 3% della popolazione nazionale e sono composte in media da 15 comuni e circa 29.000 abitanti. Le istruttorie e tutta la documentazione relativa alla SNAI sono disponibili nelle pagine dedicate del sito dell'[Agenzia per la Coesione Territoriale](#).

Il lavoro di definizione della vocazione e delle specificità del territorio è prioritario per ogni area che voglia investire realmente in turismo e cultura e prende avvio da una solida analisi di contesto che, oltre all'offerta, ponga particolare attenzione alla domanda di fruizione culturale e turistica dell'area e del suo contesto di riferimento.

Un primo insieme di caratteristiche da analizzare riguarda una sorta di "filiera produttiva" sorretta da idonee conoscenze tecniche e specialistiche e costituita dal patrimonio paesaggistico, agro-alimentare e culturale locale. Il turismo può cioè funzionare come fattore di sviluppo che si innesta su un paesaggio tutelato, che stimola un'agricoltura in grado di offrire prodotti locali di qualità e unici (ad esempio i cultivar autoctoni) e che trova un patrimonio culturale da valorizzare. Un secondo insieme di caratteristiche riguarda, invece, la qualità sociale dell'area: il turismo, in questo senso, può funzionare come fattore di sviluppo avviando processi di rivitalizzazione che influiscono positivamente sulle comunità locali.

L'Area che nella prima fase dell'attività, ossia nella definizione della *Bozza di idee*, esprima la volontà di fare del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale una delle leve dello sviluppo locale, associando a questo anche una descrizione delle vocazioni e di principali fattori di differenziazione, nelle seguenti fasi del lavoro (che conducono per step successivi al *Preliminare alla definizione della Strategia*, alla *Strategia d'Area* e, infine, all'*Accordo di Programma Quadro*) dovrà approfondire il tema e motivare la scelta con maggior ampiezza di analisi e grado di dettaglio<sup>4</sup>.

Per fare questo, è necessario partire da una analisi di contesto/scenario che risponda innanzitutto alla domanda "chi siamo?", per riscoprire/identificare la vocazione principale/potenziale del territorio e mettere al centro gli elementi distintivi di attrattività, la diversità e la ricchezza delle risorse naturali e culturali, la capacità da parte delle comunità locali di rappresentarsi. Il quadro d'insieme va individuato attraverso il riconoscimento di un modello logicamente strutturato che individui le informazioni su diversi temi, quali:

- risorse naturalistiche e patrimonio architettonico e culturale;
- trasporti, infrastrutture ed accessibilità;
- offerta esistente e potenziale (ricettività, ristorazione, attrattori, certificazioni);
- livello di formazione degli operatori;
- condizioni socio-economiche (economia, mercato del lavoro, inclusione sociale);
- *governance* e amministrazione;
- presenza di filiere produttive che concorrono o hanno concorso a definire l'identità dei luoghi.

Oltre alle informazioni relative agli elementi dell'offerta, è altrettanto importante interrogarsi sulla **domanda esistente e potenziale** per i servizi turistici (Cfr. Allegato 2), ovvero conoscere i volumi attuali di domanda, i trend congiunturali e strutturali e i bacini di provenienza e, quindi, capire dove si voglia posizionare il prodotto una volta creato. Le Aree Interne hanno il vantaggio di potere selezionare nicchie di mercato che rispondano alle esigenze del numero di turisti che si possono sostenere o che risultino più promettenti rispetto ad altri *target* di mercato.

Le informazioni e i dati indicati nell'Allegato 2 possono essere progressivamente acquisiti nelle diverse fasi dell'attività. Dapprima (Bozza di idee) è sufficiente una sintetica e chiara indicazione degli elementi decisivi (vocazioni ed elementi distintivi) che potrebbero indurre il territorio e scegliere il

---

<sup>4</sup> Per una visione completa del procedimento consultare il documento [Linee guida per costruire una "Strategia di area-progetto"](#), disponibile nella sezione dedicata alla strategia Nazionale per le Aree Interne nel sito [www.agenziacoesione.gov.it](http://www.agenziacoesione.gov.it).

turismo e/o la cultura come uno dei volani di sviluppo. Questo processo può essere inizialmente avviato da un gruppo relativamente ristretto rappresentato dai principali soggetti interessati o informati e rilevanti a livello locale e organizzativo.

Nel prosieguo, per la stesura del Preliminare, è necessario acquisire il maggior numero possibile di informazioni, la cui considerazione, analisi e interpretazione congiunta possa essere utile a supportare le decisioni portate avanti nella Bozza di idee. In questa fase, può essere utile far affidamento a degli attori esterni che lavorino sulla ricognizione e che, proprio grazie alla loro estraneità all'area, possono avere una visione più obiettiva, aiutando a sviluppare un preciso profilo territoriale in chiave turistica. Questo step è accompagnato anche da occasioni di confronto in loco, utili a far emergere ulteriori punti di forza e di debolezza dell'area e ad affinare i contenuti del Preliminare.

Successivamente, nel passaggio che conduce alla stesura della Strategia d'Area, possono essere fatti ulteriori approfondimenti su specifici aspetti in grado di assumere una particolare rilevanza nella declinazione finale della Strategia e delle Schede intervento. Il risultato deve essere la creazione di un prodotto articolato dove, ad esempio, non solo si progetta il tracciato di un cammino, ma si propone l'insieme di azioni necessarie affinché questo diventi un prodotto turistico: servizi di intermodalità, accoglienza, enogastronomia, trasporto bagagli e via dicendo. Si può avere il più bel paesaggio del mondo su cui costruire un cammino, ma se poi manca ad esempio il fattore di accessibilità, o un'ospitalità distribuita e strutturata secondo i bisogni di un "camminatore", se manca cioè la capacità di rispondere ai reali bisogni e alle esigenze di chi lo percorre, l'investimento non avrà esiti positivi.

La logica dell'integrazione che si segnala come rilevante per la filiera turistica risulta forse meno immediata, ma altrettanto rilevante sotto il profilo metodologico ove la Strategia preveda lo sviluppo di imprese culturali e creative. Alcune indagini hanno infatti evidenziato come in Italia tali imprese abbiano sviluppato fenomeni di crossover che si estendono ed incorporano anche ad altri settori delle produzioni manifatturiere tradizionali.

Va ricordato, tuttavia, che il turismo non è la soluzione universale per i problemi di mancato sviluppo. Sarebbe errato vedere in tale settore la sola alternativa possibile ad una situazione economica di difficoltà. Soltanto una rigorosa valutazione che tenga conto della domanda, della concorrenza e delle tendenze di mercato e quindi dell'offerta, può permettere di affermare se un territorio possiede o meno un reale potenziale di sviluppo turistico che giustifichi nuovi investimenti.

Più in generale, va rimarcato che per molte Aree Interne il turismo rappresenta un'opzione rilevante, ma che spesso non ha sufficiente massa critica per fungere da architrave dello sviluppo locale. In questi casi, è bene agganciare l'opzione turistica a caratteristiche complementari del territorio, che possono così andare a formare un'offerta peculiare e riconoscibile. Questa stessa analisi vale per quei casi in cui si individua il patrimonio culturale di un'area come una risorsa capace di generare direttamente introiti economici capaci utili a sostenere lo sviluppo locale.

**Tabella 1 – Sintesi delle principali attività da svolgere nelle diverse fasi previste dalla SNAI, nel caso in cui cultura e/o turismo siano individuati come settori di forza per lo sviluppo locale.**

Documenti SNAI	Attività propedeutiche alla stesura
<i>Bozza di idee</i>	- Sintesi delle condizioni iniziali, degli elementi di distintività e delle vocazioni principali del territorio, dello scenario di sviluppo turistico e di offerta culturale desiderato: difficoltà presenti, risultati attesi, possibili azioni.
<i>Preliminare alla definizione della</i>	- Analisi di contesto, comprendente una ricognizione della domanda e dell'offerta turistica e culturale (Cfr. Allegato 2).

<b>Documenti SNAI</b>	<b>Attività propedeutiche alla stesura</b>
<i>Strategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incontro e confronto con gli attori pubblici e privati locali attivi sui temi di turismo e cultura.</li> <li>- Ricerca e conoscenza delle esperienze positive di innovazione e rigenerazione già presenti nell'Area in tema di turismo e cultura.</li> <li>- Delineazione del modello di governance turistica e culturale locale.</li> <li>- Definizione puntuale degli indicatori di realizzazione e risultato in tema turistico e culturale.</li> </ul>
<i>Strategia d'Area</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondimenti su aspetti specifici della strategia di sviluppo turistico e sugli aspetti culturali.</li> <li>- Definizione puntuale degli interventi e compilazione delle relative schede di dettaglio.</li> <li>- Determinazione del modello di governance turistica e culturale locale.</li> <li>- Perfezionamento degli indicatori di realizzazione e risultato.</li> </ul>

## 2.2 Definizione dei risultati attesi e pianificazione delle possibili azioni

Definito lo scenario e constatato il grado di maturità turistica del territorio, è necessario individuare *in primis* gli obiettivi settoriali a sostegno della strategia di sviluppo locale, e poi la progettualità necessaria a raggiungere tali obiettivi (risultati attesi).

Nella fase che porta alla stesura del Preliminare, le idee devono essere sottoposte a verifica, così come, partendo dal risultato atteso condiviso, devono essere meglio definite le azioni e tempi per conseguirli, con una prima valutazione di massima del riparto delle risorse disponibili. In questo momento del processo, riveste notevole importanza anche l'attività di *scouting*, ossia di individuazione, ascolto e coinvolgimento di quei soggetti rilevanti già attivi sul territorio, che possono dare un contributo concreto all'attuazione delle azioni selezionate e al conseguimento dei risultati attesi.

Oltre a mettere in luce e valorizzare le buone pratiche locali, l'obiettivo è creare una forte sinergia territoriale, che consenta la collaborazione di amministrazione, comunità locale e imprese. Quindi può essere utile creare gruppi di lavoro sui singoli temi che progressivamente allo svolgimento del lavoro emergano come centrali per il territorio, in modo da instaurare un confronto con tutti i soggetti interessati. Un'azione proficua può essere l'avvio di un'analisi di *benchmark*, che metta in luce progettualità avviate da altri territori, con esiti positivi e vantaggiosi. Questo tipo di analisi ha inoltre il vantaggio di mettere in evidenza i territori concorrenti esistenti e potenziali. L'analisi può vertere su territori e realtà che offrono prodotti turistici analoghi a quelli del territorio interessato e sulle zone limitrofe o simili. Con i risultati ottenuti dal *benchmarking*, vengono individuate le buone pratiche da studiare per limitare la concorrenza, imitarla, differenziarsi o produrre sinergie future con territori che paiono avere potenzialità simili.

Una volta raccolte le pratiche e le idee, è necessario avviare una scrematura che porti alla individuazione di un numero molto limitato di possibili offerte/prodotti turistici, con buone possibilità di essere apprezzate dal mercato e che integrino le politiche turistiche regionali. È importante in questa fase non cedere alla tentazione di pensare che le proprie risorse siano uniche: le destinazioni turistiche oramai sono molto numerose e la qualità del patrimonio vince dove esiste un sistema integrato di valorizzazione fatto di servizi e ospitalità professionale.

Infine, nella fase che conduce alla stesura della Strategia, oltre a poter effettuare approfondimenti su aspetti peculiari in modo da trattare in maniera più specifica e settoriale i temi e le questioni di maggior rilievo, devono essere proposte una serie di iniziative di dimensione trasversale a tutto il territorio oggetto della Strategia, e non a vantaggio di un solo comune o operatore dell'area, e che quindi possano valorizzare la dimensione e il disegno intercomunale che l'area si vuole dare, da restituire in forma di [Scheda intervento](#).

La Scheda contiene una serie di informazioni, tra cui la non secondaria indicazione del canale di finanziamento attivato per l'intervento. A questo scopo e visto che il finanziamento delle iniziative di sviluppo locale è oggetto di intervento regionale sui fondi strutturali, è bene coinvolgere fin dalla definizione dell'intervento e nella stesura della Scheda i referenti di misura dei programmi regionali di finanziamento: FEASR, FESR e FSE. La Scheda intervento prevede anche degli indicatori di realizzazione e risultato, illustrati nel successivo Paragrafo 2.6.

## **2.3 Definizione del modello di *governance* per la gestione degli interventi e lo sviluppo della strategia turistica nell'area**

Definiti scenario, vocazione dell'area, risultati attesi e azioni, contestualmente alla individuazione dei progetti da realizzare, è importante interrogarsi anche sulla *governance* e sul modello di gestione: il coordinamento delle iniziative, l'animazione e la diffusione delle informazioni, la promozione locale, il raccordo con la programmazione e la promozione di area vasta (regionale e nazionale).

Questa riflessione specifica in ambito turistico e culturale, si aggiunge al requisito dell'associazionismo che deve comunque essere soddisfatto, ossia alla necessità che le Aree partecipanti alla SNAI costituiscano sistemi intercomunali e individuino un Sindaco referente per la guida allo svolgimento di tutte le diverse fasi. L'associazione tra comuni, sia sotto forma di unione di comuni, sia in forma associata nel rispetto del [requisito dell'associazionismo](#), è indispensabile per la firma del APQ.

Nel descrivere la *governance* turistica può essere utile porsi le seguenti domande:

- Esistono reti/agggregazioni locali di operatori del turismo?
- Quali funzioni ricoprono (animazione, coordinamento, promozione, ecc.)?
- Che rapporto hanno con soggetti di sistema o di area vasta?
- Chi cura la promozione del turismo nell'area?
- Quali connessioni su progettualità turistiche sono già in atto con il livello regionale / nazionale / internazionale?

Anche nel descrivere la *governance* culturale può essere utile porsi delle domande:

- Esistono imprese/associazioni locali operanti nel settore culturale?
- Quali funzioni ricoprono (organizzazione eventi, fruizione del patrimonio culturale, spettacoli, reti di biblioteche gestite da soggetti pubblici o privati, ecc.)?
- Che rapporto hanno con altre imprese/associazioni operanti nel territorio o in territori limitrofi?
- Esistono siti web, pagine di promozione culturale già attive che promuovono i territori dell'area?
- L'area è inserita in un circuito o iniziative culturale promosso a livello regionale?
- Esistono associazioni o organizzazioni non operanti nel settore culturale che possono avere interessi convergenti e che potrebbero supportare a vario titolo la strategia?

Entrambi i set di domande si integrano fra loro in qualsiasi caso, ma soprattutto in quelli in cui il progetto di valorizzazione culturale è anche un progetto di promozione turistica.

A livello regionale per il MiBACT esistono due strutture organizzative: il Polo museale regionale ed il Segretariato regionale. È quindi consigliabile, per un posizionamento più forte nel territorio del progetto turistico-culturale, una condivisione con le strategie di rilancio turistico-culturale portate avanti, oltre che dalla Regione, anche dal MiBACT.

A partire da questo quadro, che rappresenta di fatto una “fotografia” della *governance* del comparto precedente all’intervento della SNAI nell’area, si deve verificare come la Strategia inneschi processi di trasformazione o adattamento di nuove modalità operative (es. forme di coordinamento congiunte).

Un aspetto fondamentale da considerare, inoltre, interviene quando le iniziative finanziate all’interno della SNAI implicano la rifunzionalizzazione di strutture (es. immobili, beni storico-architettonici, sentieri) a fini di fruizione turistica: in questi casi, infatti, è necessario fornire chiare indicazioni sulla forma gestionale del manufatto a regime (es. chi ne assicura l’apertura, la manutenzione e la fruibilità) e sulla sua capacità di sostenersi una volta concluso l’intervento, eliminando così il rischio di investire fondi pubblici in un’opera senza alcuna ricaduta in termini di sviluppo.

Altre questioni da affrontare nel documento di strategia relative al modello di *governance* sono appunto il ruolo dei consorzi turistici locali nella esecuzione della SNAI e la nuova rete di rapporti tra questi, i singoli operatori e le agenzie di area vasta e di livello strategico superiore, dalle APT ai distretti turistici, dagli assessorati regionali agli Osservatori per il Turismo.

## 2.4 Integrazione con altri settori

Le azioni turistiche, quali parte di una strategia di sviluppo territoriale multiforme, devono essere trasversali, a vantaggio dell’intera area, e soprattutto collegate per quanto possibile alle altre iniziative, tanto sul tema dello sviluppo quanto su quello dei servizi. Infatti, lo sviluppo turistico è parte integrante dell’idea guida che il territorio adotta come perno di sviluppo e sulla quale costruisce la filiera cognitiva intersettoriale.

Con riferimento ai servizi essenziali, la Strategia deve indicare in primo luogo come le iniziative di carattere turistico si raccordano a quelle per l’accessibilità, la mobilità interna e il trasporto pubblico locale, nella logica di assicurare il servizio anche ai visitatori, oppure alla istruzione/formazione, ad esempio tenendo conto delle competenze tecniche necessarie per accompagnare lo sviluppo del settore turistico e degli interventi destinati alle scuole secondarie. Con riferimento ai temi dello sviluppo locale, i principali collegamenti da esplorare ed evidenziare sono quelli con le filiere dell’agro-alimentare e delle vocazioni produttive che hanno caratterizzato o caratterizzano l’area.

Prendendo a riferimento lo sviluppo locale, è importante rilevare e illustrare con chiarezza i principali collegamenti che mettono in relazione il turismo con le altre filiere individuate come complementari, tra le quali, in particolare, l’agricoltura, l’agro-alimentare e i servizi sociali, spesso ben radicati nel territorio e legati alle comunità locali. Altre importanti filiere complementari possono essere il bosco, l’artigianato, la pastorizia e la cultura.

Compito delle aree, pertanto, è curare queste connessioni e mettere in risalto nella Strategia le integrazioni esistenti tra il turismo ed i fattori territoriali naturali e sociali che possono fungere da complemento o da moltiplicatore del suo impatto a fini di sviluppo.

A riguardo, si ritiene opportuno segnalare l'importanza di porre attenzione al fatto che attività e servizi connessi alla fruizione turistica possono intercettare e coincidere con bisogni espressi dalla popolazione residente (ad esempio, dotazione banda larga, infrastrutture di mobilità sostenibile). La presenza di una domanda da parte della popolazione residente, infatti, può garantire una maggiore sostenibilità finanziaria alle iniziative proposte, ma anche aprire a possibili forme di partenariato e sostegno da parte di settori non direttamente connessi alla filiera turistica.

## 2.5 Coerenza delle scelte con il quadro programmatico di contesto

Nel definire le iniziative all'interno della Strategia, i territori devono tenere conto del quadro di contesto entro cui la SNAI stessa va a collocarsi. Per quanto concerne il turismo, il livello di programmazione rilevante è quello regionale.

È bene quindi che nel definire la propria strategia turistica, i territori facciano riferimento a tale quadro programmatico ed esplicitino i collegamenti: con gli obiettivi perseguiti attraverso le politiche ordinarie nei piani e programmi turistici della Regione; con obiettivi di carattere turistico presenti nei programmi operativi che governano i fondi europei (FESR, FEASR, FSE); con l'azione parallela di agenzie di sviluppo locale quali i GAL; con l'azione di strutture di coordinamento e promozione del turismo dell'intera regione o comunque di area vasta (ad esempio Agenzia Regionale di Promozione Turistica).

Si consiglia pertanto di inserire nel documento di Strategia due elementi: un breve richiamo al quadro programmatico regionale sul turismo e a come il territorio dell'Area Interna sia coinvolto; le iniziative di interesse turistico già in corso o previste, rilevanti per l'Area Interna, ma non finanziate all'interno della SNAI. Tali elementi trovano spazio nel documento di Strategia all'interno del capitolo dedicato a "le misure di contesto".

## 2.6 Indicatori di realizzazione e risultato

Data la quantità e complessità degli elementi coinvolti, è necessario stabilire per la Strategia d'area strumenti appropriati atti a garantire che il processo di monitoraggio espliciti i collegamenti tra risultati attesi, indicatori di risultato ad essi associati e interventi necessari per raggiungerli.

Gli indicatori sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per l'attuazione dell'intervento, nonché per il monitoraggio e la valutazione degli esiti delle attività svolte. In tal modo permettono di migliorare il processo decisionale, promuovere una maggiore efficienza e produrre risultati più rilevanti. Gli indicatori devono essere in relazione diretta con gli obiettivi principali della Strategia e fornire un quadro adeguato di ciò che la Strategia stessa vuole ottenere.

Per prima cosa bisogna decidere "cosa" misurare, cioè stabilire quali siano le parti dell'intervento più importanti e degne di interesse. La difficoltà nella selezione degli indicatori è quella di trovare quantità/elementi misurabili che possano rispecchiare gli effetti più significativi, combinando ciò che è sostanzialmente rilevante, quale riflesso dei risultati attesi, con ciò che è invece realistico in termini di raccolta e gestione dei dati.

Nell'individuare gli indicatori, è sempre importante ricordare la differenza tra indicatori di realizzazione e indicatori di risultato:

- gli indicatori di realizzazione (o di *output*) misurano ciò che le attività di progetto producono (es. chilometri di nuovi percorsi ciclabili realizzati o numero di nuovi posti letto creati in un'area);



- gli indicatori di risultato (o di *outcome*) misurano invece il perseguimento dell'obiettivo che ci si è posti con l'intervento (es. numero di presenze in bassa stagione o numero di fruitori di un nuovo percorso). Misurano gli effetti di breve-medio periodo sui beneficiari degli interventi.

L'individuazione dei più opportuni indicatori di risultato è un momento importante della stesura della Strategia perché essi consentono di tradurre in fatti concreti e misurabili gli obiettivi che si vogliono raggiungere, oltre che di rendere comunicabile l'avanzamento della Strategia in una modalità comprensibile ed immediata nei confronti della cittadinanza e di tutti i soggetti interessati. Ciò significa che, nella scelta, si dovrà fare attenzione alla esistenza delle informazioni necessarie alla misurazione, un aspetto questo spesso trascurato e che – nel caso delle Aree Interne – vede aggiungersi la non banale questione della reperibilità di dati disaggregati a livello comunale.

Va ricordato che il Comitato Tecnico per le Aree Interne richiede un numero limitato e accuratamente selezionato di indicatori di risultato che, ove necessario, possono basarsi anche su dati raccolti attraverso l'uso di strumenti alternativi di rilevazione (es. interviste dirette).

Per quanto concerne le azioni di carattere turistico, possibili indicatori di risultato sono presentati nella seguente Tabella 2.

**Tabella 2 - Possibili indicatori di risultato per le azioni di carattere turistico**

<b>SEZIONE 5 - VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE NATURALI, CULTURALI E DEL TURISMO SOSTENIBILE</b>						
RISULTATI ATTESI E INDICATORI AI					AZIONI AP valide anche per AI	OBIETTIVI TEMATICI AP
Risultato atteso	Cod.	Denominazione	Definizione	Fonte, periodicità		
[AP] RA 6.7 Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale, nelle aree di attrazione	5.1	[AP] Indice di domanda culturale del patrimonio statale e non statale.	Numero di visitatori negli istituti statali (in migliaia)	Fonte: Mibact; annuale	6.7.1 Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo 6.7.2 Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate 6.7.3 (Azione 3.3.2) Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e "tipici"	6 - Tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse
	5.2		Numero di visitatori negli istituti non statali per istituto (in migliaia)	Fonte: Istat/Mibact; triennale		
[AP] RA 6.8 Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche	5.3	[AP] Tasso di turisticità.	Giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi per abitante	Fonte: Istat, Mibact-ONT; annuale	6.8.1 (Azione 3.3.3) Sostegno a processi di aggregazione e integrazione tra imprese (reti di imprese) per la costruzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche 6.8.2 (Azione 3.3.4) Sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa 6.8.3 Sostegno alla fruizione integrata delle risorse culturali e naturali e alla promozione delle destinazioni turistiche	
	5.4	[AP] Turismo nei mesi non estivi.	Giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi per abitante	Fonte: Istat; annuale		

## ALLEGATI

### Allegato 1 - Visione del turismo, del patrimonio e delle attività culturali

#### La cornice europea di riferimento

Il ruolo portante del patrimonio e delle attività culturali nelle strategie di sviluppo è da tempo alla base dei documenti e dei programmi elaborati e adottati dal Consiglio d'Europa e dalla Commissione Europea. In questo quadro la Strategia Europa 2020 evidenzia il contributo della cultura alla costruzione di una società "intelligente, sostenibile, inclusiva" e alla crescita del turismo. Affinché l'Europa possa mantenere il primato di principale destinazione turistica mondiale, la Commissione propone un nuovo quadro di azioni coordinate per rafforzare la competitività e la capacità di crescita sostenibile del turismo europeo, in particolare, promuovendo la diversificazione dell'offerta turistica, dedicando maggiore attenzione al patrimonio comune dell'Europa e integrando nelle strategie turistiche il patrimonio "naturale".

Nel quadro delle politiche volte allo sviluppo, il patrimonio e le attività culturali, da una parte costituiscono una dotazione infrastrutturale di servizi per il cittadino, contribuendo al miglioramento della qualità della vita, dall'altra rappresentano una potenziale risorsa economica, stante la rilevanza del settore delle industrie culturali e creative e delle altre filiere economiche direttamente collegate, quali il turismo. È stato evidenziato come le industrie culturali e creative siano fra i più rilevanti motori economici, poiché incidono sulla generazione di entrate, creano nuova occupazione e alimentano le esportazioni, aggiungendosi a questo che gli investimenti in cultura aiutano a costruire nuovi percorsi di sviluppo<sup>5</sup>.

Negli ultimi 15 anni, le riflessioni internazionali sul ruolo della cultura, in particolare quelle europee, hanno prestato sempre maggiore attenzione alla trasversalità dei suoi impatti. Il tema della partecipazione alla vita culturale appare sempre più di frequente associato a quello del riconoscimento dei diritti fondamentali dell'uomo. Un'evoluzione che può essere significativamente ripercorsa attraverso la successione delle Convenzioni dell'UNESCO e dei documenti e decisioni ad esse correlate<sup>6</sup>. In questo contesto la Convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, più nota come [Convenzione di Faro](#), ha proposto un approccio innovativo in relazione a patrimonio e beni culturali, da intendersi quali strumenti per agevolare la risoluzione delle questioni sociali, politiche ed economiche. Essa si propone, in particolare, di rafforzare la coesione sociale attraverso la gestione della diversità, migliorare l'ambiente di vita delle persone e la qualità della vita, ampliare la partecipazione democratica. Il riconoscimento di questa ampia area di sinergie rafforza il ruolo del patrimonio culturale nelle strategie volte alla coesione territoriale che dal 2009, con la ratifica del [Trattato di Lisbona](#), costituisce un obiettivo prioritario dell'Unione Europea, unitamente alla coesione economica e sociale.

Per quanto riguarda il turismo, la Commissione Europea lo ritiene una delle maggiori attività economiche e non è un caso che, nella riorganizzazione delle attività per l'ultima Commissione, sia

---

<sup>5</sup> [Investing in culture for sustainable development Impact and achievements of the Unesco/eu expert facility project.](#)

<sup>6</sup> Passaggio dalla Convenzione 1972 alla Convenzione 2005. In particolare, la Convenzione del 2005 rimarca l'importanza della diversità culturale nella sua capacità di veicolare le identità, i valori e il senso delle espressioni della cultura, riaffermando al contempo e a tutti i livelli il legame tra cultura, sviluppo e dialogo.

stato inglobato nella DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, a significare quanto esso incida sulla crescita e sullo sviluppo economico dell'Europa. Le politiche per il turismo intraprese dalla Commissione si pongono quale obiettivo principale il mantenimento dell'Europa come prima destinazione turistica mondiale, massimizzando il suo contributo alla crescita e all'occupazione. Ma al turismo è assegnato anche il ruolo fondamentale di contribuire al rafforzamento dell'identità europea, attraverso la coesione tra Stati, favorita anche dalla condivisione di buone pratiche.

Altri obiettivi importanti sono la sicurezza e la tutela della sostenibilità socio-ambientale del continente. Già nel 2010 con il documento: *“Europe, the world's No. 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe”*, la Commissione Europea poneva tra i suoi punti fondamentali quello di promuovere lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di qualità. A questo documento seguiva nel 2013 il *“Sistema di indicatori del turismo per una gestione sostenibile”*, che affermava il principio secondo cui *“la competitività del settore [deve essere] strettamente legata alla sua sostenibilità, poiché la qualità delle destinazioni turistiche è fortemente influenzata dall'ambiente culturale e naturale circostante e dalla integrazione di esse nella comunità locale”*<sup>7</sup>.

Il turismo rappresenta la terza maggiore attività socioeconomica dell'UE e, secondo le stime, genera più del 10% del PIL dell'Unione, fornendo circa il 12% dell'occupazione totale. Nel 2015 il turismo italiano ha fatto registrare segnali incoraggianti e per il triennio 2016-2018 si stima una crescita degli arrivi di oltre il 3%, con un ruolo importante della domanda proveniente dal mercato extra-europeo. A livello macroeconomico, il turismo genera l'11,8% del PIL nazionale (171 miliardi di euro), con un impatto sull'occupazione di circa 12,8% (3,1 milioni di unità di lavoro)<sup>8</sup>.

## **Il quadro delle *policy* nazionali**

Nel più ampio quadro delle politiche nazionali di governo, le priorità politiche di settore sono state individuate dall'atto d'indirizzo del Ministro. Su queste linee si muovono i principali piani e programmi di utilizzo dei Fondi Comunitari.

Con l'accorpamento del turismo ai beni culturali, è stato dato un chiaro segnale innovativo, cui è seguita, nel 2014, la strategia del Ministro Franceschini di spingere la vocazione turistica italiana sui temi della sostenibilità, in un connubio forte con l'ambito culturale, che vede nel turismo la propria declinazione in termini di promozione e valorizzazione del patrimonio.

In questo contesto, vi è la consapevolezza che la cultura riveste un ruolo sempre più importante nelle politiche nazionali di sviluppo, in quanto luogo che favorisce la comprensione reciproca, facilita la circolazione e lo scambio di idee e valori, promuove lo sviluppo sostenibile, la coesione sociale e le relazioni pacifiche. Inoltre, la cultura è un importante strumento per promuovere l'immagine dell'Italia nel mondo, per diffonderne i valori di identità e di creatività.

Fra gli obiettivi prioritari del MiBACT vi è la messa in rete del patrimonio culturale, favorendo l'integrazione del patrimonio a prescindere della titolarità del bene. In questo senso la riforma del

---

<sup>7</sup> Tra i documenti strategici di dimensione sovranazionale, non va dimenticata la Carta Europea del Turismo Sostenibile (GETS). Nata dai lavori del Summit della Terra di Rio (1992), la Carta è uno strumento di partenariato tra operatori turistici locali e gestori delle aree protette che applica i principi dello sviluppo sostenibile all'ambito del turismo naturalistico. È stata sviluppata dalla Federazione Europarc, che riunisce i parchi nazionali e regionali di più di 12 paesi europei.

<sup>8</sup> Fonte: Piano Strategico del Turismo 2017-2022, su dati UNWTO, Istat e Ciset.

MiBACT, posta in essere con il DPCM 171/2014, ha individuato due specifiche strutture: i poli museali e i segretariati regionali. Al Polo museale spettano le funzioni di coordinamento e di indirizzo a livello regionale delle attività di valorizzazione del patrimonio culturale e ai Segretariati regionali competono, più in generale, il coordinamento dell'azione degli uffici del MiBACT sul territorio e le competenze in materia di turismo.

Ai fini della Strategia Nazionale per le Aree Interne tali strutture costituiscono il principale riferimento, all'interno del MiBACT, per poter massimizzare e rendere maggiormente efficaci i risultati attesi delle singole strategie progettuali, attraverso l'integrazione con altri piani e programmi promossi sul piano regionale<sup>9</sup>.

Per costruire una nuova strategia, a partire da queste considerazioni sono stati quindi istituiti gli "Stati Generali del Turismo". I primi, svoltisi nell'ottobre 2015, hanno declinato fin dal titolo la volontà di introdurre una formula innovativa, quella della partecipazione. Ad essi è seguita la seconda convocazione (nell'aprile del 2016), che ha portato alla elaborazione del Piano Strategico del Turismo 2017-22 (PST) di dimensione nazionale e partecipato ([www.pst.beniculturali.it](http://www.pst.beniculturali.it)).

Da queste iniziative è scaturita una visione integrata del turismo e della cultura, in cui la sostenibilità diviene strategia di sviluppo. Il turismo è legato al livello di attrazione di un Paese e grazie alla sua trasversalità, ha impatti su diversi fattori sociali ed economici: sviluppo economico, mobilità intermodale e dolce, accessibilità, sostenibilità economica e territoriale, fruizione del patrimonio, creazione e innovazione di prodotti turistici, uso delle risorse finanziarie, autenticità e identità, ambiente, mobilità, servizi alla cittadinanza, difesa del suolo.

Al turismo è dato un ruolo di raccordo e integrazione tra diverse attività, la sua trasversalità fa sì che sia difficilmente inquadrabile in schemi univoci e il suo ruolo produttivo è individuato come fattore rilevante per la crescita e lo sviluppo economico del Paese attraverso la valorizzazione e promozione del Patrimonio culturale. Nello specifico il PST (Piano Strategico del Turismo 2017-22) individua tre obiettivi principali:

- valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale dell'Italia, la sua fruizione sostenibile e la sua gestione durevole;
- maggiore competitività del sistema turistico nazionale rispetto ai principali concorrenti europei e mediterranei;
- accrescimento del valore aggiunto, della quota e della qualità dell'occupazione turistica.

Il PST (Piano Strategico del Turismo 2017-22), alla cui definizione partecipa anche la SNAI, Strategia Nazionale per le Aree Interne, rappresenta il quadro di riferimento fondamentale per il turismo nel nostro Paese per i prossimi anni, ma anche e soprattutto un metodo di lavoro in continua evoluzione, basato sul processo partecipativo e la costante verifica dei risultati.

Il Piano Strategico del Turismo mette in primo piano la sostenibilità, rispondendo tempestivamente ad Europa 2020, declinandola non solo in termini strettamente ambientali, ma anche con riferimento allo sviluppo economico, alla mobilità intermodale e dolce, all'accessibilità, alla sostenibilità economica e territoriale, alla fruizione del patrimonio, alla creazione e all'innovazione di prodotti turistici, all'uso delle risorse finanziarie, all'autenticità e identità. La sostenibilità può essere quindi declinata in vari modi, per esempio, favorendo la redistribuzione e la destagionalizzazione dei flussi, valorizzando i

---

<sup>9</sup> I contatti di tali strutture sono facilmente reperibili sul sito del MiBACT nella sezione dedicata alla presentazione della struttura organizzativa.

territori ricchi di potenzialità attrattive ancora inesprese, accrescendo l'offerta di tutte quelle infrastrutture di mobilità capaci di rendere sempre meno inquinanti le forme di accessibilità e permeabilità dei luoghi.

Dunque, interventi mirati per generare nuove aree di attrazione che mettano in luce un patrimonio culturale, artistico e sociale di immenso valore e ancora poco conosciuto, aprendo alla valorizzazione di nuovi territori, in chiave di sostenibilità e autenticità, anche attraverso la creazione e l'offerta di cammini, ciclabili, percorsi ferroviari, enogastronomia, turismo lento. Per accrescerne la sostenibilità economica e sociale, le politiche per il turismo devono accentuare il ruolo di raccordo e integrazione del settore con le altre attività produttive, espandendone le filiere e massimizzandone i vantaggi per il territorio in termini di reddito e opportunità di lavoro.

Sulla stessa linea il Protocollo d'Intesa siglato dal MiBACT e dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare (MATTM) per lo sviluppo del turismo sostenibile e per la promozione di reti e circuiti culturali-turistici e di mobilità dolce sul territorio nazionale e in particolare nelle aree protette. Il protocollo menziona all'art. 3 anche la Strategia Nazionale per le Aree interne in relazione a linee strategiche condivise tra i due ministeri (il Protocollo sarà firmato nei prossimi giorni).

Segue la visione del Mibact anche la firma del Protocollo con Coldiretti per cui si impegnano a valorizzare i circuiti nazionali di eccellenza a sostegno dell'offerta turistica e del sistema Italia con l'obiettivo sia di diffondere la conoscenza di luoghi ed aree vocate a produzioni agroalimentari tipiche e storicamente radicate nella tradizione italiana, sia del territorio rurale, forestale, naturalistico e archeologico che tratteggia i luoghi da cui queste produzioni traggono caratteristiche peculiari.

### ***Gli altri programmi rilevanti per cultura e turismo del MiBACT***

Oltre al PST, fra i programmi più rilevanti del MiBACT, vi è il PON Cultura e Sviluppo 2014-2020, destinato a cinque regioni del Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), che ha come principale obiettivo la valorizzazione del territorio attraverso interventi di conservazione del patrimonio culturale, di potenziamento del sistema dei servizi turistici e di sostegno alla filiera imprenditoriale collegata al settore. Tale piano non interessa le Aree interne e si sovrappone ad esse esclusivamente per il territorio del Vallo di Diano. Può essere, però, di interesse per le Aree Interne delle regioni sopra indicate, quale elemento conoscitivo per la ricostruzione del quadro programmatico di riferimento.

Un altro intervento rilevante è il Piano Cultura e Turismo che prevede da parte del MiBACT l'impiego delle risorse del Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020 per finanziare 33 interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e di potenziamento del turismo culturale. Tra gli interventi previsti si segnalano quelli sui cammini: via Appia, via Francigena da Aosta a Brindisi e i Cammini Francescani.

Di interesse anche il progetto Ciclovie turistiche nazionali previsto nella Legge di Stabilità 2016, per il quale sono stati firmati protocolli d'Intesa dal Ministro delle infrastrutture e trasporti e dal Ministro dei beni e delle attività culturali con otto Regioni interessate: Veneto, Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte, Toscana, Campania, Basilicata e Puglia. Le tre ciclovie previste sono:

- la Ciclovía Ven-To da Venezia (VE) a Torino (TO), che corre per 680 km lungo il fiume Po;
- la Ciclovía del Sole da Verona (VR) a Firenze (FI), della lunghezza di circa 300 km;
- la Ciclovía dell'Acquedotto Pugliese da Caposele (AV) a Santa Maria di Leuca (LE), della lunghezza di 500 km.

Nell'ottica di promuovere le sinergie fra pubblico e privato per uno sviluppo anche culturalmente orientato, sono state inoltre introdotte specifiche misure fiscali. Il *tax credit* ha riguardato il riconoscimento del credito d'imposta per le imprese del comparto turistico (strutture alberghiere, extralberghiere, agenzie di viaggio e tour operator) che abbiano sostenuto spese di riqualificazione delle strutture o per la digitalizzazione delle attività nel corso del 2015. Un'altra forma di sgravio fiscale, questa volta a vantaggio del comparto culturale, è rappresentato dall'ArtBonus (Legge n. 106 del 29/07/2014), che consente un credito di imposta pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano o di attività culturali ad esso connesse<sup>10</sup>.

Una specifica misura riguarda i siti italiani iscritti nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO che, con Legge 77/2006, finanzia annualmente interventi volti alla tutela e alla fruizione dei siti, sulla base di specifiche procedure. Questa misura può essere di diretto interesse per le Aree Interne in cui ricada un sito UNESCO o un elemento di un sito seriale UNESCO (iscritto nella lista prevista dalla Convenzione 1972).

Un progetto di sistema, di particolare interesse per la SNAI, origina dalla direttiva ministeriale che ha indetto il 2016 come "Anno dei Cammini d'Italia". La direttiva<sup>11</sup> prevede – senza ulteriori costi per la finanza pubblica - azioni coordinate di studio e valorizzazione del patrimonio costituito dagli itinerari di livello nazionale e regionale fruibili con forme di mobilità dolce, individuati come componente importante dell'offerta culturale e turistica del Paese, anche in ragione della loro capacità di valorizzazione degli attrattori naturali, culturali e dei territori interessati. In questo quadro è prevista la realizzazione da parte del MiBACT, con la collaborazione di enti territoriali, di un Atlante dei cammini d'Italia, atto ad offrire un'informazione sistematica e unitaria sulla diffusione di questo tipo di infrastrutture. Le strutture ministeriali di riferimento sono, a livello nazionale, il Segretariato Generale e la Direzione generale Turismo e, a livello territoriale, i Segretariati regionali.

Sebbene non di diretto interesse per la SNAI, tra le politiche nazionali di impatto turistico va menzionato anche il riconoscimento di Matera quale Capitale Europea della Cultura 2019, in relazione all'impatto che può avere su un più ampio territorio di riferimento, e al Programma Italia 2019 ad esso correlato con la partecipazione di tutte le città candidate, a prescindere dagli esiti della competizione, per non disperdere il capitale di progettazione avviato con il processo di candidatura.

Infine, MiBACT, MIT e Anas hanno sottoscritto un Protocollo per la valorizzazione delle case cantoniere (di proprietà dell'ANAS) sparse su tutto il territorio italiano al fine di avviare processi virtuosi di sviluppo territoriale, di impulso all'imprenditoria, soprattutto giovanile, e all'occupazione sociale, nel rispetto dei profili di sostenibilità ambientale, efficienza energetica, sicurezza, innovazione delle infrastrutture e valutazione delle opportunità turistico-culturali.

Questi programmi, con l'ovvia esclusione degli incentivi fiscali, riguardano specifiche aree e interventi quindi non interessano indistintamente tutte le aree SNAI. Appare comunque opportuno che nell'elaborazione della strategia d'area si verifichi, attraverso la consultazione dei siti dedicati, l'interesse di tali piani programmi per le aree in oggetto. In particolare si consiglia di verificare:

---

<sup>10</sup> Le aree di intervento previste sono tre: 1. Manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici; 2. Sostegno a istituti e luoghi della cultura pubblici, fondazioni lirico sinfoniche, teatri; 3. Realizzazione, restauro e potenziamento di strutture di enti e istituzioni pubbliche dello spettacolo.

<sup>11</sup> [Direttiva del Ministri dei beni e delle attività culturali e del turismo 2016 – Anno dei Camini d'Italia.](#)

- PON Cultura 2014-2020 sito MiBACT <http://www.ponculturaesviluppo.beniculturali.it/>.
- Case cantoniere, sito [MiBACT](#) e sito di [progetto ANAS](#).
- [Ciclovía del Sole](#) il tracciato della Eurovelo 7 di cui la ciclovía fa parte sulla base dell'attuale percorribilità disponibile.
- [Progetto VEN-TO](#).

Si segnala che, in linea di massima, guide e tracce segnalano ai cicloturisti l'ospitalità presente entro un raggio di 5 km dal tracciato.

## Allegato 2 - Analisi dell'offerta e della domanda turistica

Indipendentemente dal fatto che le aree abbiano o meno individuato strategie d'azione culturalmente orientate, si evidenzia l'opportunità di una adeguata riflessione sul patrimonio materiale e immateriale dell'area e sulle dotazioni e servizi culturali presenti. Qualsiasi strategia non può infatti prescindere dalla conoscenza e analisi delle risorse e dalla individuazione della specifica vocazione dell'area.

Le dotazioni o infrastrutture culturali inoltre concorrono a determinare la qualità e l'attrattività dei territori dal punto di vista ambientale e sociale. Pertanto le eventuali attività di valorizzazione e di potenziamento delle dotazioni culturali di un territorio possono e debbono essere pensate anche e forse in primo luogo per i residenti e per un pubblico di prossimità – quale strumento di Welfare - che contribuisce alla qualità della vita delle aree. Risulta quindi fondamentale in questa fase avviare immediatamente processi partecipativi che diano modo alla popolazione locale di essere attori, agenti da subito al processo di trasformazione identitaria e innovativa che si vuole innescare. Questo metodo appare importante, anche alla luce dei nuovi modi di produzione del lavoro e di erogazione dei servizi, resi possibili dalle tecnologie quali internet e dall'affermarsi di nuovi stili di vita.

Se in primo luogo appare prioritaria un'attività ricognitiva delle risorse presenti, non solo quindi culturali ed economiche ma anche sociali, in seconda battuta occorre procedere a definire quale sia il ruolo delle risorse culturali ed ambientali nella strategia di sviluppo individuata. Ferme restando le implicazioni "culturali" di qualsiasi processo di sviluppo, quelli culturalmente orientati si muovono generalmente lungo due direttrici: turismo culturale/turismo sostenibile e imprese legate alla filiera culturale.

La direttrice legata al turismo appare forse più immediata e con nessi e relazioni più facili da costruire. Oggi, comunque, viviamo una nuova consapevolezza per cui non si parla più di turista e turismo, ma di viaggiatore e viaggio. Le regole tradizionali per la creazione del prodotto sono andate perdendosi dietro la forte innovazione sviluppatasi con internet e i canali *social*. Oggi il turismo non è solo un settore, ma una combinazione di molti settori, produttivi e non, pubblici e privati. È turista chi viaggia per vacanze, chi per affari e chi va in visita da parenti e amici. Fattore fondamentale di questa produzione è il turista che, grazie alla sua necessità di fare esperienze, diventa co-creatore del prodotto turistico, facendo diventare l'impresa turistica il suo facilitatore, facilitatore di una scelta frammentata che dalla bicicletta passa al ristorante e dal ristorante all'albergo e così via. Dunque, la destinazione è uno spazio all'interno del quale si racchiude un'esperienza, ragione per cui si decide di viaggiare, uno spazio che va oltre qualunque tipo di perimetro amministrativo perché risponde solo all'esigenza di vivere un luogo.



Allo stesso tempo, la competitività di un'area sul mercato turistico si raggiunge mutando l'atteggiamento organizzativo e sociale sia interno che verso l'esterno, avendo un approccio diffuso del turismo, in cui è la stessa collettività insieme alle imprese e agli enti pubblici a prendere coscienza dell'esigenza di valorizzare il contesto locale, le proprie risorse umane e territoriali assicurando per sé e per i turisti una migliore qualità della vita. Solo attraverso questa presa d'atto da parte di tutto il territorio la proposta turistica potrà poi effettivamente risultare competitiva. L'investimento sul turismo deve essere concepito principalmente come un investimento sul miglioramento della qualità della vita dei residenti, ovvero per la collettività, in un rapporto reciproco turista/residente che si traduce in benefici per entrambi. Le aree interne in questo processo di consapevolezza devono consolidare una nuova visione che non le vede più subordinate ai centri urbani ma complementari. Centri di nuova economia, dove alla qualità della vita si intreccia l'innovazione, la cultura, la creatività e il turismo.

Quindi, questa riflessione porta a definire che qualunque progettazione deve partire prima dalla riflessione sul miglioramento della qualità della vita del residente.

### **Metodi per l'analisi dell'offerta e della domanda**

L'analisi dell'offerta e della domanda richiede sia una ricerca documentaria, che sul campo (es. consultazione delle persone, visite dei luoghi, interviste). Una volta determinato con precisione il territorio da studiare (Area di progetto o area di strategia) si procede alla raccolta delle informazioni, se possibile a livello di ogni singolo comune, sino ad ottenere i dati essenziali per l'insieme del territorio in questione.

Talvolta, informazioni e indagini aggiuntive sul turismo presente nell'area possono essere raccolte con il coinvolgimento e la disponibilità di attori locali (es. punti informativi, guide, ecc.) che, nell'ambito della loro attività, svolgono autonomamente rilevazioni e analisi dei flussi di domanda turistica ed escursionistica presenti in zona. I risultati possono essere presentati sotto forma di testo o tabelle, e con l'ausilio di grafici al fine di garantirne una comprensione più immediata. Sovente si rivela utile la cooperazione con le Università e le Scuole di istruzione superiore.

Per quanto riguarda l'immagine del territorio, elemento essenziale dell'offerta, è necessario prevedere e garantire una funzione di "vigilanza". A tale fine, sono sufficienti anche metodi estremamente semplici, come la lettura periodica della stampa quotidiana e delle riviste specializzate e la consultazione dei diversi organi di comunicazione, ecc., che forniscono utili dati sull'evoluzione dell'opinione pubblica, permettendo di anticipare le tendenze e di utilizzare le informazioni ottenute per operazioni di pubbliche relazioni.

### **Elementi di analisi dell'offerta**

L'analisi dell'offerta turistica e culturale locale deve innanzi tutto permettere di realizzare un inventario degli elementi presenti. A titolo di esempio, si fornisce la seguente elencazione.

#### *Attrattori naturali*

- Parchi naturali.
- Siti della rete Natura 2000.
- Specchi d'acqua (fiumi, laghi).
- Monumenti naturali.

- Geositi.
- Geoparchi.

#### *Attrattori culturali*

- Monumenti e complessi storico-architettonici.
- Siti archeologici.
- Patrimonio architettonico religioso.
- Musei e allestimenti.
- Biblioteche.
- Eventi e manifestazioni culturali.
- Elementi del patrimonio immateriale (tradizioni/cultura artigianale).

#### *Altri attrattori*

- Centri per congressi e mostre.
- Prodotti agro-alimentari tipici (es. DOP/IGP).
- Produzioni artigianali caratteristiche.

#### *Infrastrutture per l'accesso*

- Rete stradale di accesso e interna all'area con particolare riguardo ai diversi tipi di fruizione (automobilistica, ciclabile pedonale).
- Distanza dalla rete ferroviaria.
- Distanza dai principali hub (stazioni ferroviarie maggiori e aeroporti).
- Organizzazione del trasporto pubblico locale.

#### *Infrastrutture per il turismo attivo*

- Sentieri per trekking, equitazione, cicloturismo.
- Impianti per sport invernali.
- Pareti da roccia.
- Altre attività sportive e ricreative.

#### *Servizi al turista*

- Strutture ricettive alberghiere complessive d'area: numero e posti letto distinti per tipologia.
- Strutture ricettive extra alberghiere complessive d'area: numero e posti letto distinti per tipologia
- Altri servizi al turista (es. guide turistiche, agenzie di viaggi incoming e tour operator, ecc.).

#### *Servizi culturali per i residenti*

- Mostre di artisti locali.
- Cinema.
- Teatro.
- Laboratori per ragazzi.
- Spettacoli.
- Servizi di biblioteca.
- Servizi culturali per fasce di età.

#### *Organizzazioni turistiche locali (e loro attività)*

- Consorzi di operatori.
- Consorzi di promozione.
- Pro-loco e associazioni.
- GAL Leader.
- Istituzioni attive in ambito turistico.

### *Organizzazioni culturali locali*

- Società, cooperative o associazioni, ecc. che organizzano e promuovono eventi culturali.
- Società, cooperative o associazioni, ecc. che forniscono prodotti culturali (es. editori, gestori di luoghi della cultura, imprese culturali innovative: videomaker; artigiani digitali, ecc.).
- Presenza di attività di ricerca legate a Università e Centri di Ricerca, altre realtà italiane e straniere.

### *Iniziative turistiche in corso*

- Piani d'area.
- Progetti locali.
- Certificazioni (es. Bandiere Arancioni TCI, Borghi Autentici d'Italia, I borghi più belli d'Italia ANCI).
- Rapporti con la programmazione di area vasta (sovra-locale).

### *Particolari tipi di riconoscimento o programmi*

- Presenza all'interno dell'area di siti o elementi di Siti iscritti nella [Lista del patrimonio Mondiale dell'Unesco](#) (core zone e/o della buffer zone).
- Inserimento dell'area all'interno di piani di valorizzazione culturale del territorio (Regione, MiBACT).

### *Formazione in materia di turismo*

- Istituti secondari alberghieri.
- Programmi di formazione professionale in tema turistico.

### *Formazione in materia di Cultura*

- Istituti d'arte.
- Licei artistici.
- Istituti e scuole di restauro.

## **Elementi di analisi della domanda**

L'analisi della domanda deve permettere di ottenere una risposta ad alcune questioni quantitative sull'affluenza turistica:

- quanti visitatori?;
- quali prodotti turistici hanno consumato?;
- dove hanno pernottato (struttura/luogo)?;
- per quanto tempo (durata del soggiorno per persona)?;
- quando (stagionalità)?.

I dati relativi agli arrivi e alle presenze turistiche ufficiali con dettaglio comunale non sono diffusi da Istat. Tali dati possono essere richiesti alla Regione di appartenenza, oppure ad altri soggetti locali, sulla base dell'organizzazione turistica pubblica regionale (es. EPT, ecc.). Laddove è possibile, per sopperire ad eventuali assenze di dati, oppure per integrare le informazioni già raccolte, si può valutare anche l'impiego di soluzioni sperimentali e/o di innovazione digitale. Di seguito i principali dati di analisi.

- Arrivi complessivi d'area, di provenienza italiana, divisi tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Arrivi complessivi d'area, di provenienza straniera, divisi tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Presenze complessive d'area, di provenienza italiana, divise tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Presenze complessive d'area, di provenienza straniera, divise tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Arrivi complessivi d'area divisi per mese (ultimo anno disponibile).
- Indicatori ottenibili dall'incrocio dei dati precedenti con i dati sull'offerta: Permanenza media, tasso di turisticità, tasso di occupazione delle strutture.
- I primi 5 mercati di provenienza per tutta l'area.

È inoltre importante raccogliere informazioni qualitative:

- quali tipi di clientela (gruppi target) sono venuti?;
- da dove?;
- quali erano le loro aspettative, le loro motivazioni, ecc.?
- cosa è piaciuto loro in particolare? Cosa è piaciuto di meno?.

Si noti che, sebbene sia relativamente facile ottenere i dati quantitativi a condizione che esistano statistiche locali sul turismo, soltanto un'inchiesta sul campo (presso i clienti o gli operatori) permette di raccogliere informazioni qualitative.

Queste stesse domande vanno estese anche al settore Cultura che può intendersi come un ulteriore approfondimento:

- quanti visitatori nei luoghi della cultura?;
- quali tipologie di visitatore accedono ai luoghi della cultura presenti nel territorio? (es. locale, italiano, straniero e da quale paese) e di quale età? ;
- quali tipologie di offerta culturale è più richiesta? (es. visite guidate, visite didattiche, laboratori didattici, mostre ed esposizioni, ecc.) ;
- quali le loro aspettative (laddove è presente una rilevazione del gradimento)?
- quali tipologie di utente accede ai servizi di biblioteca? ;
- quali tipi di offerta sono le più richieste nella biblioteca (es. consultazione volumi, richiesta prestati volumi, consultazione materiale audio/video, ecc.) ;
- quali altri servizi offre la biblioteca?;
- la biblioteca è inserita in una rete del territorio e inserita in SBN? ;
- esistono luoghi della cultura già utilizzati per funzioni diverse dalla visita? (es. sperimentazione, lavoro, socialità, aggregazione e produzione, residenza, ecc.).

Per il patrimonio culturale, consultare i dati de gli Osservatori Culturali, operanti in diverse Regioni, che producono periodicamente aggiornamenti e report sul settore culturale nel territorio di riferimento, oltre ad una inchiesta sul campo che permette di rilevare informazioni di dettaglio che potrebbero non essere state acquisite. Si segnala che sta per essere ultimata la rilevazione ISTAT, MiBACT, Regioni e Province Autonome per l'anno 2015, utile per definire il posizionamento del territorio nella Regione di riferimento in relazione alla presenza di luoghi della cultura, dei servizi offerti, della presenza di visitatori e della tipologia di questi ultimi.

### ***Ulteriori elementi di approfondimento della domanda***

#### *Domanda turistica*

- Arrivi per singolo comune di provenienza italiana divisi tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Arrivi per singolo comune di provenienza straniera divisi tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Presenze per singolo comune di provenienza italiana divise tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Presenze per singolo comune di provenienza straniera divise tra strutture alberghiere ed extralberghiere (ultimo anno disponibile, almeno altri due anni di comparazione).
- Indicatori su base comunale ottenibili dall'incrocio dei dati precedenti con i dati sull'offerta: Permanenza media, tasso di turisticità, tasso di occupazione delle strutture.

#### *Domanda di fruizione*

- Numero di biglietti staccati presso un attrattore culturale (es. museo, centro visita, ecc.); ripartizione per mese (ultimo anno disponibile).
- numero di biglietti staccati presso un attrattore sportivo (es. impianto di risalita, ski-area, percorso escursionistico a ingresso controllato, ecc.); ripartizione per mese (ultimo anno disponibile).
- Numero di presenze per eventi culturali (es. concerti, festival, itinerari culturali, percorsi tematici ecc.).

#### *Dati qualitativi*

Soltanto un'inchiesta diretta presso i clienti/utenti permette di ottenere dati di tipo qualitativo, offrendo al contempo la possibilità di raccogliere informazioni sugli escursionisti. Questi ultimi sono infatti più difficili da studiare in quanto non trascorrono la notte in loco e non vengono pertanto registrati nelle strutture ricettive. In funzione delle informazioni desiderate viene elaborato uno specifico questionario. Questo può comprendere, ad esempio, le seguenti domande:

- data del viaggio e durata;
- tipo di viaggio (accompagnato? non accompagnato?);
- mezzo di trasporto;
- attività durante le vacanze;
- motivazioni, aspettative, grado di soddisfazione;
- spese per le vacanze;
- dati statistici (età, sesso, livello di studi, professione, reddito, luogo di residenza principale).

Il trattamento di queste informazioni agevola l'elaborazione di prodotti turistici che soddisfino le aspettative dei diversi gruppi target. Questi dati possono essere inoltre utili ad avviare efficaci campagne promozionali (es. strategia mirata, scelta dei supporti di comunicazione, ecc.).