



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DEI BENI CULTURALI:  
ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA

Corso di laurea magistrale in  
TURISMO, CULTURA, SOSTENIBILITÀ

POLITICHE PER IL TURISMO SOSTENIBILE  
TRA DESTINATION MANAGEMENT E CANDIDATURE UNESCO.  
UN CONFRONTO TRA PADOVA E MATERA

Relatrice: Prof.ssa Patrizia Messina

Laureanda: Erica Lucato

Matr.: 2062913

Anno Accademico

2022/2023



## INDICE

INTRODUZIONE.....	1
Capitolo 1	
UNA NUOVA <i>GOVERNANCE</i> PER IL TURISMO SOSTENIBILE COME FATTORE STRATEGICO DI SVILUPPO TERRITORIALE .....	5
1. Il turismo sostenibile nel contesto europeo .....	5
2. Turismo sostenibile e destinazione turistica: le O.G.D. ....	15
3. Trasformazioni delle politiche per il turismo: dal settore ai territori .....	19
3.1 <i>Innovazione normativa sul turismo</i> .....	22
3.2 <i>Il ruolo di Stato e Regioni nel destination management</i> .....	24
3.3 <i>Il Ministero del Turismo e il Piano Strategico Nazionale di Sviluppo del Turismo</i> .....	27
4. Patrimonio UNESCO e turismo sostenibile .....	35
5. Scelta e analisi dei casi studio: Padova e Matera .....	41
Capitolo 2	
IL CASO DI PADOVA .....	47
1. Il turismo in Veneto.....	47
2. Legislazione turistica regionale.....	52
3. Piano Strategico di sviluppo del turismo Regionale e O.G.D. ....	56
4. Piano Strategico e O.G.D. di Padova .....	63
5. Dalla candidatura al sito UNESCO: Padova <i>Urbs Picta</i> .....	66
6. Analisi dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT).....	76
6.1 <i>Analisi SWOT della pianificazione strategica</i> .....	76
6.2 <i>Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali</i> .....	78
6.3 <i>Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari</i> .....	79
6.4 <i>Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile</i> .....	80
Capitolo 3	
IL CASO DI MATERA .....	83
1. Il turismo in Basilicata .....	83
2. Legislazione turistica regionale.....	88
3. Piano Strategico Regionale e A.P.T. ....	91
4. Piano Strategico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019.....	95
5. Dalla candidatura al sito UNESCO: <i>I Sassi e il Parco delle Chiese Rupestri di Matera</i> .....	104

6. Analisi dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT).....	108
6.1 <i>Analisi SWOT della pianificazione strategica</i> .....	108
6.2 <i>Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali</i> .....	110
6.3 <i>Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari</i> .....	111
6.4 <i>Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile</i> .....	112
Capitolo 4	
PADOVA E MATERA A CONFRONTO .....	115
1. Comparazione per contesti e modi di regolazione .....	115
2. Pianificazione strategica.....	116
3. La rete di partenariato degli attori locali .....	119
4. Aspetti economico-finanziari .....	121
5. L'impatto sul turismo sostenibile .....	124
6. Punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT).....	126
CONCLUSIONE .....	133
BIBLIOGRAFIA .....	135
DOCUMENTI E NORMATIVA DI RIFERIMENTO.....	137
SITOGRAFIA.....	140





## INTRODUZIONE

Il presente studio si propone di analizzare il ruolo cruciale delle politiche di *governance* nel promuovere il turismo sostenibile, mettendo a confronto due distinte realtà italiane: Padova e Matera. Le *policy* relative alla gestione delle destinazioni turistiche assumono un ruolo sempre più strategico nel contesto europeo, poiché il turismo sostenibile si configura come un motore di sviluppo territoriale, ed è proprio per questo motivo che la prima parte dell'elaborato si occupa di definire alcuni dei principali canali istituzionali – come l'OMT – insieme alle nozioni che costituiscono la base per la comprensione del fenomeno preso in esame. Accanto alle definizioni offerte, si trova anche un'analisi delle raccomandazioni politiche del Comitato Europeo delle Regioni in materia di transizione sostenibile nel campo del turismo di città e regioni appartenenti all'Unione, corredate da una serie di dati e statistiche utili alla messa in prospettiva del ruolo che la filiera turistica occupa sul piano internazionale.

Successivamente, lo studio si concentra sull'importanza dei 17 obiettivi di sostenibilità appartenenti all'Agenda 2030 e del *Green Deal* europeo, mettendo in luce la spesso dimenticata centralità dell'industria turistica nel processo di transizione verso nuovi modelli di crescita responsabile in ambito sociale, economico ed ambientale.

Per quanto concerne la definizione dei benefici che una gestione consapevole del turismo sostenibile è in grado di apportare, è stata presa in esame la rete NECSTouR, che propone due iniziative trasversali, ovvero la piattaforma “*Digitalisation and Safety for Tourism*” e la Dichiarazione di Barcellona “*Better places to Live, Better Places to Visit*”, le cui istanze costituiscono una solida base per la creazione di politiche basate sulla cooperazione e sul rispetto dei territori, con lo scopo di superare le sfide relative alla riduzione dell'impatto turistico, e di generare opportunità legate all'innovazione, alla digitalizzazione e allo sviluppo di imprenditorialità e nuove abilità.

Proseguendo sul tema della buona *governance*, l'elaborato propone delle considerazioni sul ruolo delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione, attraverso una chiave di lettura basata sugli spunti di riflessione proposti dal Decreto (POIn) fondi strutturali 2007-2013 del Programma Operativo Interregionale “Attrattori culturali naturali e turismo”, oltre che dall'Organizzazione

Mondiale del Turismo. Tale analisi viene poi completata con un paragrafo dedicato alle trasformazioni delle politiche per il turismo, che dimostrano una crescente attenzione nei confronti dei territori; a questo proposito, un esempio di particolare efficacia è quello del *Green Deal* a livello locale, istituito con lo scopo di innescare una mobilitazione diffusa per aderire ad un modello di sviluppo innovativo e teso al cambiamento. A partire da questo punto, il focus si sposta sull'Italia, che aderisce a tale iniziativa e, con lo scopo di agevolare lo sviluppo di iniziative sostenibili e favorire la transizione di quelle già esistenti verso un'ottica più *green*, oltre che di favorire la ripresa economica in seguito ai danni subiti a causa della pandemia, ha destinato un'ingente quantità dei fondi del PNRR allo sviluppo sostenibile del turismo.

Affianco alle considerazioni sulle politiche atte al rinnovamento della filiera di riferimento, non è potuta mancare una riflessione atta a fare il punto sull'evoluzione delle normative nazionali ad essa confacenti, insieme all'analisi dei diversi ruoli attribuiti a Stato e Regioni per la messa in atto delle stesse. Uno spazio è stato dedicato anche ad una fotografia dei mutamenti che hanno coinvolto il Ministero del Turismo e le relative mansioni, per poi giungere ad uno stimolante approfondimento sul Piano Strategico Nazionale di Sviluppo del Turismo, che ha gettato le basi per le manovre operate dalle due città che questa tesi si propone di mettere a confronto; esse sono accumulate prima di tutto dall'inserimento nella WHL dell'UNESCO, dunque l'esame di tale istituto e delle relative politiche per la sostenibilità ha costituito un importante punto di partenza per le considerazioni operate nel proseguo del presente elaborato.

Una volta chiarite le radici dell'innovazione in ambito di *governance* turistica, il campo si restringe ulteriormente in un esame della filiera in territorio Veneto, accompagnata dall'analisi dei cambiamenti avvenuti negli ultimi anni sia dal punto di vista della domanda, che da quello delle azioni messe in atto per la ripresa successiva al Covid-19. A tal proposito è stato effettuato uno studio della Legge Regionale n. 11 del giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", propedeutico per la comprensione della natura del Piano Strategico Regionale e delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni presenti sul territorio, tra cui quella di Padova. Alle mansioni e alla formazione di tale organo viene dedicato un paragrafo che contestualmente si occupa di esporre le istanze contenute nel *Destination Management Plan 2021-2024* "Verso un nuovo posizionamento competitivo", un documento programmatico avente la funzione di fare il punto sui cambiamenti avvenuti in seguito alla crisi del Covid-19, individuare i fattori di sviluppo del turismo nel futuro prossimo oltre alle aree di intervento su cui concentrarsi per garantire il successo dei progetti bandiera ad esse confacenti, insieme agli strumenti di *marketing* da adottare per promuovere in maniera coerente ed efficace il *brand* di Padova.

L'ultimo paragrafo dedicato alla città veneta esplora il processo di candidatura alla WHL, esaminando il percorso che ha portato alla nascita di *Urbs Picta*, oltre alle modalità di gestione e al forte legame col *Destination Management Plan*.

Le medesime modalità sono state applicate all'analisi del caso studio di Matera, partendo dalla legislazione e dal Piano Strategico Regionale, proseguendo con lo studio dell'APT della Basilicata e con un interessante focus sulla nomina a ECOC 2019, insieme al relativo programma di gestione. Specularmente al capitolo su Padova, le riflessioni sulla *governance* turistica di Matera si concludono con un approfondimento sulla Candidatura UNESCO dei Sassi e il Parco delle chiese Rupestri, e delle disposizioni atte alla preservazione e alla valorizzazione del sito.

Infine, l'ultima parte dell'elaborato è dedicata al confronto delle due città sui quattro piani distinti, della pianificazione strategica, la rete di partenariato degli attori locali, gli aspetti economico-finanziari e l'impatto sul turismo sostenibile delle politiche territoriali, per concludersi in un'analisi dei punti di forza e di debolezza che contraddistinguono ognuno degli indicatori di riferimento.

Questo approccio risulterà utile per la realizzazione di una comparazione per contesti e modi di regolazione di Padova e Matera, che sia in grado di definire in modo dettagliato le differenze e le similitudini tra due contesti culturali distinti con approcci di gestione diversificati, per poter identificare le specifiche sfide, le *best practices* e le strategie efficaci per la gestione delle designazioni culturali e il turismo sostenibile. Attraverso questa analisi comparativa, sarà possibile trarre lezioni preziose, propedeutiche per la formulazione di eventuali raccomandazioni per migliorare la gestione del patrimonio culturale e la promozione turistica in altre realtà che presentano caratteristiche simili.



## Capitolo 1

# UNA NUOVA *GOVERNANCE* PER IL TURISMO SOSTENIBILE COME FATTORE STRATEGICO DI SVILUPPO TERRITORIALE

### 1. Il turismo sostenibile nel contesto europeo

Il turismo è un ambito che nella storia recente ha visto un'importante crescita di studi dedicati, oltre alla nascita di organizzazioni che mirano alla regolamentazione e al monitoraggio del fenomeno. Un esempio rilevante è quello dell'OMT – Organizzazione Mondiale del Turismo – che nacque nel 1975 con lo scopo di operare nel campo della promozione e dello sviluppo turistico, per favorire la crescita economica, garantire la nascita e la stabilizzazione di rapporti cooperativi, oltre a lavorare per una maggiore sinergia tra settore pubblico e privato. Nel novembre del 2003, durante la XV Sessione dell'Assemblea Generale, è stato decretato il passaggio dell'Organizzazione allo status di Agenzia specializzata delle Nazioni Unite<sup>1</sup>.

La OMT (in inglese UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*) costituisce un importante canale istituzionale di riferimento per quanto concerne la formulazione di definizioni riguardanti i vari aspetti del turismo, a partire dalle quali è possibile costituire la base per le future considerazioni. Si tratta del risultato del lavoro della Commissione per il Turismo e la Competitività (o CTC – *Committee on Tourism and Competitiveness*) che, nel settembre del 2017, in occasione della ventiduesima Sessione dell'Assemblea Generale tenutasi a Chengdu, in Cina, ha adottato delle definizioni operative che ricoprono gli ambiti di *governance*, *management* e dinamiche di mercato, e di attrattività della destinazione, fattori *pull* (che attirano potenziali consumatori), prodotti e provvigioni<sup>2</sup>. Prima di tutto va ricordata la definizione di destinazione turistica, facente parte delle

---

<sup>1</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale., *OMT – Organizzazione Mondiale del Turismo*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni\\_internazionali/onu/le-agenzie-specializzate/omt/](https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni_internazionali/onu/le-agenzie-specializzate/omt/)], (ultimo accesso: 27/02/2023).

<sup>2</sup> UNWTO., *UNWTO Tourism Definitions*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unwto.org/global/publication/UNWTO-Tourism-definitions>], (ultimo accesso: 27/02/2023).

linee operative utilizzate nella catena del valore del turismo: si tratta di uno spazio fisico con o senza confini amministrativi e/o analitici in cui un visitatore può effettuare un pernottamento. È un *cluster* (co-locazione) di prodotti e servizi, e di attività ed esperienze lungo la catena del valore del turismo, ed un'unità base di analisi turistica; una destinazione incorpora vari portatori d'interesse (o *stakeholders*) e può creare dei *network* con lo scopo di formare destinazioni più ampie. Inoltre, può costituire anche un'entità intangibile, corrispondente all'immagine turistica e alla sua identità, che potrebbe influenzare la competitività della destinazione sul mercato (UNWTO 2019). Viene fatta menzione dell'estrema rilevanza della catena del valore del turismo anche nella *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile* del 25 marzo 2021: essa costituisce uno degli ecosistemi industriali principe, trattandosi di un sistema che incorpora i quattro vettori chiave del trasporto, dell'alloggio, dell'esperienza e dell'intermediazione; tali fattori contribuiscono circa all'8% delle emissioni mondiali di CO<sub>2</sub> e garantiscono posti di lavoro e ricchezza alle numerose regioni che ne hanno fatto una delle principali fonti dei propri introiti<sup>3</sup>.

Tornando all'OMT, essa si occupa di definire, inoltre, l'importanza del ruolo dell'innovazione nella filiera turistica, ovvero l'introduzione di una componente nuova o migliorata con lo scopo di apportare benefici tangibili e intangibili agli *stakeholder* e alla comunità locale, per accrescere il valore dell'esperienza turistica e delle competenze centrali del settore, oltre che migliorarne la competitività e/o la sostenibilità. L'innovazione in ambito turistico può ricoprire aree potenziali, come ad esempio le destinazioni, prodotti turistici, tecnologia, processi, organizzazioni e modelli di *business*, strumenti e/o pratiche di gestione, oltre a marketing, comunicazione e molto altro<sup>4</sup>.

Va poi ricordato il significato di "prodotto turistico", ovvero una combinazione di elementi tangibili e intangibili, come ad esempio risorse naturali, culturali o prodotte dall'uomo, attrazioni, servizi ed attività che ruotano attorno ad un centro specifico d'interesse che rappresenta il cuore del *destination marketing mix* e genera l'esperienza complessiva del turista, compresi gli aspetti emozionali per consumatori potenziali. Il prodotto turistico viene quindi prezzato e venduto attraverso determinati canali di distribuzione, ed ha un proprio ciclo di vita<sup>5</sup>.

Per comprendere l'importanza del settore turismo sotto vari aspetti che spaziano tra l'ambito economico, sociale ed ambientale, risulta interessante concentrarsi su ciò che viene scritto a riguardo in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, in cui, nel febbraio 2021, sono state pubblicate le raccomandazioni politiche del Comitato Europeo delle Regioni in materia di transizione sostenibile nel campo del turismo di città e regioni appartenenti all'Unione. Nella serie di raccomandazioni

---

<sup>3</sup> Parlamento europeo, *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile*, Bruxelles, 25 marzo 2021, p.3.

<sup>4</sup> Ivi, p. 24.

<sup>5</sup> Ivi, p. 18.

politiche espone dal relatore M. A. Cardenete Flores, viceassessore al Turismo, alla riqualificazione, alla giustizia e all'amministrazione locale della regione Andalusia, si trovano delle istanze fondamentali per comprendere il tema della sostenibilità applicata all'ambito turistico; il settore del turismo dimostra di essere un tassello fondamentale nell'economia dell'Europa, oltre che uno strumento di ripresa da non sottovalutare in epoca post Covid-19<sup>6</sup>. A fornire delle statistiche interessanti a riguardo è proprio il Parlamento Europeo, che nella *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile* riporta come il turismo impieghi circa 27 milioni di cittadini, ovvero l'11,2% dell'occupazione totale in Europa, costituendo, nel 2019, il 10,3% del prodotto interno lordo<sup>7</sup>.

Tra le osservazioni preliminari delle raccomandazioni politiche del Comitato Europeo delle Regioni, inoltre, appare l'affermazione dell'importanza dei trasporti e della mobilità come generatori di coesione su vari livelli; si sottolinea la necessità di tale settore di rinnovamenti volti a garantirne una maggiore sostenibilità, soprattutto nelle regioni che vi si affidano maggiormente per sostenere la propria economia. Da tale considerazione si evince come, fin dalle prime pagine del documento, venga ricordato che il turismo è un settore che comprende vari ambiti, come quello dei trasporti, e non si può parlare di turismo sostenibile e di benessere economico, sociale ed ambientale che può sorgere dalle sue innovazioni, senza tenere in considerazione la totalità dei servizi connessi all'attività turistica. Si prosegue, infatti, con la definizione delle opportunità commerciali rappresentate dalle aree economiche comprese nei servizi turistici, quali alloggi, cultura, sport, gastronomia, attività ricreative e prestazioni degli operatori turistici; ad oggi, in tali settori, operano circa 2,4 milioni di imprese, il 90% delle quali sono PMI.

Come già accennato, la sostenibilità come motore di innovazione e benessere in vari campi è il tema principale delle raccomandazioni politiche Europee in ambito turistico, e risulta quindi di particolare rilievo la definizione di tale concetto, formulata dall'OMT e sottoscritta dalle fonti qui prese in esame:

il turismo sostenibile è un turismo che tiene pienamente conto dei suoi effetti economici, sociali e ambientali presenti e futuri per rispondere alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti<sup>8</sup>.

Successivamente, nella pubblicazione viene citata l'importanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) elencati nell'Agenda 2030 redatta dalle Nazioni Unite e sottoscritta da 193 Paesi Membri il 25 settembre 2015, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU. Tale testo si costituisce di 17 obiettivi – i *Sustainable Development Goals*, o *SDGs* - per garantire un'azione

---

<sup>6</sup> GU C 37/8 del 2.2.2021.

<sup>7</sup> Parlamento europeo, *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile*, Bruxelles, 25 marzo 2021, p.3.

<sup>8</sup> GU C 37/8 del 2.2.2021.

programmata a beneficio dei popoli e del pianeta; ad essi si associano 169 *target* (o traguardi) riguardanti ambiente, economia ed istituzioni, da raggiungere entro il 2030<sup>9</sup>.

I 17 obiettivi hanno validità globale, e ai fini del turismo sostenibile vanno richiamati in particolare i seguenti *goal*:

3 *Salute e benessere;*

7 *Energia pulita e accessibile;*

8 *Lavoro dignitoso e crescita economica;*

9 *Imprese, innovazione e infrastrutture;*

11 *Città e comunità sostenibili;*

12 *Consumo e produzione responsabili;*

13 *Lotta contro il cambiamento climatico;*

17 *Partnership per gli obiettivi.*

Tornando alle raccomandazioni dell'Unione Europea in materia di turismo sostenibile del 2021, viene fatta ampia menzione anche degli effetti del Covid-19 in materia di turismo, sempre legato anche alla questione dei mezzi; sicuramente la pandemia ha comportato una grave compromissione delle prospettive di ripresa economica del settore turismo, soprattutto a causa della sua quasi completa dipendenza dal trasporto aereo<sup>10</sup>. Alla luce di tali considerazioni – oltre che dell'importanza globale delle misure promosse dall'Agenda 2030, molte delle quali riguardanti il turismo – si dimostra più che mai rilevante l'adozione di una prospettiva nuova in termini di applicazione di pratiche sostenibili all'industria turistica, che siano in grado di valorizzare al meglio il patrimonio e le risorse che il territorio ha da offrire. Il turismo, come constatato durante il decorso del Covid-19, ha un valore economico trasversale, poiché un danno arrecato a tale settore non solo ha ripercussioni sull'attività delle aziende esplicitamente dedicate (come quelle operanti nella ricettività, la ristorazione o i trasporti), ma ha ricadute importanti anche in numerosi campi dell'economia ad elevato valore. In merito all'adeguamento di queste ultime al progresso in termini di sostenibilità, nella *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile* si constata come nel turismo si sia avviato un impegno ad aumentare la resilienza del settore servendosi, tra gli altri, degli strumenti offerti dalle istanze contenute nel *Green Deal* europeo<sup>11</sup>, nato con l'obiettivo di fare dell'Europa il primo continente a vantare un impatto climatico pari a zero entro il 2050. Per raggiungere tale obiettivo, come prima cosa ci si prefigge di ridurre le emissioni almeno del 55% entro il 2030 rispetto ai dati del 1990, cercando di

---

<sup>9</sup> Agenzia per la Coesione Territoriale, *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>], (ultimo accesso: 28/02/2023).

<sup>10</sup> GU C 37/8 del 2.2.2021.

<sup>11</sup> Parlamento europeo, *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile*, Bruxelles, 25 marzo 2021, p.4.

trovare nella sfida dei cambiamenti climatici un'opportunità per rinnovare l'odierno modello economico, facendo leva sui *goals* relativi alla riduzione delle emissioni, la creazione di occupazione e crescita, la lotta alla povertà energetica, la riduzione della dipendenza dall'energia esterna ed il miglioramento di salute e benessere nei 27 Stati membri<sup>12</sup>. Il *Green Deal* è stato presentato dalla Commissione europea nel dicembre 2019, procedendo nel marzo dell'anno successivo alla proposta di una normativa che avesse lo scopo di rendere la mira della neutralità climatica una legislazione concreta e vincolante, sostenuta dall'approvazione da parte dei principali *leader* europei relativa all'inserimento dell'obiettivo della sopracitata riduzione di almeno il 55% delle emissioni all'interno della normativa europea sul clima, a proposito della quale è stato trovato un accordo tra il Parlamento europeo e gli Stati membri nell'aprile del 2021, entrata in vigore nel giugno dello stesso anno; a luglio la commissione ha proceduto con la presentazione di un pacchetto di proposte volte alla trasformazione dell'economia, poi negoziato con Parlamento europeo e Stati membri per ottenere l'adozione del pacchetto normativo volto al raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2030<sup>13</sup>.

Nel settembre del 2021 si è dato vita al cosiddetto “nuovo Bauhaus europeo”, attraverso il quale la Commissione europea ha previsto una serie di azioni politiche e possibilità di finanziamento, in modo da dare una spinta al processo di transizione di vari settori economici, aggiungendo valore culturale e creativo al Green Deal. È stato stanziato un budget di 85 milioni di euro per il biennio 2021-2022, proveniente dai programmi europei “Orizzonte Europa” per ricerca e innovazione, “programma LIFE” per l'ambiente, oltre che dal “Fondo europeo di sviluppo regionale”<sup>14</sup>; tale fondo prevede che nel periodo 2021-2027 vengano elargiti finanziamenti per soddisfare gli scopi diretti ad un'evoluzione del contesto europeo e delle regioni che ne fanno parte, in termini di competitività e innovazione digitale, riduzione delle emissioni e resilienza, miglioramento della mobilità in termini di connessione, infrastrutture più accessibili e aumento del peso relativo al ruolo di cultura e turismo sostenibile, oltre al supporto nei confronti dello sviluppo urbano<sup>15</sup>.

Come tappa più recente dei progressi in ambito di Green Deal europeo, si trova il raggiungimento dell'accordo provvisorio tra Consiglio e Parlamento in termini di accrescimento del rigore applicato alle prestazioni in materia di CO<sub>2</sub> per quanto concerne autovetture e furgoni di più recente produzione<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Commissione europea, *Realizzare il Green Deal europeo-Trasformare la nostra economia e le nostre società*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_it)], (ultimo accesso: 2/03/2023).

<sup>13</sup> Ivi, *Tappe fondamentali*.

<sup>14</sup> Commissione europea, *Nuovo Bauhaus europeo: nuove azioni e finanziamenti per conciliare sostenibilità, stile ed inclusione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip\\_21\\_4626](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_21_4626)], (ultimo accesso: 2/03/2023).

<sup>15</sup> Commissione europea, *European Regional Development Fund*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en)], (ultimo accesso: 2/03/2023).

<sup>16</sup> Cfr. Commissione europea, *Realizzare il Green Deal europeo-Tappe fondamentali*.

La nascita del Green Deal europeo rappresenta la volontà di integrare le strategie della Commissione con quelle proposte dell'Agenda 2030, attuando gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, facendone il centro di interventi e politiche attuate dall'UE; in sintesi, la volontà è quella di orientare le azioni politiche verso la realizzazione di un coordinamento macroeconomico in grado di soddisfare il bisogno di riportare al centro della scena sostenibilità e benessere dei cittadini<sup>17</sup>.

Come si è potuto osservare, quindi, il turismo si trova spesso nel cuore del dibattito relativo allo sviluppo presente e futuro in un'ottica *green* e rispettosa dell'ambiente, e per questo si rende necessaria una gestione in grado di confrontarsi con la difficoltà tipica di tale settore di realizzare uno sviluppo equilibrato dal punto di vista della sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Talvolta si identifica nel turismo un importante supporto al raggiungimento degli obiettivi prefissati nel campo delle nuove sfide relative al consumo di risorse, il degrado ambientale, l'aumento della congestione, la perdita di identità delle comunità locali, i cambiamenti climatici e l'eccessiva pressione sulle infrastrutture; si invitano dunque gli Stati membri dell'Unione Europea a fare proprie le misure propedeutiche alla gestione volta alla realizzazione di tali istanze, basando le misure adottate sulle solide basi fondate dall'Unione in termini di definizione della portata, degli obblighi e delle implicazioni legate ad un reale sviluppo sostenibile dell'industria turistica<sup>18</sup>.

È necessario ricordare come il turismo non debba essere percepito dalle comunità locali come una minaccia, dando vita ad una resistenza in opposizione al suo sviluppo; tra le raccomandazioni politiche del Comitato Europeo delle Regioni in materia, infatti, si fa presente che il superamento della *carrying capacity* – ovvero i limiti di capacità fisica, ecologica, sociale, economica, psicologica e/o politica delle destinazioni – costituisce una minaccia reale alle istanze sopracitate dello sviluppo equilibrato all'interno delle località, essendo un potenziale generatore di disuguaglianze tra i cittadini e aumento del costo della vita per gli stessi. Per difendersi da tali fenomeni, si invitano gli Stati membri e le istituzioni a mettere in atto iniziative volte ad evitare gli impatti negativi del turismo eccessivo, oltre che a promuovere e sviluppare il turismo nelle zone rurali, in modo da generare un circolo virtuoso in grado di generare ricchezza e consentire uno sviluppo positivo dell'economia, capace di attrarre nuovi abitanti arrestando il calo demografico caratteristico di tali aree ad alto rischio di spopolamento. Un altro aspetto rilevante connesso alla messa in atto di buone pratiche inerenti al turismo sostenibile – sempre nel rispetto delle direttive elencate – è la possibilità di offrire nuove possibilità di sviluppo del ruolo delle donne all'interno delle comunità in termini di mantenimento

---

<sup>17</sup> Cfr. *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni*, Bruxelles, 11.12.2019, COM (2019) 640 final, p.3.

<sup>18</sup> GU C 37/8 del 2.2.2021.

dell'attività economica, poiché sono da considerare come figure chiave della lotta allo spopolamento; per questa serie di motivi si mostra la necessità di garantire l'occupabilità di tale fetta della popolazione, e gli strumenti attraverso i quali portare alla realizzazione di questo obiettivo sono da individuare nell'abilità di fornire alle donne strumenti concreti per lo sviluppo delle loro capacità, oltre agli stimoli adatti a stimolarne la competitività, anche grazie all'offerta di una formazione mirata.

Un ruolo importante nella definizione dei benefici che una gestione consapevole del turismo sostenibile è in grado di apportare si può individuare nella rete NECSTouR (*Network of European Regions for Sustainable and Competitive Tourism*): si tratta del *network* delle regioni europee per il turismo sostenibile e competitivo, che ha base a Bruxelles e si occupa dello sviluppo di progetti interregionali per la promozione ed il miglioramento della *governance* turistica nei paesi dell'Unione. Tale istituzione comprende all'interno della propria rete più di quaranta autorità turistiche regionali e trenta membri associati, tra cui università, istituti di ricerca, imprese ed associazioni; essa lavora per identificare e promuovere soluzioni di gestione basate su buone pratiche, in modo da aiutare le destinazioni a adottare un approccio intelligente e sostenibile allo sviluppo turistico. Il *network* propone una strategia basata su cinque approcci strategici, denominati “cinque S del turismo sostenibile di domani”: *Smart destinations, Sociocultural balance, Skills and talent, Safety and resilience, Statistics and measurability*<sup>19</sup>; si divide in due iniziative trasversali, ovvero la piattaforma “*Digitalisation and Safety for Tourism*” e la Dichiarazione di Barcellona “*Better places to Live, Better Places to Visit*”, presa in causa anche dalle raccomandazioni politiche del Comitato Europeo delle Regioni, che vuole dimostrare i benefici che il territorio può trarre dalla collaborazione tra il settore del turismo e quello del patrimonio culturale.

Tale Dichiarazione nasce in occasione dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale celebratosi nel 2018 (EYCH, *European Year of Cultural Heritage*), alla luce del quale la rete NECSTouR ha dato vita ad un dialogo paneuropeo relativo a turismo e patrimonio culturale, appoggiata dalle maggiori associazioni operanti in tali settori. È stato questo contesto a generare il *workshop* internazionale “*Better Places to Live, Better Places to Visit*” avvenuto il 18 aprile dello stesso anno a Barcellona, che si pone l'obiettivo di rinforzare ed incoraggiare la sostenibilità e la competitività degli impatti sociali e culturali del turismo in Europa, seguendo la linea tracciata da istituzioni quali il Consiglio d'Europa, la Commissione Europea, Europa Nostra, il Network Europeo del Turismo Culturale (ETCN, *European Cultural Tourism Network*), l'ICOMOS (*International Council of Monuments and Sites*), l'UNESCO e l'UNWTO. La Dichiarazione presume l'impegno degli *stakeholder* ad aderire

---

<sup>19</sup> NECSTouR European Regions for Competitive and Sustainable Tourism, *Who we are-Our Network*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://necstour.eu/who-we-are>]. (ultimo accesso: 7/03/2023).

agli *SDGs*, e vuole contribuire alla creazione di un lascito all'Europa in grado di svilupparsi oltre l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale, per protrarre e promuovere l'impegno a rispettare ed implementare l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, oltre al *Global Code of Ethics for Tourism* redatto dall'UNWTO nel 1999, che dichiara la valenza di diritto globale del viaggio e afferma che ognuno dovrebbe avere la possibilità di fare esperienza dell'ampia offerta di beni naturali e culturali che costellano le destinazioni turistiche, con l'obiettivo di promuovere la tolleranza e rispettare la diversità, che secondo tale Codice è un valore da apprezzare e ricercare (*Barcelona Declaration of Tourism and Cultural Heritage: "Better Places to Live, Better Places to Visit"*, 2018).

Secondo la Dichiarazione di Barcellona, quindi, turismo e patrimonio costituiscono due importanti mezzi per generare coesione sociale in Europa, insieme allo sviluppo di nuove professioni e la comprensione delle diversità culturali. Essa si apre all'inclusione di *stakeholder* quali amministrazioni pubbliche operanti nel turismo, enti privati e rappresentanti della società civile, oltre ad accademici ed esperti, cittadini e visitatori delle destinazioni. Per quanto riguarda il valore del turismo nello specifico, la Dichiarazione afferma che si tratta di un mezzo per aggiungere valore al patrimonio culturale, un incentivo alla sua preservazione grazie alla capacità di renderlo vivo e godibile sia per i suoi fruitori sia per i residenti; si ricorda come il turismo sia anche un potenziale motore di sviluppo sostenibile e un veicolo di informazioni, col potere di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema del patrimonio culturale grazie al bilanciamento tra l'attività di promozione e di protezione. Si ricorda come spesso le destinazioni europee si trovino a dover conciliare la fruizione del patrimonio, la domanda dell'industria turistica e le necessità delle comunità locali, e debbano confrontarsi con fenomeni di *overtourism* o di mancanza di visitatori, la ricerca di autenticità ed il rischio che essa si perda a causa di fenomeni di contaminazione. Per questa serie di motivi, la Dichiarazione ricorda l'importanza dell'adozione di modelli di *leadership*, coordinazione e cooperazione tra gli *stakeholder* in grado di generare una visione condivisa – tra governi nazionali, regionali e locali, settore privato, accademici e ricercatori, società civile – sul tema dell'accoglienza dei turisti, del sostegno ai residenti e della protezione del patrimonio materiale e immateriale che vi appartiene. La Dichiarazione mette così in luce i benefici derivanti dalla cooperazione volta a generare dei modelli di *governance* territoriale per superare le sfide relative alla riduzione dell'impatto turistico, la generazione di opportunità legate all'innovazione, alla digitalizzazione e allo sviluppo di imprenditorialità e nuove abilità. La Dichiarazione, a questo proposito, ha redatto una serie di principi chiave per l'attuazione degli obiettivi che si prefigge, quali:

1. *Smart and inclusive governance*: si basa sull'idea che ciò che costituisce un beneficio per i residenti lo è anche per i visitatori; le comunità locali devono essere principali beneficiarie delle attività che si sviluppano sul territorio, e vanno incluse nei processi decisionali e nella

fruizione del patrimonio. Le autorità nazionali, regionali e locali devono integrare un approccio capace di attivare una partecipazione multi-*stakeholder* e multi-settore in un sistema orizzontale in grado di generare innovazione sociale ed investimenti. La resilienza delle destinazioni deriva dalla capacità di adattamento alle sfide del settore, da affrontare con soluzioni e servizi innovativi.

2. *Adding value to the sense of place*: i residenti sono parte dell'esperienza turistica e culturale, oltre che i migliori ambasciatori del proprio territorio e dell'identità che vi appartiene; essi contribuiscono all'autenticità dei luoghi e costituiscono i potenziali garanti della sostenibilità. Il turismo ha il ruolo di generare esperienze attrattive sia per i visitatori che per le comunità locali, e richiede agli attori territoriali – sia pubblici che privati – di mettersi dalla parte di queste ultime al fine di promuovere il rispetto del patrimonio tangibile e intangibile dei luoghi. Si ricorda, inoltre, l'importanza dei nuovi mezzi digitali per una migliore gestione dei flussi, l'accrescimento dell'attrattività delle destinazioni e la trasmissione dei loro valori ad un pubblico ampio, che in questo modo ha la possibilità di interagire in prima persona con le realtà locali, avendo così l'opportunità di vivere esperienze più autentiche e consapevoli.
3. *Using a holistic vision for marketing and preservation*: la promozione di patrimoni sconosciuti e la prudenza nella gestione di quelli che godono di una popolarità eccessiva rappresentano le basi per una *governance* equilibrata e sostenibile. I mezzi per mettere in atto questi principi sono rappresentati da un approccio di marketing olistico capace di agire nel rispetto delle eventuali criticità dei beni, l'istituzione di iniziative ed esperienze significative in grado di generare effetti positivi per la destinazione, lo sviluppo di esperienze basate sul principio di “*value over volume*” e la CSR (ovvero *Corporate Social Responsibility*, la responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni), ovvero, secondo la definizione della Commissione Europea, "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate"<sup>20</sup>. In altre parole, si tratta delle operazioni che tali imprese scelgono di mettere in atto nonostante non siano inserite nei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente, rendendole un'espressione spontanea della volontà di tali enti di far fronte alla propria responsabilità sociale. Ciò implica benefici che si riflettono nel raggiungimento di alti livelli di competitività da parte delle imprese che si impegnano nel coinvolgimento di altri attori interni ed esterni, diventando esse stesse *driver* di modelli di sviluppo innovativi e sostenibili. La scelta della Commissione

---

<sup>20</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011, COM(2011) 681 definitivo, p. 4.

Europea in merito all'implementazione della RSI è dovuta al fatto che, in seguito alla crisi economica e alla relativa riduzione della fiducia dei consumatori, si è resa necessaria l'istituzione di una politica di rinnovamento dei comportamenti delle imprese sul piano etico e sociale, aspetti che sempre più spesso gli acquirenti ritengono fondamentali nel processo di scelta dei prodotti o servizi che esse hanno da offrire.

4. *Balancing place, people and business*: l'adozione di misure migliori per una gestione più avanzata delle destinazioni è al centro di questo principio, che sostiene l'importanza della ricerca di un equilibrio tra attività turistica, patrimonio culturale e impatti sulla comunità locale, insieme ad un buon modello di *management* delle iniziative turistiche e culturali. Tali elementi vengono indicati come gli strumenti spesso considerati come i più ovvi, ma che allo stesso tempo costituiscono la più grande sfida per la messa in atto di una buona *governance* territoriale. Alcuni degli strumenti utili per il raggiungimento di questi obiettivi vengono individuati in pratiche quali la misurazione della già menzionata *carrying capacity* della località, l'utilizzo di indicatori – qualitativi, come la percezione dei residenti, e quantitativi, per integrare target e aspetti innovativi – in grado di fornire dati che possano essere utilizzati per migliorare la gestione dei siti e adattarla alle nuove esigenze, la collaborazione tra *stakeholders* volta all'istituzione di sistemi di raccolta dati univoci, e l'utilizzo degli stessi per operare pianificazioni territoriali di successo.
5. *Connecting people to people*: all'interno della vastissima gamma di offerte che l'industria turistica propone, viene riconosciuto come quelle di maggior successo abbiano la capacità di accrescere il bagaglio personale di chi vi aderisce, sia dal punto di vista culturale che umano. Per quanto riguarda la salvaguardia del patrimonio culturale, è dimostrato come la cultura della preservazione venga diffusa anche attraverso il dialogo interculturale tra cittadini e visitatori, e per questo il turismo non va considerato esclusivamente come un'attività economica, bensì come un'industria ad alta componente umana. Anche i nuovi mezzi tecnologici – come i *social media* – rappresenterebbero una risorsa da non trascurare quando ci si riferisce all'accrescimento degli scambi interculturali nel corso delle varie fasi del viaggio (precedente, effettiva e postuma). Si ricorda inoltre il ruolo centrale dei giovani, veri *leader* del cambiamento in quanto futura generazione di viaggiatori e cittadini europei.

La Dichiarazione di Barcellona, insieme alle istanze europee precedentemente analizzate, dimostra come l'implementazione di politiche volte al rinnovamento della filiera turistica in termini di sostenibilità sia da considerarsi come uno dei principali obiettivi da perseguire per garantire uno sviluppo sostenibile delle località, nel rispetto del patrimonio e del ruolo di *decision makers* delle

comunità locali. Lo strumento da considerarsi come la chiave per il conseguimento di tali propositi è la pianificazione strategica del territorio.

## **2. Turismo sostenibile e destinazione turistica: le O.G.D.**

Per comprendere al meglio il ruolo centrale che il settore del turismo – e di conseguenza la sua gestione – ricopre nell’ambito dello sviluppo locale, si dimostra di particolare interesse l’affermazione presente tra le prime pagine del Decreto (POIn) fondi strutturali 2007-2013 del Programma Operativo Interregionale “Attrattori culturali naturali e turismo”, che recita:

Gli attrattori culturali e naturali costituiscono, quindi, un patrimonio collettivo che pur non producendo profitti diretti, rappresenta il cardine dello sviluppo sostenibile dei territori regionali, capace di generare condizioni di crescita culturale sociale e di costituire allo stesso tempo, una leva strategica per lo sviluppo economico per le comunità locali, attraverso la nascita ed il rafforzamento delle filiere imprenditoriali ad esso collegate. Tra queste, il turismo costituisce certamente uno dei principali settori in grado di determinare lo sviluppo economico dei differenti territori, a condizione che esso venga attuato in modalità sostenibili, capaci di contemperare le esigenze di fruizione degli attrattori, con quelle irrinunciabili della salvaguardia e della tutela del patrimonio quale preziosa entità da preservare, trasmettere e tramandare alle future generazioni<sup>21</sup>.

In questa istanza ritroviamo molti dei concetti portati in luce dall’analisi delle disposizioni dell’Unione Europea in merito alle attività legate al turismo, ed è altrettanto rilevante ricordare come il Programma sopracitato si occupi della valorizzazione delle risorse dei sistemi territoriali, con lo scopo di renderle veri e propri motori di sviluppo sociale ed economico. Tuttavia, queste preziose risorse, seppur presenti, non sono ancora pienamente valorizzate in una forma strutturata e integrata, né fruibili al massimo delle loro potenzialità. Ecco perché l’obiettivo principale di questo programma è focalizzato sulla valorizzazione e sullo sfruttamento ottimale di tale patrimonio. Per raggiungere questo scopo ci si propone di colmare la discontinuità e il divario tra il valore degli attrattori culturali e naturali e il contesto in cui essi sono inseriti, dato che sovente sono le condizioni circostanti a limitare la piena valorizzazione di questi siti, rendendoli meno appetibili dal punto di vista turistico. Superare queste criticità è essenziale per creare un ambiente favorevole allo sviluppo sostenibile del turismo e delle industrie ad esso collegate. Va inoltre ricordato come il pilastro su cui si fonda il Programma è l’approccio integrato: per troppo tempo le politiche di valorizzazione dei beni culturali e naturali sono state frammentate, risultando in una competitività insufficiente rispetto ad altre destinazioni turistiche. L’idea è quella di promuovere sinergie tra i vari elementi del patrimonio territoriale, affinché possano interagire in modo complementare e generare una proposta unica ed

---

<sup>21</sup> Decreto (POIn) fondi strutturali 2007-2013 del Programma Operativo Interregionale “Attrattori culturali naturali e turismo”, p.7.

attraente. Un aspetto fondamentale è la specializzazione delle offerte turistiche, poiché la diversificazione delle esperienze legate al patrimonio culturale e naturale, insieme a una fruizione sostenibile delle risorse, possono rappresentare un contributo rilevante per il miglioramento degli standard di qualità dell'offerta turistica. Questo permetterebbe alle regioni coinvolte di emergere come destinazioni di eccellenza, capaci di competere con successo anche con luoghi più noti e ricchi dal punto di vista culturale ed ambientale. In definitiva, si può dire che l'obiettivo ultimo del programma sia quello di promuovere e sostenere lo sviluppo economico e sociale dei territori regionali. Attraverso la valorizzazione delle loro risorse culturali, naturalistiche e paesaggistiche, si mira a rafforzare l'identità culturale delle comunità locali e a riconoscere in questo patrimonio un fattore chiave per il potenziamento della competitività, inclusa quella turistica. La prospettiva è quella di creare una crescita sostenibile, in cui il turismo si integri armoniosamente con la conservazione e la valorizzazione del patrimonio (POIn 2007-2013).

Per meglio comprendere la natura del termine “sviluppo sostenibile” così presente nei discorsi relativi alla *governance* territoriale e strettamente connesso agli obiettivi di crescita, è necessario prendere atto del fatto che non ne esista una definizione univoca, nonostante sia riconosciuto tra gli studiosi che la parola “sostenibilità” trovi le sue radici in ambito ambientale, stando ad indicare il mantenimento della qualità degli ecosistemi. L'accezione del termine si è poi espansa per indicare il benessere nel lungo termine di comunità, sistemi economici e ambiente, risultando troppo spesso agli occhi del grande pubblico come un obiettivo vago e distante, quasi un ideale irraggiungibile, e ciò si mostra anche nell'approccio che l'industria turistica dimostra nei confronti di questo modello di crescita. Tali istanze possono essere tradotte e semplificate nella volontà di agire nel rispetto delle generazioni future, senza cioè privarle delle risorse in grado di determinarne una buona qualità della vita. Per quanto riguarda lo sviluppo sostenibile della filiera turistica nello specifico, la definizione più ampiamente accettata è quella offerta dalla già citata OMT, ovvero:

Il turismo che tiene pienamente conto degli attuali e futuri impatti economici, sociali ed ambientali, affrontando le esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti. (Gebreegziabher Asmelash, Kumar, 2019).

L'organizzazione si occupa inoltre di delineare lo scopo delle azioni messe in campo dal turismo sostenibile, che spaziano dallo sfruttare in maniera ottimale le risorse ambientali che costituiscono un elemento di rilievo nello sviluppo turistico, riuscendo a mantenere i processi ecologici essenziali, al rispetto dell'autenticità socio-culturale delle comunità ospitanti, conservando il loro patrimonio culturale costituito e vivente, fino alla garanzia della messa in atto di operazioni economiche sostenibili a lungo termine, capaci di offrire equamente benefici socio-economici a tutte le parti interessate (come l'occupazione stabile, le opportunità di guadagno e i servizi sociali per ridurre la

povertà). Si ricorda, inoltre, come le pratiche di gestione derivanti da queste istanze siano applicabili a tutte le forme di turismo e in tutti i tipi di destinazioni, compreso il turismo di massa e gli svariati segmenti del turismo di nicchia. Infatti, il turismo sostenibile dovrebbe mantenere un alto livello di soddisfazione del turista e garantire un'esperienza significativa, sensibilizzandolo sulle questioni legate alla sostenibilità e promuovendo pratiche turistiche aderenti a tale sistema di valori (UNEP, UNWTO, 2005).

Una volta definito il significato dello sviluppo sostenibile in ambito turistico, è necessario interrogarsi sul ruolo giocato dalla *governance* nella messa in atto di tale principio, per permetterne la concretizzazione: come negli studi sul turismo, la sostenibilità è diventata un paradigma dominante anche nella formulazione delle politiche messe in atto da governi e operatori del settore; e in entrambe le sfere ciò si è manifestato nell'adozione di una visione più equilibrata dello sviluppo turistico, riconoscendone anche le conseguenze negative. Per questo motivo, la *governance* emerge come tema emergente tra le tendenze del turismo sostenibile, rappresentando una concezione relativamente nuova nella ricerca sul campo, rappresentando un'ampia visione di come le società e l'azione sociale siano regolate, governate e mobilitate; tali sistemi e regimi possono anche indirizzare le relazioni sociali, comprese regole e valori. È di particolare rilievo ricordare come, all'interno delle società contemporanee, la decrescente fiducia nel governo e nelle sue istituzioni sia una caratteristica comune, che pone sfide significative alle relazioni di potere, oltre che alla *governance* e al turismo sostenibile nelle destinazioni. In questo frangente va ricordato anche come, nonostante il suo massiccio utilizzo da parte dei decisori politici e dei ricercatori, il termine "*governance*" non goda di una definizione condivisa universalmente: si potrebbe identificare come l'auto-organizzazione degli attori coinvolti in relazioni di interdipendenza basata su un dialogo continuo e sulla condivisione di risorse per sviluppare progetti congiunti reciprocamente vantaggiosi e gestire le contraddizioni, anche se è ancora oggetto di dibattito tra gli studiosi. Si è inoltre discusso a lungo il suo ruolo nel turismo sostenibile, dimostrando un'interessante tendenza nell'approccio alla politica turistica, che si è tradotta nella transizione dalla nozione di governo a quella di *governance*. Tale cambiamento costituirebbe una svolta nella concezione delle relazioni tra gli attori del turismo, sulla capacità degli attori di agire, sulla natura delle politiche turistiche e persino sul modo in cui vengono definite le problematiche politiche. Alla luce di queste considerazioni, appare evidente come la *governance* implichi un approccio pluralistico alla formulazione delle politiche, con il conseguente accrescimento del ruolo degli attori non statali. La *governance* si riferisce quindi alle interrelazioni tra gli *stakeholder* e a come interagiscono tra di loro, trovando le proprie radici nel concetto che i principi di una buona gestione territoriale riconoscono il ruolo delle forze non di mercato spesso marginalizzate nella formulazione delle politiche turistiche, come le comunità locali e le società civili,

nel processo di sviluppo. Appare dunque adeguato semplificare la definizione di *governance* abbozzata all'inizio del paragrafo, individuando in questo modello di gestione un mezzo per enfatizzare il coinvolgimento e le interazioni degli stakeholder, indipendentemente dal loro livello di potere, promuovendo così il turismo sostenibile. Tutto questo processo è influenzato da elementi strutturali più ampi come lo stato di diritto, le regole decisionali e l'ambiente politico della destinazione (Nunkoo, 2017).

È proprio sullo sfondo delle discussioni sul significato e il ruolo della *governance* che risulta appropriato concentrarsi su un altro concetto rilevante nel campo della gestione e delle politiche del territorio, ovvero il *destination management*. A questo proposito torna ad occupare un ruolo centrale l'OMT, inquanto si occupa di fornire orientamenti e condividere buone pratiche in materia di politiche e modelli di *governance* volti a sostenere efficacemente il settore turistico a diversi livelli (nazionale, regionale e locale), offrendo la prospettiva di due dimensioni specifiche di *governance*: da una parte la capacità direttiva dei governi, determinata dalla coordinazione e dalla collaborazione, nonché dalla partecipazione di reti di stakeholder; dall'altra l'efficacia direttiva, determinata dalle competenze istituzionali e dalle risorse che supportano il modo in cui vengono condotti i processi per definire obiettivi e cercare soluzioni e opportunità per gli stakeholder rilevanti, e dalla fornitura di strumenti e mezzi per la loro esecuzione congiunta. È proprio su questi pilastri che si fonda la definizione di *destination management*, individuata nella gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica, insieme all'adozione di un approccio strategico per collegarli al fine di un buon governo del territorio. Tale concetto di gestione coordinata implica l'evitamento di sovrapposizioni di funzioni e duplicazioni di sforzi per quanto riguarda la promozione, i servizi ai visitatori, la formazione, il supporto alle imprese e identificare eventuali lacune nella gestione che non vengono affrontate. Per far sì che ciò accada, il *destination management* richiede la coalizione di molte organizzazioni e interessi che lavorano verso un obiettivo comune, che è in definitiva garantire la competitività e la sostenibilità della destinazione turistica<sup>22</sup>. A tale scopo sono nati gli OGD (organizzazioni di gestione della destinazione), che l'OMT definisce come entità organizzative che possono inglobare varie autorità, professionisti e *stakeholder* facilitando le relazioni di partenariato nel settore turistico in modo da agevolare una visione di destinazione collettiva. La struttura degli OGD può variare da modelli di collaborazione tra pubblico e privato al coinvolgimento anche di un'unica autorità pubblica con l'obiettivo chiave di avviare, coordinare e gestire attività specifiche quali l'attuazione di politiche turistiche, lo sviluppo del prodotto, la pianificazione strategica, le

---

<sup>22</sup> UNWTO, *Policy and Destination Management*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.unwto.org/policy-destination-management#:~:text=The%20Destination%20Management%20Organization's%20\(DMO,pursuit%20of%20this%20common%20goal.](https://www.unwto.org/policy-destination-management#:~:text=The%20Destination%20Management%20Organization's%20(DMO,pursuit%20of%20this%20common%20goal.)], (ultimo accesso: (20/08/2023).

attività delle *convention bureau*, nonché la promozione e il marketing. Va ricordato, inoltre, che le funzioni di tali enti possono variare da livelli nazionali a quelli regionali e locali in base alle esigenze attuali e potenziali, oltre che al grado di decentralizzazione dell'amministrazione pubblica, e che non tutte le destinazioni turistiche hanno obbligatoriamente un OGD (UNWTO, 2019, pp. 16-17).

### **3. Trasformazioni delle politiche per il turismo: dal settore ai territori**

Per comprendere l'importanza del ruolo giocato a livello locale nella messa in atto degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'industria turistica, oltre a ricordare la variegata dislocazione ed entità degli O.G.D., risulta di particolare interesse evidenziare come il Comitato Europeo delle Regioni abbia istituito un *Green Deal* a livello locale – oltre alla già citata versione europea – per farsi forte della collaborazione di enti territoriali nella sua corsa al raggiungimento della neutralità climatica. Tale iniziativa per il coinvolgimento di città e Regioni è stata dettata dalla volontà di permettere ad ogni Paese di allinearsi con le strategie di sviluppo proposte, nel tentativo di non lasciare indietro nessuno<sup>23</sup>. In questo scenario di mobilitazione diffusa per aderire ad un modello di sviluppo innovativo e teso al cambiamento, l'Italia non è certamente esclusa: come già analizzato nei paragrafi precedenti, la tendenza a mettere al primo posto il rispetto degli ecosistemi, del patrimonio, delle comunità e dell'economia locale è al centro del dibattito sullo sviluppo del turismo sostenibile, soprattutto grazie alla consapevolezza che, in seguito all'emergenza del Covid-19, un ritorno ai modelli economici e gestionali precedenti non dev'essere l'obiettivo da prefiggersi, da individuarsi piuttosto nella trasformazione di tali sistemi in un'ottica di sostenibilità. La crisi, infatti, ha colpito il nostro paese che già si mostrava fragile sotto il punto di vista economico, ambientale e sociale: il tasso di produttività è molto basso se comparato a quello del resto d'Europa, si tratta di un'area particolarmente esposta al rischio di ondate di calore e siccità, oltre che all'innalzamento del livello del mare e alle precipitazioni intense, e le fasce di popolazione più svantaggiate in caso di crisi si sono dimostrate ancora una volta quelle delle donne e dei giovani<sup>24</sup>.

Con lo scopo di agevolare lo sviluppo di iniziative sostenibili e favorire la transizione di quelle già esistenti verso un'ottica più *green*, oltre che di favorire la ripresa economica in seguito ai danni subiti a causa della pandemia, i fondi stanziati dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) “Italia domani” rappresentano oltre che un'opportunità, anche un esempio di come la volontà di un futuro all'insegna dello sviluppo sostenibile sia al centro del dibattito tra le istituzioni, anche per quanto

---

<sup>23</sup> Comitato Europeo delle Regioni, *Il Green Deal a livello locale – Conseguire la neutralità climatica senza che nessuno rimanga indietro*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://cor.europa.eu/it/engage/Pages/green-deal.aspx>], (ultimo accesso: 21/08/2023).

<sup>24</sup> Commissione Europea, Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #nextgenerationItalia – Italia domani (aggiornato)*, p. 4.

concerne l'industria turistica. Tale piano è pensato per garantire alle generazioni future i benefici di un modello di crescita economica più sostenibile, inclusiva e duratura, che affondi le proprie radici in un sistema amministrativo più efficiente e all'avanguardia per quanto riguarda la digitalizzazione e l'efficacia dei trasporti, oltre ad una maggiore coesione territoriale<sup>25</sup>. Il PNRR fa parte del progetto Next Generation EU 2021-2027, un piano di ripresa pensato per supportare i paesi membri nel processo di riparazione dei danni subiti in seguito all'emergenza sanitaria del Covid-19, con una visione a lungo termine basata sui tre pilastri del sostegno agli Stati per la messa in atto di investimenti e riforme, il rilancio dell'economia europea grazie all'incentivo agli investimenti privati e l'obiettivo di trarre insegnamento dalla crisi affrontata<sup>26</sup>.

Il contributo del PNRR dedicato all'industria presa in esame cade sotto l'ombrello della prima missione rivolta alla digitalizzazione, all'innovazione, alla competitività, alla cultura e al turismo, che prevede in totale uno stanziamento di 40,29 miliardi di euro, di cui 6,68 spendibili per quello che viene definito "turismo e cultura 4.0". L'importanza attribuita alla valorizzazione del patrimonio attraverso la pianificazione di un'offerta turistica all'avanguardia è da individuarsi nel potenziale che essa ha nella funzione di promotrice dell'immagine e del *brand* del Paese; trovandosi al 25esimo posto per livello di digitalizzazione tra i Paesi membri, l'Italia si ritrova ad un punto in cui la crescita di produttività è limitata a causa dell'ancora troppo basso livello di investimenti in innovazione. Ciò si riscontra soprattutto le piccole medie imprese, vere protagoniste del tessuto produttivo italiano, ma neanche il settore del turismo e della cultura ne risulta immune; stando a quanto emerge dal dossier del PNRR, l'Italia non è ancora in grado di posizionarsi in vetta alle classifiche dei paesi col più alto numero di visitatori, nonostante sia quello con più siti UNESCO presenti sul proprio territorio. Il forte slancio verso l'innovazione del settore è da individuarsi anche nel fatto che le aziende che ne fanno parte sono state tra le più colpite dalla crisi causata dal Covid-19, e rappresentano circa il 12 per cento del Pil nazionale. Gli interventi proposti e finanziati dal PNRR in questo frangente sono i seguenti:

[...] sono dedicati non solo ai "grandi attrattori", ma anche alla tutela e alla valorizzazione dei siti minori (ad esempio i "borghi"), nonché alla rigenerazione delle periferie urbane, valorizzando luoghi identitari e rafforzando al tempo stesso il tessuto sociale del territorio. Gli interventi sono abbinati a sforzi di miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, al fine di migliorare gli standard di offerta e aumentare l'attrattività complessiva. Questi interventi di riqualificazione/rinnovamento dell'offerta sono improntati a una filosofia di sostenibilità

---

<sup>25</sup> Italiadomani – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>], (ultimo accesso: 22/08/2023).

<sup>26</sup> Agenzia per la Coesione Territoriale, *Next Generation EU e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier\\_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/](https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/)], (ultimo accesso: 22/08/2023).

ambientale e pieno sfruttamento delle potenzialità del digitale, facendo leva sulle nuove tecnologie per offrire nuovi servizi e migliorare l'accesso alle risorse turistiche/culturali<sup>27</sup>.

È proprio grazie alle istanze presentate fino a questo punto che viene agevolata la nascita e l'implementazione di nuove declinazioni del turismo sostenibile, con l'obiettivo di accrescere la valorizzazione ed il coinvolgimento dei territori. Tra queste figurano l'ecoturismo, che, come obiettivo, ha la protezione delle aree rurali e naturali per garantire ai residenti una migliore qualità della vita, oltre all'educazione dei visitatori al rispetto degli ecosistemi; anche il geoturismo rientra in questa categoria, proponendo un'offerta volta al rafforzamento delle radici culturali dei luoghi, insieme alla loro storia e al loro carattere naturale. Grazie all'iniziativa della OMT denominata *Sustainable Tourism Eliminating Poverty Initiative* (ST-EP), ha preso piede anche il turismo *pro-poor*, che prevede una serie di azioni indirizzate alla riduzione della povertà in date aree, grazie all'implementazione di progetti di turismo sostenibile che siano in grado di generare nuovi posti di lavoro per i residenti, favorendo lo sviluppo e alleviando la povertà. All'interno di questo elenco, inoltre, occupa un ruolo centrale il turismo di comunità, in cui la gestione degli itinerari e lo sviluppo di iniziative sono affidati alle comunità locali, con un occhio di riguardo per le questioni legate al rispetto degli ecosistemi e del patrimonio in senso lato. Questa forma di turismo nasce con l'intenzione, di preservare i paesaggi, offrire esperienze di qualità ai visitatori e ottimizzare i benefici economici, migliorando così il tenore di vita dei residenti. Questa attitudine al rispetto e alla valorizzazione dei territori può essere individuata anche nel settore del turismo culturale, essendone i pilastri la conservazione ed il rispetto per il patrimonio (Simone, 2021, p.3).

Per far sì che il settore turismo in Italia possa vedere un'effettiva evoluzione in termini di sostenibilità, è necessario che avvenga una trasformazione anche dal punto di vista normativo. Ciò viene confermato ancora una volta dalle istanze contenute nel PNRR, che individua nelle riforme il vero motore del cambiamento necessario in materia di efficienza, competitività ed equità nel nostro Paese, nonché i catalizzatori dell'attuazione dei piani nazionali. Il Governo si vede quindi investito del ruolo di garante, attraverso attività di monitoraggio e *governance* dei processi, della realizzazione delle misure atte a rispondere alle nuove esigenze in campo economico, sociale ed ambientale, nonché istituzionale<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Commissione Europea, Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #nextgenerationItalia – Italia domani (aggiornato)*, pp. 87-91.

<sup>28</sup> Ivi, p. 49.

### ***3.1 Innovazione normativa sul turismo***

Per analizzare l'evoluzione della normativa sul turismo in Italia, risulta di particolare efficacia partire da una panoramica delle diverse materie in cui viene suddivisa: vi sono norme generali dedicate ai viaggiatori, ai professionisti e alle imprese. Alla prima categoria appartiene il Codice del Turismo, di cui all'Allegato 1 dell'altresì rilevante Decreto Legislativo n. 79/2011 (vedi paragrafo 1.2.2), facente parte del Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, che si occupa dei contratti di multiproprietà, di quelli dedicati ai prodotti per vacanze a lungo termine e di quelli di rivendita e scambio<sup>29</sup>. Per quanto concerne la sfera delle norme dedicate ai professionisti del comparto turistico, tra esse figurano: il Decreto Legislativo n. 206/07 che «disciplina il riconoscimento [...] delle qualifiche professionali già acquisite in uno o più Stati membri dell'Unione Europea, che permettono al titolare di tali qualifiche di esercitare nello Stato membro di origine la professione corrispondente<sup>30</sup>», e la Legge n. 97/2013, che dispone le linee guida per l'adempimento degli obblighi conseguenti all'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea, modificando i dettami del già citato Decreto Legislativo n. 79/2011. A questa categoria normativa appartengono anche due direttive UE, ovvero la n. 36/2005 che si occupa del riconoscimento delle qualifiche professionali e la n. 55/2013 che vi arreca delle modifiche, aggiornandola sulla base del regolamento UE n. 1024/2012 riguardante la cooperazione amministrativa attraverso il sistema di informazione del mercato interno<sup>31</sup>. Infine, per quanto riguarda le norme relative alle imprese del settore, sono da menzionarsi il Decreto Legislativo n. 15/2016 per l'attuazione della sopracitata direttiva UE n. 55/2013, lo *State Aid* della Commissione Europea dedicato all'Italia nel 2021 per l'indennizzo di operatori turistici e agenzie di viaggio in seguito all'emergenza del Covid-19, e gli standard UNE-ISO 21902 dell'OMT in materia di turismo accessibile.

Per quanto concerne la normativa relativa a pacchetti turistici e servizi turistici collegati (attuativa della direttiva UE 2015/2302 in materia), un ruolo centrale viene occupato dal Decreto Legislativo 21 maggio 2018 n. 62; esso si occupa di allineare l'Italia ai nuovi standard di armonizzazione degli Stati membri per la tutela dei viaggiatori e lo sviluppo del mercato di riferimento. Anche in questo caso (come per la Legge n. 97/2013) si tratta di un importante aggiornamento del Decreto Legislativo n. 79/2011, che ha decretato la completa sostituzione del Capo I del Titolo VI del Codice del Turismo, dedicato ai contratti del turismo organizzato, che oggi si costituisce degli articoli dal 32 al 52. Per far fede agli obiettivi di tutela precedentemente citati, è stato previsto l'inserimento di un sistema sanzionatorio rivolto agli operatori del settore che non adempiono agli obblighi relativi alla fase

---

<sup>29</sup> GU Serie Generale n. 129 del 06-06-2011 – Suppl. Ordinario n. 139, Decreto Legislativo 23 maggio 2011, n. 79.

<sup>30</sup> GU Serie Generale n. 261 del 09-11-2007 – Suppl. Ordinario n. 228, Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 206.

<sup>31</sup> Ministero del Turismo, *Normativa del settore turistico*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.ministeroturismo.gov.it/del-settore-turistico/>], (ultimo accesso: (23/08/2023)).

contrattuale e precontrattuale della propria prestazione; ad esso si accosta l'obbligo di adottare forme di assicurazione per la responsabilità civile che siano in grado di offrire una maggiore tutela ai viaggiatori nel caso incorressero fallimenti o insolvenze. Per la protezione di questi ultimi, inoltre, è stata inserita una nuova regolamentazione riguardante il diritto di recesso, che ne legittima la messa in atto prima del compimento del pacchetto prenotato (se, ad esempio, il prezzo viene aumentato dell'8% è possibile esercitare tale diritto, mentre la soglia precedente alla modifica era del 10%). A tale proposito risulta opportuno ricordare il ruolo del Decreto Legislativo "Cura Italia" n. 18/2020, che ha applicato alcune deroghe alla disciplina in materia di rimborso di titoli di viaggio, di pacchetti turistici e di soggiorno per sopperire ai danni causati dall'emergenza sanitaria<sup>32</sup>.

Ritornando al tema della sostenibilità, non è da tralasciarsi la Legge 29 dicembre 2022 n. 197 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025", poiché, ai commi 611 e 612 dell'articolo 1, esplicita gli estremi per l'assegnazione delle risorse relative al Fondo per il turismo sostenibile, atto al contenimento dei fenomeni di *overtourism*, alla destagionalizzazione delle mete e alla creazione di itinerari innovativi. Per raggiungere questi obiettivi, tale Fondo prevede un investimento di 5 milioni di euro per il 2023, e di 10 milioni rispettivamente per il 2024 e il 2025, in modo da incentivare la riduzione delle emissioni provocate dall'attività turistica, insieme all'ottenimento di certificazioni di sostenibilità da parte di imprese e strutture ricettive<sup>33</sup>.

L'attuazione di quanto disposto dalla Legge n. 197/2022 è avvenuta attraverso il Decreto Ministeriale del 22 marzo 2023 "Disposizioni applicative per il riparto e l'erogazione delle risorse stanziato sul Fondo istituito dall'articolo 1, comma 611, della legge 29 dicembre 2022, n. 197, destinate al potenziamento degli interventi finalizzati alla promozione dell'ecoturismo e del turismo sostenibile", che in questa sede si è occupato della definizione di tre avvisi pubblici: il primo dedicato ai progetti di turismo sostenibile, il secondo alle misure da adottare per l'ottenimento di certificazioni di sostenibilità, e il terzo alla costituzione di un elenco degli enti abilitati al rilascio di tali certificazioni<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Camera dei deputati, *Assetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_turismo\\_d.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_turismo_d.html)], (ultimo accesso: 24/08/2023).

<sup>33</sup> GU Serie Generale n. 12 del 16-01-2023 – Suppl. Ordinario n. 3, Legge 29 dicembre 2022, n. 197, art. 611-612.

<sup>34</sup> Ministero del Turismo, *Fondo per il turismo sostenibile*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.ministeroturismo.gov.it/fondo-per-il-turismo-sostenibile/>], (ultimo accesso: 24/08/2023).

### **3.2 Il ruolo di Stato e Regioni nel destination management**

Per quanto riguarda la normativa del comparto turistico, nel nostro Paese le competenze istituzionali si distinguono tra quelle dello Stato e quelle delle Regioni. Alla base della divisione di suddette competenze sta innanzitutto l'art. 117 della Costituzione, in cui viene espressa la natura di materia concorrente (all'interno dello stesso articolo si specifica che «nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato<sup>35</sup>») tra Stato e Regioni della valorizzazione dei beni ambientali e della promozione e organizzazione di attività culturali. A partire dal 2001, infatti, grazie alla riforma costituzionale del Titolo V della Costituzione, operata attraverso la legge costituzionale n. 3/2001, si è dichiarato il turismo come materia di competenza “residuale” (in cui «spetta alle Regioni la potestà legislativa in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato<sup>36</sup>») per le Regioni ordinarie, stando al criterio già adottato per le Regioni speciali, che erano investite di tale competenza già prima di quell'anno. La Corte Costituzionale ha in più occasioni confermato tale variazione delle competenze affidate alle Regioni, ciononostante appare rilevante sottolineare come venga tuttora fatto riferimento alla legislazione statale in maniera consistente, quando si tratta di vari e rilevanti profili della disciplina turistica: l'intercessione del legislatore statale può condurre ad importanti condizionamenti della potestà legislativa regionale, quando si tratta di materie che presentano un determinato grado di connessione o sovrapposizione in ambito turistico, che siano espressamente appartenenti alla sua sfera di competenza. Tra esse figurano nello specifico la tutela dell'ambiente e dei beni culturali, i rapporti con l'Unione Europea e internazionali, e il governo del territorio (urbanistica e edilizia), oltre alle competenze concorrenti in materia di professioni. Ne sono esempio due sentenze della Corte Costituzionale n. 271/2009, n. 222/2008 e n. 132/2010, in cui viene confermato come l'ambito delle professioni turistiche faccia parte della disciplina «professioni», rientrando dunque all'interno della categoria rappresentata dalla competenza concorrente, stando a quanto affermato nel comma 3 dell'articolo 117 della Costituzione. Di conseguenza, lo Stato è incaricato di delineare i principi generali in materia, e nello specifico le norme atte ad individuare i profili professionali e tutto ciò che ne deriva (come, ad esempio, i titoli o i requisiti richiesti per l'esercizio delle professioni, o l'istituzione degli albi). Tale incarico è indipendente dal settore in cui le attività vengono svolte, a causa della necessità di avere una disciplina uniforme a livello nazionale, coerentemente con i principi dell'ordinamento comunitario<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Cost., art. 117 co. 3.

<sup>36</sup> Cost., art. 117 co. 4.

<sup>37</sup> Cfr. Camera dei deputati, *Assetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*, “Documentazione parlamentare” (2022)

Stando a quanto indicato all'articolo 118 della Costituzione, in alcune circostanze viene contemplata la possibilità della legge statale di regolare l'esercizio delle amministrazioni regionali:

Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze. La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni [...], e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali. Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà. (Cost., art. 118.).

In tema di suddivisione delle competenze, non è da trascurarsi il ruolo della Conferenza Stato-Regioni, che, soprattutto a partire dalla riforma costituzionale del 2001, ha assunto un ruolo sempre più centrale nella concretizzazione di accordi volti alla messa in atto di un esercizio congiunto riguardante svariate e significative questioni relative al turismo, da assegnarsi a ciascun livello; è da attribuirsi a questa sede di confronto la genesi del Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo (Decreto legislativo n. 79/2011). Esso presenta tra i suoi obiettivi la promozione del mercato turistico e l'accrescimento della tutela del consumatore, operando un riordino delle disposizioni vigenti ed il coordinamento delle mansioni di Stato e Regioni. A tal proposito, un importante punto di svolta è stato la sentenza della Corte Costituzionale n. 80 del 2012, che ha ridotto la portata del Codice in seguito al ricorso effettuato dalle Regioni che, sostenendo la causa del mancato rispetto dei limiti della delega legislativa, sono riuscite nel loro intento di ridurre il suddetto Codice alla funzione di disporre la regolamentazione relativa al "diritto privato del turismo" (Capo I Titolo VI). In essa vengono comprese le norme relative alla risarcibilità dei danni in caso di vacanza rovinata, oltre che i contratti del turismo organizzato, delle locazioni turistiche e dei singoli contratti (come, ad esempio, quelli di rivendita e scambio). La sentenza n. 80/2012, ha inoltre decretato l'illegittimità di varie disposizioni contenute nel Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, considerate come manovre atte all'accentramento di mansioni rientranti nella competenza legislativa delle Regioni da parte dello Stato. Alcuni esempi sono costituiti dalla classificazione e disciplina delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, dalla disciplina della pubblicità dei prezzi, dalla disciplina degli standard qualitativi dei servizi e delle dotazioni per la classificazione delle strutture ricettive, e dalla semplificazione degli adempimenti amministrativi delle strutture turistico-ricettive. La Corte Costituzionale, inoltre, ha dichiarato l'illegittimità della norma statale che delegava ad un decreto ministeriale il conferimento

del titolo di *Marina Resort* come strutture ricettive all'aperto, nella misura in cui essa escludeva completamente le Regioni da tale mansione<sup>38</sup>.

Attualmente, dunque, le leggi regionali sono quelle che offrono una disciplina dettagliata relativa ai requisiti delle strutture ricettive, stando a quanto affermato dalla Conferenza tra Stato e Regioni. Più nello specifico, le Regioni sono investite dei ruoli di programmatrici e coordinatrici delle attività turistiche, esercitando compiti e funzioni riguardanti numerosi ambiti di competenza. Tra questi figurano la pianificazione dello sviluppo turistico sostenibile, oltre all'ideazione di un'offerta turistica innovativa e competitiva, insieme al compito di garantire l'omogeneità delle attività e dei servizi compresi nell'offerta turistica della regione. Un'altra mansione di competenza regionale è l'attività di promozione dell'offerta, che sia in grado di restituire un'immagine unitaria della Regione e che sia rivolta agli italiani e, anche attraverso le relazioni internazionali, agli stranieri. Sotto quest'ombrello cadono anche i compiti di divulgazione della conoscenza relativa all'offerta turistica regionale e di attuazione di progetti, oltre che di finanziamento degli operatori del settore. In ultima, le Regioni hanno anche il dovere di organizzare la raccolta, l'elaborazione e la comunicazione dei dati statistici riguardanti l'attività turistica all'interno dei propri confini, per quanto concerne sia l'offerta, che la domanda<sup>39</sup>.

La programmazione delle attività sopracitate viene messa in atto tramite l'implementazione di Piani o Programmi di norma triennali, proposti dalla Giunta e adottati dal Consiglio regionale (come in Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte e Umbria), oppure direttamente approvati dalla Giunta stessa (come in Puglia), per poi essere messi in atto attraverso programmi annuali di competenza dell'esecutivo. Essi includono gli obiettivi strategici individuati, le linee guida da seguire per il loro adempimento, e le fonti di finanziamento disponibili. Tali piani regionali prevedono il coinvolgimento di organizzazioni sindacali, organizzazioni imprenditoriali, organizzazioni territoriali di natura privata ed enti locali operanti nel settore.

Gli interventi normativi all'interno delle Regioni possono essere di diversa natura, essendo prevista l'adozione di leggi contenute in un unico testo normativo, comprensivo delle disposizioni relative alle istanze sopracitate, precedentemente frammentate in molteplici atti legislativi. È il caso delle Regioni del Veneto (L.R. 14 giugno 2013, n. 11 Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto), della Toscana (L.R. 20/12/2016, n. 86) e delle Marche (L.R. 11 luglio 2006, n.9); altre Regioni, invece, hanno optato per l'adozione di disposizioni con gli stessi obiettivi, ma senza riunire la disciplina sotto la denominazione di "testo unico". Non è raro, quindi, che vengano assegnate

---

<sup>38</sup> Camera dei deputati, *Assetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*.

<sup>39</sup> Camera dei deputati, *Le funzioni amministrative: il ruolo delle Regioni e degli enti locali*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://temi.camera.it/leg18/post/le-funzioni-amministrative-il-ruolo-delle-regioni-e-degli-enti-locali.html>], (ultimo accesso: 24/08/2023).

regolamentazioni specifiche ai settori normati dalle leggi regionali attraverso normative su misura: è il caso dei settori delle professioni turistiche e dei servizi, a quello della ricettività e a quelli inevitabilmente connessi alle attività di natura turistica, come il pescaturismo, l'agriturismo o l'ittiturismo.

Un altro elemento fondamentale da non tralasciarsi quando si tratta di leggi regionali è quello dell'importanza del ruolo giocato dai comuni per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi di collaborazione tra settore pubblico e privato, oltre a quelli di promozione dell'offerta. A questo proposito, va fatto riferimento alla legge n. 56/2014 in materia di competenze di comuni e province, in cui viene ad esse conferita la qualità di "enti territoriali di area vasta". Le mansioni che vi sono assegnate si suddividono in fondamentali (commi 85-87), esercitate d'intesa con i comuni (comma 88) e attribuite dallo Stato e dalle Regioni (commi 89-91). Per quanto concerne il turismo, la materia non è stata inserita tra le funzioni fondamentali, bensì fa parte delle discipline regolate dal comma 89, che si occupa del processo di trasferimento delle funzioni che non figurano tra quelle appartenenti a tale categoria. Qui viene previsto che, a seconda delle rispettive sfere di competenza, Stato e Regioni si impegnino ad assegnare lo svolgimento delle funzioni non fondamentali nel rispetto dell'articolo 118 della Costituzione precedentemente citato. Di conseguenza, saranno le Regioni a conferire le mansioni appartenenti alla sfera del turismo, di cui sono state in gran parte incaricate le città metropolitane insieme ai comuni, nel caso in cui non siano prese in incarico dalle province o dalle Regioni stesse<sup>40</sup>.

Per questa serie di motivi, la ricerca di intese e di concertazione tra Stato e Regioni sta alla radice dell'approvazione dei Piani strategici del turismo.

### ***3.3 Il Ministero del Turismo e il Piano Strategico Nazionale di Sviluppo del Turismo***

Per comprendere l'assetto ministeriale odierno e la sua sfera di competenza, è opportuno ripercorrerne brevemente la storia e l'evoluzione. Innanzitutto, con la Legge n. 617 del 31 luglio 1959, venne istituito per la prima volta il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, in seguito alla soppressione del Commissariato per il turismo e la Direzione generale dello spettacolo<sup>41</sup>. Esso venne abrogato a causa di un referendum nel 1993, che ne trasferiva le competenze alla Presidenza del Consiglio dei Ministri attraverso l'istituzione di un nuovo Dipartimento, che già nel vicino 1998 passò sotto la responsabilità del Ministero dell'Industria, venendo trasformato in Direzione Generale. Successivamente, grazie alla Legge n. 286/2006 venne istituito il Dipartimento per lo sviluppo e competitività del turismo presso la Presidenza del Consiglio, ma già nel 2008 la responsabilità venne

---

<sup>40</sup> GU n. 81 del 07-04-2014, Legge 7 aprile 2014, n. 56.

<sup>41</sup> GU Serie Generale n. 195 del 14-08-1959, Legge 31 luglio 1959, n. 617.

assegnata al Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri. L'anno successivo, il Sottosegretario divenne Ministro senza portafoglio, e nel 2011 allo stesso Dicastero venne assegnato l'incarico per il Turismo e lo Sport. Nel 2013 l'istituzione ha assunto la nomina di Ministero per i Beni e le Attività Culturali, modificata poco dopo (nel 2014) in Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo<sup>42</sup>.

Più recentemente, il Decreto Legislativo 12 luglio 2018 n. 86 ha decretato il passaggio delle competenze in materia di turismo dal MIBACT al Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, portando ad un'ulteriore modifica della denominazione del Dicastero in "Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali e del Turismo", oltre che all'eliminazione della Direzione generale Turismo. Nel vicino 2019, però, le funzioni in materia sono state riassegnate al MIBACT, così com'è stata ripristinata la Direzione Generale. A quest'ultima sono state affidate importanti responsabilità, quali il coordinamento, la programmazione e la promozione delle politiche turistiche su scala nazionale, oltre alla funzione di intermediazione con le Regioni per la progettazione di attività ed iniziative volte allo sviluppo del settore, con l'Unione Europea e sul piano internazionale, con le imprese e con le associazioni di categoria. Presso la Direzione Generale, inoltre, ha sede il Comitato permanente di promozione del turismo in Italia, organo consultivo del Ministro presieduto dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato. Esso è stato designato ai sensi dell'articolo 58 del Codice del Turismo con lo scopo di implementare tra i soggetti pubblici e privati operanti nel turismo – a cui deve essere garantita la rappresentanza presso tale istituzione – un'azione di *governance* coordinata con la politica e la programmazione nazionale<sup>43</sup>. Sulla base di questi principi, il 14 settembre 2017 il Comitato ha approvato il Piano strategico per lo sviluppo del turismo per il periodo 2017-2022 "Italia Paese per Viaggiatori", ideato con lo scopo di dotare la Nazione di una visione univoca dello sviluppo di cultura e turismo, grazie alla nascita di un nuovo sistema organizzato, volto al raggiungimento di quattro obiettivi fondamentali: l'implementazione di tavoli di confronto interistituzionali permanenti, l'ampliamento del sistema informativo e documentale, la realizzazione di sistemi di comunicazione e confronto digitali, e l'attuazione di un sistema di monitoraggio e sorveglianza dell'andamento del Piano, grazie all'individuazione di strategie di medio periodo condivise da realizzarsi tramite programmi di attuazione annuali. Tale documento intendeva porre l'Italia in una posizione di *leadership* sul panorama internazionale, puntando su sostenibilità,

---

<sup>42</sup> Federturismo, *I Ministri ed i Ministeri del Turismo*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.federturismo.it/it/i-servizi/normativa-e-legislazione/legislazione/norme-che-disciplinano-le-istituzioni-sul-turismo/292-la-legislazione-del-turismo/la-legislazione-del-turismo/4551-i-ministri-del-turismo.html>], (ultimo accesso: 26/08/2023).

<sup>43</sup> Camera dei Deputati, *Aspetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*.

innovazione e competitività per aumentare il benessere sociale ed economico del nostro Paese (MIBACT, 2017).

Tornando sul tema dell'evoluzione del Dicastero, nel 2021 è stato istituito il Ministero del Turismo, a cui sono state trasferite, attraverso il Decreto Legislativo n. 22/2021, le competenze in materia precedentemente affidate al MIBACT, trasformatosi così in Ministero della Cultura. Il Decreto ha inoltre previsto che il nuovo organo ministeriale venisse dotato di portafoglio, costituendo un Ufficio centrale di bilancio per la verifica di atti e documenti contabili ad esso confacenti. Con il D.P.C.M. n. 102 del 20 maggio 2021 è stato accolto il "Regolamento di organizzazione del Ministero del turismo, degli Uffici di diretta collaborazione e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance", che ha decretato l'attribuzione al nuovo Dicastero dei compiti attinenti allo Stato, ovvero quelli precedentemente elencati in riferimento alle responsabilità della Direzione Generale (programmazione, coordinamento, promozione e comunicazione). La struttura organizzativa del Ministero è suddivisa in tre Uffici Dirigenziali Generali, che operano sotto la coordinazione di un Segretario Generale. Questi Uffici includono la Direzione Generale degli Affari Generali e delle Risorse Umane, la Direzione Generale della Programmazione e delle Politiche per il Turismo e la Direzione Generale della Valorizzazione e della Promozione Turistica. Dal punto di vista contabile, insieme al Gabinetto e al Segretariato Generale, questi Uffici costituiscono i cinque centri di responsabilità amministrativa del Ministero nell'ambito della previsione di spesa del bilancio statale. Presso il Ministero ha sede e svolge le sue attività anche il Comitato Permanente per la Promozione del Turismo in Italia, come previsto dall'articolo 58 del decreto legislativo 23 maggio 2011, n. 79, oltre al Centro per la Promozione del Codice Mondiale di Etica del Turismo. Inoltre, la Direzione Generale della Valorizzazione e della Promozione Turistica del Ministero svolge funzioni di supporto e vigilanza su enti giuridici che hanno una relazione con il Ministero, compresi l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) e il Club Alpino Italiano (CAI). Sotto il profilo finanziario, il bilancio del Ministero del Turismo per l'anno 2021 è stato presentato nella legge di assestamento (Legge n. 143/2021), in quanto il Ministero è stato istituito nell'esercizio finanziario 2021. La Legge di Bilancio 2022-2024 (L. n. 234/2021) autorizza spese complessive per il Ministero del Turismo pari a 275,3 milioni di euro nel 2022, 311,3 milioni di euro nel 2023 e 183,6 milioni di euro nel 2024, in termini di competenza<sup>44</sup>.

Una volta chiarito l'assetto delle competenze dell'attuale Dicastero del Turismo, è possibile ritornare sul tema del già citato Piano strategico per lo sviluppo del turismo per il periodo 2017-2022, e, più nello specifico, della sua recente sostituzione avvenuta il 5 aprile 2023, in seguito alla trasmissione alle Camere del nuovo Piano per il 2023-2027. L'origine di questi documenti

---

<sup>44</sup> Camera dei deputati, *Assetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*.

programmatici risale all'articolo 34-*quinquies* del Decreto Legislativo 179/2012, i cui effetti sono stati stabilizzati nell'ordinamento dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221. Tale articolo ha la funzione di disporre l'adozione da parte del Governo di un Piano strategico in materia di turismo della durata minima di cinque anni, da aggiornarsi ogni due anni, che preveda la progettazione annuale, da parte del Ministro del Turismo, di un regime attuativo delle linee strategiche in esso contenute. Tutto ciò può avvenire solo in seguito alla consultazione delle Commissioni parlamentari competenti e della Conferenza permanente per i rapporti tra Stato, Regioni e province autonome. Per quanto riguarda lo schema del Piano strategico per il 2023-2027, la Conferenza ha dichiarato il proprio favore il 2 marzo 2023<sup>45</sup>.

L'odierno Piano strategico è stato ideato con la missione di trarre il maggior beneficio dal già citato Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, servendosi di cinque pilastri strategici per regolare le azioni messe in atto nei diversi ambiti d'intervento. Il primo caposaldo del Piano è costituito dalla *governance*, ovvero il coordinamento delle azioni di Stato e Regioni con l'obiettivo di attivare le linee guida provenienti dal Ministero in maniera compatta, presupposto incentivato anche dalla convocazione a cadenza mensile di un Comitato per il monitoraggio e la selezione delle *policy* per il turismo. Questa serie di manovre sarà accompagnata, inoltre, dall'istituzione di una Piattaforma Regioni e di una Piattaforma *Stakeholder*/imprese, atte alla condivisione delle varie iniziative attivate sul territorio e dal Tavolo Interministeriale, un appuntamento mensile di confronto per l'implementazione di politiche trasversali. Altri due pilastri del Piano sono l'innovazione, con lo scopo di agevolare la digitalizzazione dei servizi (interni ed esterni), insieme a qualità e inclusione. Quest'ultima nozione comprende numerose implicazioni, quali l'accrescimento dell'attrattività del territorio grazie al perfezionamento di mobilità e infrastrutture, obiettivo da ricercare anche attraverso la promozione del *brand* "Italia". Tali istanze sono da accompagnarsi ad una miglioria degli *standard* delle strutture ricettive grazie alla redazione di una nuova certificazione rilasciata dal Ministero stesso, oltre che all'implementazione di un sistema di finanziamenti e crediti dedicato alle imprese turistiche, legato a suddetti *standard*. Un occhio di riguardo è riservato anche all'ambito della formazione e delle carriere professionali, poiché il Piano strategico include anche l'obiettivo della formazione e riqualificazione delle risorse umane, insieme all'esecuzione della Riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche, per far fede allo scopo di promuovere l'omologazione delle prestazioni sul piano nazionale. L'ultima colonna portante del progetto è immancabilmente la sostenibilità, aspetto da migliorarsi tramite l'attrazione di nuovi segmenti di domanda attenti a fattori quali l'unicità dell'esperienza e la qualità delle destinazioni che adottano un

---

<sup>45</sup> Camera dei Deputati, Senato della Repubblica, *Schema del Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, 21 aprile 2023, p. 5.

approccio responsabile, sia per quanto riguarda le modalità di erogazione dei servizi che per quello che concerne la modalità stessa del fare vacanza. Stando al contenuto del piano, tale scopo è raggiungibile anche grazie allo sfruttamento dell'influenza esercitata dai grandi eventi internazionali (come il Giubileo 2025, la Ryder Cup 2023 e i Giochi olimpici e paralimpici invernali Milano-Cortina 2026), capaci di promuovere e valorizzare il territorio italiano<sup>46</sup>.

Sulla base di questi presupposti, il Piano concentra le proprie azioni su otto ambiti strategici:

1. il *turismo organizzato*, poiché enti come agenzie di viaggio e *tour operator* si trovano al centro delle politiche per la ripresa in seguito ai danni subiti durante la pandemia, e, insieme a nomadi digitali e *business travel* sono protagonisti di nuove iniziative per il rilancio del settore. Per quanto riguarda l'applicazione dei principi elencati in riferimento al primo pilastro (la *governance*), alcune delle misure adottate sono costituite dall'istituzione di un fondo per i *voucher* volto al riadattamento del debito, l'impiego dei fondi stanziati dal PNRR, la lotta all'abusivismo e la nascita di un Osservatorio permanente sull'*incoming*. Per quanto riguarda l'innovazione, invece, si promuovono l'implementazione di piattaforme di *open innovation* con l'obiettivo di incentivare e diffondere processi innovativi, e il potenziamento del *Tourism Digital Hub* (TDH) attraverso iniziative come la creazione di spazi informatici dedicati ai rapporti B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer). In merito alla sezione qualità, inclusività e sicurezza appare la volontà di promuovere reti di diffusione di prodotti e servizi all'insegna della sostenibilità, mentre, per quanto riguarda la formazione, viene proposta l'istituzione di una scuola specializzata nel settore.
2. *Fiere e Mice (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions)*, come già osservato, hanno un gran potenziale quando si parla di promozione del turismo, dunque una particolare attenzione è dedicata ai Congressi; sotto l'aspetto della *governance*, si punta ad un accrescimento dell'efficacia della pianificazione strategica grazie all'implementazione di un Tavolo Fiere organizzato dal Ministero del Turismo per includere nel processo decisionale anche le Regioni, le amministrazioni con competenze fieristiche e i più importanti *stakeholder*, per poter gestire un tavolo di lavoro nazionale nonché uno internazionale. L'aspetto dell'innovazione tocca vari ambiti, a partire da quello della digitalizzazione delle strutture fieristiche, passando per la messa in rete dei sistemi territoriali con i settori del turismo e delle fiere, fino all'aggiornamento della promozione e della comunicazione dei grandi eventi. In termini di qualità, inclusività e sicurezza il Piano propone la riqualificazione delle strutture e dei collegamenti con centri città, porti stazioni e aeroporti, oltre all'istituzione di un regolamento univoco per l'ottenimento del titolo di Fiera Internazionale. In quanto alla

---

<sup>46</sup> Ivi, pp. 14-15.

formazione, si punta a potenziare gli ITIS del settore e la presenza del tema nei master di alto livello, insieme all'avviamento di corsi specifici per la forza lavoro impiegata per l'allestimento. La sostenibilità è un principio che si intende promuovere attraverso la riqualificazione delle strutture e la promozione di eventi ed esperienze fieristiche più *green*.

3. *Accessibilità e mobilità turistica* nei settori del trasporto aereo, marittimo, ferroviario e terrestre sono temi già incontrati nel discorso sugli *SDGs* e sul PNRR, e il Piano strategico non può che adattare i propri dettami alle nuove esigenze del settore, proponendo un'azione coordinata con i soggetti istituzionali titolari delle politiche in materia, con un particolare riguardo verso quelle relative alla micro-mobilità.
4. Il segmento del cosiddetto *wellness* ingloba varie forme di turismo, come quello sportivo, del benessere e il cicloturismo. Tra gli obiettivi di *governance* ritroviamo la volontà di creare nuove reti tra *stakeholder* e operatori per la creazione di nuovi prodotti e servizi, anche nell'ambito di collaborazioni con altri paesi dell'Unione, insieme alla spinta a creare nuove *Sport Commission* regionali per l'organizzazione di eventi a tema. Il pilastro dell'innovazione, in questo caso, si declina nell'istituzione di un circuito nazionale per la scoperta di realtà termali secondarie e nel censimento dei percorsi esistenti sul territorio nazionale, mentre quello della qualità, inclusività e sicurezza si articola in varie iniziative di finanziamento alle imprese e per le iniziative inerenti al segmento (come “Bando Sport e Periferia”, “Sport Missione Comune 2022” e “Sport Verde Comune”). Venendo alla formazione, si incentivano corsi di formazione per i giovani e per le guide sportive, e in tema di sostenibilità si promuove, insieme alla sensibilizzazione della domanda volta ad una rivalutazione di queste forme di turismo, anche il sostegno di iniziative di cicloturismo (come “Life Sic2Sic – In bici attraverso la Rete Natura 2000”) e di mobilità elettrica.
5. Anche il *turismo culturale* è uno dei temi forti inclusi nel Piano, e per garantirne un rafforzamento ulteriore in termini di offerta sono state individuate azioni mirate, quali la destagionalizzazione della promozione turistica, il rafforzamento dell'attrattiva delle principali destinazioni in termini di sostenibilità, grazie alla proposta di soggiorni più estesi con l'obiettivo di spostare l'attenzione anche verso le mete secondarie, e, a questo proposito, è al centro del dibattito anche l'aumento dell'attrattiva di queste ultime attraverso l'istituzione di reti tematiche sovragionali in grado di valorizzarle al meglio. Sotto questo aspetto, è il fattore *governance* ad occupare un posto in primo piano, dato che la creazione di nuove collaborazioni è ampiamente discusso tra gli obiettivi da raggiungere, insieme alla creazione di un sistema normativo in grado di agevolare il turismo esperienziale e la riqualificazione dei luoghi di produzione di esperienze tematiche, nonché dei mercati agroalimentari. A questo proposito

appare rilevante evidenziare l’iniziativa proposta dal documento di dichiarare il 2024 “Anno delle Radici Italiane”, con l’intenzione di rivalutare il turismo delle radici nel nostro Paese. Anche le iniziative legate all’innovazione occupano un ampio spazio all’interno del programma, e tra esse risaltano particolarmente quelle inerenti alla catalogazione delle risorse in sistemi consultabili da dagli operatori che dagli utenti, anche per quanto riguarda la ricerca delle proprie radici in Italia da parte degli stranieri, insieme alla messa in atto di campagne coordinate dirette ai paesi esteri. In ambito di qualità, inclusività e sicurezza si parla di creazione di nuovi standard per le imprese del settore, oltre che di *policy* a sostegno di viaggiatori (come il bonus vacanze), insieme all’implementazione di incentivi volti alla promozione, all’ampliamento, all’accessibilità e all’incremento della qualità dei prodotti turistici, senza trascurare l’incentivazione alla creazione di musei delle radici insieme ad itinerari specifici in grado di accompagnare gli utenti in esperienze *tailor made* capaci di accrescere il livello di coinvolgimento e di interesse nei confronti delle destinazioni culturali e dell’enogastronomia. In quanto a formazione, si ritrovano le proposte di rimodulare i percorsi formativi esistenti (come gli ITIS), e di creare nuove borse di studio (in questo caso per la ricerca in campo di turismo delle radici); risalta, invece, l’attenzione nei confronti degli osservatori turistici, poiché viene incentivato l’utilizzo dei dati da essi stilati da parte degli operatori della filiera. Alla voce “sostenibilità”, purtroppo, è dedicato uno spazio marginale, e vi viene riproposto il Bonus, insieme al finanziamento di eventi a tema e all’estensione di non meglio definite “misure di sostenibilità” agli operatori culturali.

6. In tema di *strutture ricettive*, si parla nuovamente della centralità degli standard qualitativi dell’offerta, principalmente per quanto riguarda il miglioramento dei livelli di digitalizzazione e delle capacità di promozione e *marketing*, per ottenere un miglior posizionamento sul mercato. La caratterizzazione dell’offerta sembra essere la parola d’ordine in questa sezione del Piano, che ancora una volta insiste sul bisogno di individuare nella forza lavoro figure professionali capaci di incontrare le nuove esigenze dell’utenza, sempre più attenta alle modalità di erogazione delle prestazioni e all’etica delle aziende in tema di emissioni, scelta di prodotti a Km0 e impatto ambientale, tutti aspetti il cui miglioramento è fortemente incentivato dal Piano.
7. Il *turismo leisure* è reso protagonista di azioni tematiche innovative, che mirano alla rivalutazione delle destinazioni montane, insieme alla mitigazione dei fattori di freno ad esse collegati, alla promozione di nuove modalità di fruizione delle località marittime più rispettose degli ecosistemi, in modo da permettere ai turisti di apprezzarne le risorse culturali e naturalistiche, alla promozione di un livello superiore di coordinazione in tema di eventi, e alla

garanzia di un miglior grado di sostenibilità e sicurezza all'interno dei parchi tematici. Come per i punti precedenti, anche in questo caso si punta sulla *governance*, qui declinata in termini di avviamento di tavoli di concertazione per favorire la creazione di reti partecipate, volte alla valorizzazione delle destinazioni in alta quota, di valorizzazione dell'industria crocieristica per il lancio di nuove proposte dedicate alla rivisitazione degli itinerari del *grand tour*, e di individuazione di linee ferroviarie dismesse rivalutabili in chiave turistica, grazie al piano di recupero delle linee ferroviarie italiane. Per quanto riguarda innovazione, formazione e qualità, servizi e inclusività, i presupposti riflettono in gran parte quelli già analizzati nei punti precedenti, declinati nei termini dei quattro obiettivi principali del Piano per il turismo *leisure*, mentre al fattore "sostenibilità" è dedicato un ampio spazio di riflessione: si parla della redazione di un Piano strategico specifico per il turismo montano *culture based* e sostenibile, insieme all'attuazione del progetto "Montagna Bianca" dedicato alla sostenibilità degli impianti sciistici; in merito al turismo marittimo, il progetto propone l'adozione di politiche atte all'accelerazione del processo di decarbonizzazione di navi e lidi, e in ambito di parchi tematici si promuove il ricorso alle energie rinnovabili e la riduzione degli sprechi, anche grazie all'agevolazione dell'accesso al credito per le strutture che si adoperano nella redazione di bilanci di sostenibilità.

8. Nell'ambito del turismo di gamma, il Piano punta a mettere in atto iniziative simili a quelle elencate fino ad ora, con il posizionamento del nostro Paese come destinazione di lusso sul piano internazionale, facilitando l'accesso all'offerta e fortificando le azioni di comunicazione su piattaforme specifiche, e implementando una forma di coordinamento più compatta sul piano nazionale. Tra le proposte più interessanti inerenti la *governance*, troviamo la definizione di un piano che, con cadenza annuale, sia in grado di individuare i segmenti di clientela da raggiungere con azioni di *marketing* mirate, e la riqualificazione di destinazioni termali nel settore delle esperienze di alta gamma, insieme all'incentivazione al potenziamento di esperienze incentrate sull'artigianato artistico, rilanciando così il *brand Made in Italy*. Per quanto riguarda l'innovazione, ritroviamo le proposte relative alla creazione di nuovi *network*, banche dati ed eventi, così come in tema di qualità, inclusività e sicurezza si ripropone la riqualificazione dei servizi di trasporto, mentre per la formazione si spinge sul miglioramento delle competenze degli operatori. Purtroppo, però, la sostenibilità non trova spazio nel discorso sul turismo di lusso<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Ivi, pp. 15-35.

#### 4. Patrimonio UNESCO e turismo sostenibile

L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura fu istituita a Parigi il 4 novembre 1946, dopo i conflitti mondiali che hanno segnato la prima metà del XX secolo, con lo scopo di garantire la pace non solo grazie a dei semplici accordi economici o politici, ma concentrandosi sul raggiungimento della collaborazione fra le nazioni anche attraverso la costituzione di una comprensione interculturale, servendosi della protezione e la salvaguardia dei siti di eccezionale valore e bellezza iscritti nel Patrimonio Mondiale dell'Umanità<sup>48</sup>. Lo scopo della missione relativa a quest'ultimo punto è quello di incoraggiare i paesi a firmare la *World Heritage Convention*, che definisce le categorie di siti naturali o culturali che possono essere considerati idonei all'iscrizione nella lista del Patrimonio Mondiale.

Nel 1972 fu adottata la Convenzione riguardante la Protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale, che per la prima volta ha unito il concetto di conservazione della natura con quello di preservazione dei beni culturali<sup>49</sup>, e il patrimonio di straordinario valore a cui essa si riferisce ha carattere universale, e costituisce l'eredità del passato da trasmettere alle generazioni future. A proposito di questo tema, va evidenziato come sussista una rilevante differenza tra i siti appartenenti alla Lista del Patrimonio Mondiale e quelli relativi al patrimonio nazionale, che risiede nel concetto di "eccezionale valore universale". I siti scelti per costituire il Patrimonio Mondiale sono selezionati per le loro caratteristiche specifiche, che li rendono il miglior esempio possibile del patrimonio culturale naturale di tutto il mondo. In base alla Convenzione, i Paesi membri riconoscono che i siti iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale che si trovano sul proprio territorio, senza nulla togliere alla sovranità nazionale e al diritto di proprietà, costituiscono un patrimonio "alla cui salvaguardia l'intera comunità internazionale è tenuta a partecipare"<sup>50</sup>.

La ratifica della Convenzione per il Patrimonio Mondiale permette di entrare a far parte di una rete internazionale di Stati che uniscono le proprie risorse con l'obiettivo di salvaguardare i beni di importanza universale. Per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo, non è da trascurare l'opportunità di avere accesso al Fondo per il Patrimonio Mondiale; inoltre, va ricordata la possibilità di accedere ad aiuti di emergenza in caso di danni causati dall'azione dell'uomo o da forze naturali, oltre che la possibilità per i progetti di tutela del patrimonio di ricevere aiuti finanziari provenienti da fonti diversificate<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco, *Cos'è l'UNESCO*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/it/Documenti/Detail/180>], (ultimo accesso: 28/08/2023).

<sup>49</sup> Ivi, *The Convention Timeline*.

<sup>50</sup> Ministero della Cultura-Ufficio UNESCO, *La Convenzione per la Protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.beniculturali.it/la-convenzione-sul-patrimonio-mondiale/>], (ultimo accesso: 28/08/2023).

<sup>51</sup> Ministero della Cultura-Ufficio UNESCO, *I vantaggi*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.beniculturali.it/la-convenzione-sul-patrimonio-mondiale/>], (ultimo accesso: 29/08/2023).

La Commissione per il Patrimonio Mondiale si compone di 21 membri, e le principali funzioni che riveste sono individuati nell'identificazione dei beni dallo Straordinario Valore Universale sulla base della *Tentative List*, ovvero la lista di che ogni Stato redige contenente i beni che vuole candidare, oltre all'esame dello stato di conservazione dei beni iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, per deciderne l'eventuale rimozione, definire le procedure di Assistenza Internazionale, trovare il modo di accrescere il Fondo per il Patrimonio Culturale, redigere un report ogni due anni per documentare le proprie attività e valutare periodicamente l'andamento della Convenzione, insieme all'incarico di revisionare e adottare le Linee Guida Operative dell'UNESCO<sup>52</sup>.

Nel 1994, il Comitato per il Patrimonio Mondiale ha lanciato la Strategia Globale per una Lista rappresentativa, bilanciata ed attendibile, con lo scopo di permettere l'inclusione delle diversità culturali e naturali esistenti dallo straordinario valore universale<sup>53</sup>. I beni che vi hanno accesso sono individuati nel 1972 dagli art. 1 e 2 della *World Heritage Convention*:

Art. 1 Ai fini della presente Convenzione sono considerati «patrimonio culturale»: i monumenti: opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni, grotte e gruppi di elementi di valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico; gli agglomerati: gruppi di costruzioni isolate o riunite che, per la loro architettura, unità o integrazione nel paesaggio hanno valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico; i siti: opere dell'uomo o opere coniugate dell'uomo e della natura, come anche le zone, compresi i siti archeologici, di valore universale eccezionale dall'aspetto storico ed estetico, etnologico o antropologico.

Art. 2 Ai fini della presente Convenzione sono considerati «patrimonio naturale»: i monumenti naturali costituiti da formazioni fisiche e biologiche o da gruppi di tali formazioni di valore universale eccezionale dall'aspetto estetico o scientifico; le formazioni geologiche e fisiografiche e le zone strettamente delimitate costituenti l'habitat di specie animali e vegetali minacciate, di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico o conservativo; i siti naturali o le zone naturali strettamente delimitate di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico, conservativo o estetico naturale<sup>54</sup>.

Ogni Stato aderente alla Convenzione sarà tenuto a identificare e delimitare i beni presenti sul proprio territorio rientranti nei criteri elencati in questi articoli.

---

<sup>52</sup> UNESCO World Heritage Committee, *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, 31 luglio 2021, pp. 14-15.

<sup>53</sup> Unesco World Heritage Convention, *Global Strategy*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://whc.unesco.org/en/globalstrategy/>], (ultimo accesso: 29/08/2023).

<sup>54</sup> Legge 06/04/1977, n. 184 *recupero e protezione dei beni culturali-ecologia*; Convenzione riguardante la protezione sul Piano Mondiale del Patrimonio culturale e naturale, Parigi, 16/11/1972, pp. 1-2.

Bisogna inoltre considerare l'accrescimento della Lista avvenuto negli anni successivi alla sua istituzione, che ha portato all'inclusione di tipologie sempre più articolate e complesse: dal 1992, infatti, è stata introdotta la tipologia del patrimonio misto, riguardante i paesaggi antropizzati che per la prima volta sono riconosciuti come elementi rappresentativi della cultura dei gruppi umani che li hanno plasmati (Ferrigni, 2017). Tale categoria comprende:

Paesaggi che rappresentano “creazioni congiunte dell'uomo e della natura”, così come definiti all'articolo 1 della Convenzione, e che illustrano l'evoluzione di una società e del suo insediamento nel tempo sotto l'influenza di costrizioni e/o opportunità presentate, all'interno e all'esterno, dall'ambiente naturale e da spinte culturali, economiche e sociali. La loro protezione può contribuire alle tecniche moderne di uso sostenibile del territorio e al mantenimento della diversità biologica<sup>55</sup>.

La categoria dei Paesaggi Culturali ha portato all'evoluzione della natura dei siti iscritti, che possono ora includere fattori quali scienza e tecnologia o industria e agricoltura, e non più solamente i beni di carattere monumentale che per primi furono iscritti nella Lista a partire dal 1978 (Thompson, Wijesuriya, Young, 2017).

A proposito dei siti del nostro Paese iscritti nella lista, non si può non fare riferimento alla Legge 20 febbraio 2006 n. 77 “Misure speciali di tutela e fruizione dei siti e degli elementi italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella «lista del patrimonio mondiale», posti sotto la tutela dell'UNESCO”, poi modificata ai sensi della Legge n. 44 dell'8 marzo 2017, che ha introdotto l'ampliamento delle categorie dei siti inclusi, aggiungendo a quelli culturali e naturali appartenenti alla lista prevista dalla Convenzione per la protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale del 1972, anche quelli inseriti nella lista rappresentativa della Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale risalente al 2003<sup>56</sup>. Tale Convenzione fu approvata a Parigi con lo scopo di garantire la protezione, la consapevolezza e la protezione dei beni immateriali, quali le tradizioni rappresentative di comunità e gruppi appartenenti a diverse etnie e aree geografiche, ed è stata ratificata nel nostro Paese attraverso la Legge n. 167 del 27 settembre 2007. È da evidenziare come la Convenzione, insieme alle istanze relative alla preservazione delle usanze e delle consuetudini tramandate di generazione in generazione, menziona l'importanza della compatibilità con l'esigenza di promuovere modelli di sviluppo sostenibile<sup>57</sup>.

La preparazione di una candidatura al Patrimonio Mondiale richiede un lungo processo della durata di circa due anni, che varia in base alla notorietà del sito, il numero dei soggetti coinvolti e

---

<sup>55</sup> Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco, *Patrimonio Mondiale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/italianellunesco/detail/188>], (ultimo accesso: 29/08/2023).

<sup>56</sup> Ministero della Cultura, Ufficio UNESCO, *Informazioni sulla Legge*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://unesco.cultura.gov.it/informazioni-sulla-legge/>], (ultimo accesso: 29/09/2023).

<sup>57</sup> Ministero della Cultura, Segretariato regionale per il Lazio, *Convenzione per il patrimonio immateriale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.lazio.beniculturali.it/?page\\_id=7042](https://www.lazio.beniculturali.it/?page_id=7042)], (ultimo accesso: 29/09/2023).

l'adeguatezza degli studi svolti. In caso di esito positivo ha inizio un processo a lungo termine di miglioramento della conservazione del sito su vari livelli, in modo da garantire una costante ed efficace protezione del suo valore eccezionale (Marshall, 2011). Per questo motivo gli Stati facenti parte del sistema del Patrimonio Mondiale accettano di impegnarsi nell'attuazione di due fasi fondamentali per la gestione del Patrimonio: nel processo di iscrizione dovranno venire illustrati i sistemi di gestione in risposta al modulo di candidatura, e conseguentemente all'iscrizione dovranno essere applicate una serie di procedure proprie del Patrimonio Mondiale in grado di permettere il monitoraggio della salvaguardia del Valore Universale Eccezionale dei siti (Thompson, Wijesuriya, Young, 2017). Il primo passo che un Paese deve compiere per accedere alla Lista del Patrimonio è l'elaborazione di una *Tentative List*, che gli Stati partecipi sono invitati a revisionare almeno una volta ogni dieci anni, ma che possono modificare e rivedere in ogni momento. Questa Lista dovrà essere presentata al Centro del Patrimonio Mondiale almeno un anno prima dell'effettiva candidatura (Marshall, 2011). Inoltre, per poter essere ammesso alla Lista del Patrimonio, un bene deve rientrare in almeno uno dei dieci criteri indicati nelle Linee Guida Operative; essi si riferiscono dal primo al sesto ai beni culturali, che sono valutati dall'ICOMOS (*International Council of Monuments and Sites*), mentre i restanti si riferiscono ai beni naturali, e per questo motivo sono valutati dallo IUCN (*International Union for the Conservation of Nature*); nel caso dei beni misti le candidature vengono esaminate da entrambi gli enti. Tali criteri sono:

- I. *Rappresentare un capolavoro del genio creativo dell'uomo*; questi beni detengono il primato di esempi straordinari di determinati stili evolutisi all'interno delle culture a cui fanno riferimento. Va ricordato in merito che la Lista non include il complesso delle opere di un genio, ma il capolavoro che ne testimonia l'apice. Inoltre, non tutti i capolavori sono di autori noti, e possono includere anche beni che sono stati generati dall'opera collettiva di una comunità, anche se originariamente sono stati pensati per scopi meramente funzionali.
- II. *Mostrare un importante interscambio di valori umani*, lungo un arco temporale o all'interno di un'area culturale del mondo, negli sviluppi di architettura, tecnologia, arti monumentali, pianificazione urbana e architettura del paesaggio"; si tratta dei casi in cui il bene incarna un concetto o un'idea proveniente da un'altra area, che ha influenzato la regione d'origine, di destinazione o altrove, oppure di un bene che ha autonomamente suscitato un interscambio di valori, attraverso idee ispiratrici che hanno influenzato altre realtà. Questo criterio comprende anche beni che rappresentano una fusione culturale, in cui diversi ambiti hanno visto un flusso di idee a due sensi di natura emblematica.
- III. *Essere testimonianza unica o eccezionale di una tradizione culturale* o di una civiltà vivente o scomparsa"; questa categoria si differenzia dalla precedente in quanto considera i processi,

ovvero le tradizioni culturali che nel lungo termine definiscono lo stile di vita o la civiltà di una regione. Tali tradizioni possono permanere tutt'oggi, o sono vive solo nelle testimonianze residue: esse possono manifestarsi nella forma delle costruzioni o nei modelli urbani, ma possono anche essere immateriali con risultati tangibili ben precisi. La “testimonianza eccezionale” è quindi la dimostrazione di questioni che non hanno rilievo solo per una specifica cultura, ma di natura universale, ovvero condivise da tutte le culture umane.

- IV. *Costituire un esempio straordinario di una tipologia edilizia*, di un insieme architettonico o tecnologico o di un paesaggio che illustri uno o più importanti fasi nella storia umana”; per soddisfare questo criterio, i beni devono dimostrare di essere associati a uno o più momenti determinanti della storia dell'umanità, essendone generati o rispecchiandone l'influenza. Le fasi storiche a cui i beni fanno riferimento devono essere valutate nel contesto regionale e globale, in cui devono dimostrare particolare rilievo.
- V. *Essere un esempio eccezionale di un insediamento umano tradizionale*, dell'utilizzo di risorse territoriali o marine, rappresentativo di una cultura (o più culture) o dell'interazione dell'uomo con l'ambiente, soprattutto quando lo stesso è diventato vulnerabile per effetto di trasformazioni irreversibili”; gli insediamenti in questione possono essere sia urbani che rurali, e l'aspetto chiave è che il bene deve essere rappresentativo di una o più culture popolari. La vulnerabilità dei beni qui implicati invece si riferisce al fatto che in tali casi ciò che prima era abbondante ora scarseggia, e ciò che resta è divenuto raro, se non unico esempio superstite di un tipo di insediamento o di utilizzo di risorse territoriali.
- VI. *Essere direttamente o materialmente associati con avvenimenti* o tradizioni viventi, idee o credenze, opere artistiche o letterarie dotate di un significato universale eccezionale”. (Il Comitato ritiene che questo criterio debba essere utilizzato preferibilmente insieme ad altri criteri); la maggioranza dei criteri appartenenti a questa lista riguarda associazioni immateriali di varia natura, ma quest'ultimo riguarda connessioni che possono anche non avere un impatto materiale sul bene, ma possono tuttavia dimostrarsi chiaramente: ad esempio un paesaggio può essere considerato sacro, o essere associato ad un tipo di evento di per sé di rilevanza straordinaria.
- VII. *Presentare fenomeni naturali eccezionali* o aree di eccezionale bellezza naturale o importanza estetica”; i due diversi aspetti che vengono implicati in questo criterio vedono due metodi di valutazione differenti: il primo, riguardante i “fenomeni naturali eccezionali”, può spesso essere misurato oggettivamente, mentre quello relativo all’“eccezionale bellezza naturale e importanza estetica” si applica in maniera meno automatica; dal punto di vista intellettuale esistono approcci deversi ai concetti di bellezza delle aree naturali, ed è quindi necessario

adottarne uno o più tra quelli riconosciuti. L'applicazione di questo criterio non va confusa con il riconoscimento dell'estetica dei beni e dei paesaggi culturali attualmente espressa dal ricorso ai criteri culturali. Bisogna ricordare anche che la particolarità di tale criterio, che comprende dei beni che comprendono siti analoghi in tutto il mondo; dunque, lo standard da soddisfare è di scala globale.

- VIII. “Costituire una testimonianza straordinaria dei principali periodi dell'evoluzione della terra, comprese testimonianze di vita, di processi geologici in atto nello sviluppo delle caratteristiche fisiche della superficie terrestre o di caratteristiche geomorfiche o fisiografiche significative”; anche in questo caso il quadro di valutazione è di carattere globale, e prende in considerazione dei beni la cui scoperta ha determinato un cambiamento radicale nella comprensione collettiva della storia della Terra. Questo criterio comprende elementi naturali distinti ma al contempo strettamente collegati: storia della Terra, con fenomeni che registrano eventi chiave della storia del pianeta, origine della vita, che comprende siti paleontologici, processi geologici attuali significativi nello sviluppo delle formazioni terrestri, ovvero testimonianze di processi geomorfologici attivi, e infine caratteristiche geomorfiche o fisiografiche significative, ovvero formazioni terrestri che sono il prodotto di processi attivi.
- IX. “Costituire esempi significativi di importanti processi ecologici e biologici in atto nell'evoluzione e nello sviluppo di ecosistemi e di ambienti vegetali e di animali terrestri, di acqua dolce, costieri e marini”; la valutazione di tale criterio dipende dalle conoscenze scientifiche e dalla comprensione degli ecosistemi terrestri e dai processi ecologici e biologici connessi alle loro dinamiche.
- X. “Presentare gli habitat naturali più importanti e significativi, adatti per la conservazione in situ della diversità biologica, compresi quelli in cui sopravvivono specie minacciate di valore universale eccezionale dal punto di vista della scienza o della conservazione”; per valutare quest'ultimo criterio è possibile servirsi di vari strumenti, come ad esempio i *Centres of Plant Diversity*, le *Endemic Bird Areas of the World*, o i punti caldi di biodiversità di *Conservation International*.

Per quanto concerne il tema della sostenibilità, come già dimostrato nel discorso sulla Convenzione per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale del 2003, l'UNESCO dimostra grande interesse nei confronti dell'implementazione di pratiche volte a mettere in atto nuovi modelli di sviluppo. Per questo motivo, il Centro per il Patrimonio Mondiale si è impegnato nella redazione dell'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit*, una collezione di dieci guide pratiche pensate per offrire assistenza ai gestori dei siti del Patrimonio Globale e ad altri attori coinvolti nell'adozione di misure per promuovere un turismo sostenibile. Ogni guida è accompagnata da un esempio concreto

di successo, al fine di diffondere approcci collaudati. Questo strumento si basa su un approccio collaborativo che enfatizza il coinvolgimento di tutte le parti interessate del sito, in particolare la comunità locale. Per questo motivo, si chiede un coinvolgimento proattivo da parte delle comunità nel processo di definizione delle strategie, insieme alla necessità di identificare le vulnerabilità del sito per pianificare l'attuazione di modelli sostenibili. In una fase iniziale, il *Toolkit* consiglia di raccogliere il massimo di informazioni possibili sul sito, inclusa un'analisi delle infrastrutture esistenti e dei tipi di visitatori, oltre a valutare l'impatto del turismo sulla comunità locale e sugli aspetti culturali, sociali ed ambientali. L'obiettivo è raccogliere dati per facilitare la ricerca di soluzioni mirate e, una volta individuati i punti focali, elaborare una strategia a lungo termine per il turismo sostenibile basata sui punti di forza e di debolezza precedentemente identificati. Questo piano deve emergere da una collaborazione continua tra le parti locali al fine di adottare soluzioni consapevoli, partecipative e in linea con le aspirazioni delle comunità, creando nuove opportunità. In aggiunta agli aspetti gestionali, il *Toolkit* fornisce anche consigli su come sviluppare una strategia di comunicazione efficace. La scelta di una narrazione coerente per il sito è di vitale importanza: la divulgazione di informazioni chiare sia in loco che online dovrebbe promuovere l'apprendimento dei visitatori e incoraggiarli a fare ritorno (ancora una volta, sottolineando l'importanza del coinvolgimento delle comunità locali). Il *Toolkit* prende anche in considerazione l'ottimizzazione delle infrastrutture, come i trasporti, gli alloggi e la ristorazione, al fine di non compromettere il valore universale del sito e di apportare benefici alle imprese locali. La guida affronta anche il tema del valore come base per lo sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze. I piani di sviluppo dovrebbero considerare quali prodotti contribuiscono al benessere della comunità e investire in tattiche di branding, utilizzando l'emblema dell'UNESCO e proteggendo la proprietà intellettuale. Infine, viene sottolineata l'importanza del monitoraggio dei comportamenti e dei movimenti dei visitatori e del loro impatto sul sito. Un monitoraggio accurato e costante permette di prevedere i momenti di maggiore affluenza e di adottare misure per alleviare la pressione sul sito, come limitare l'accesso alle zone più critiche o regolare i prezzi dei biglietti. Con l'aiuto degli strumenti elencati, l'elaborazione di una strategia efficace consentirà di celebrare i successi ottenuti e affrontare le sfide in corso, con un costante spirito di miglioramento<sup>58</sup>.

## **5. Scelta e analisi dei casi studio: Padova e Matera**

La scelta di Padova e Matera come casi studio per questa tesi è motivata da un interessante differenza temporale nelle loro nomine come siti UNESCO, poiché Padova ha ricevuto la prestigiosa

---

<sup>58</sup> Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, *UNESCO sustainable tourism toolkit*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/it/TemiInEvidenza/Detail/66>], (ultimo accesso: 30/09/2023).

designazione UNESCO solo di recente, nel 2021, mentre Matera gode di questo riconoscimento sin dal lontano 1993. Questa differenza temporale fornisce una condizione unica per esaminare due diverse fasi dell'evoluzione dei siti UNESCO e le relative implicazioni per la gestione del patrimonio culturale, lo sviluppo sostenibile e l'innovazione.

Da un lato, la recente nomina di Padova rappresenta un'opportunità straordinaria per analizzare come una città possa sviluppare e attuare modalità di *governance* innovativi e all'avanguardia al fine di preservare e promuovere il suo patrimonio culturale, dato che in un'epoca in cui la conservazione del patrimonio assume un ruolo sempre più centrale, Padova ha l'occasione di dimostrare come sia possibile sviluppare strategie innovative per garantire la tutela e la valorizzazione delle risorse culturali in un contesto contemporaneo, un aspetto che può fornire spunti preziosi per altre città e siti che aspirano a ottenere la designazione UNESCO, offrendo un quadro di riferimento per le *best practices* e le strategie innovative.

D'altro canto, la nomina di Matera nel 1993 e il trascorrere di ben due decenni consentono di esaminare gli effetti a lungo termine di questa designazione e di riflettere sulla gestione a lungo termine del patrimonio culturale: la città può essere considerata un laboratorio ideale per studiare come un territorio o un sito UNESCO abbia affrontato le sfide della preservazione, della sostenibilità e dell'integrazione delle iniziative culturali nel tessuto urbano nel corso di molteplici decenni. Questo caso studio può consentire di rivelare le sfide e i successi che una località deve affrontare nel corso degli anni, offrendo preziose lezioni per le città e i siti UNESCO che desiderano garantire un futuro sostenibile per il loro patrimonio culturale.

Dunque, la scelta di Padova e Matera come casi studio per questa dissertazione si basa sul loro *status* come siti UNESCO e sulle diverse fasi di sviluppo come tali. Questo approccio consentirà di esaminare l'innovazione nel contesto della recente nomina di Padova e i risultati a lungo termine di Matera, offrendo una prospettiva completa sulla gestione, lo sviluppo sostenibile e le sfide affrontate da queste due località nel contesto del patrimonio culturale.

La nomina di Matera a Capitale Europea della Cultura nel 2019 ha aggiunto un ulteriore strato di complessità e rilevanza al presente studio, trattandosi di una designazione che ha rappresentato un capitolo significativo nella storia culturale di Matera, in quanto ha fornito alla città un'occasione unica per reinventarsi come una destinazione culturale di rilevanza europea. La candidatura a ECOC, inoltre, è stata un processo impegnativo e coinvolgente che ha richiesto un'analisi approfondita delle risorse culturali e un piano strategico mirato per sviluppare e promuovere il patrimonio culturale di Matera. Per questa serie di motivi l'ottenimento del titolo ha portato con sé una serie di benefici tangibili ed intangibili, come il fatto che Matera è stata in grado di accrescere la sua visibilità a livello internazionale, attirando un flusso continuo di turisti, investimenti e attenzione mediatica. Ciò ha

avuto un impatto diretto sull'economia locale, sulla crescita dell'occupazione e sulla vitalità culturale della città. Inoltre, il processo di preparazione per la designazione ha incoraggiato una stretta collaborazione tra le istituzioni locali, la società civile e il settore privato, promuovendo il coinvolgimento attivo della comunità nella gestione del patrimonio culturale e nella promozione delle attività culturali.

L'esperienza di Matera come Capitale Europea della Cultura costituisce un caso studio affascinante che ci permette di esaminare come una città possa sfruttare le opportunità legate alla designazione culturale europea per rinnovare e potenziare il suo patrimonio culturale, contribuendo al suo sviluppo sostenibile e al suo posizionamento sul mercato culturale europeo. Matera ha dimostrato che una candidatura e una designazione simili possono essere una leva efficace per rilanciare una città e attirare l'attenzione a livello nazionale ed internazionale, offrendo preziose lezioni per altre località culturali che desiderano seguire la stessa strada.

Un aspetto cruciale che ha influenzato la scelta di selezionare Padova e Matera come casi di studio è la notevole diversità nelle modalità di gestione delle loro designazioni culturali, considerato che Padova dispone di una Organizzazione di Gestione della Destinazione (O.G.D.) dedicata, mentre Matera ha solo un ufficio distaccato dell'Agenzia di Promozione Territoriale (A.P.T.) regionale responsabile della gestione del suo *status* di sito UNESCO e di Capitale Europea della Cultura.

Va ricordato che questa diversità nei modelli di gestione è radicata nelle leggi regionali sul turismo e nei Piani Strategici adottati dal Veneto e dalla Basilicata, che giocano un ruolo fondamentale nel determinare il quadro giuridico e organizzativo entro cui le città culturali operano, delineando le responsabilità delle autorità locali e regionali nella promozione e nella gestione delle designazioni culturali e stabilendo le risorse finanziarie e umane a disposizione.

I Piani Strategici delle città stesse risultano altrettanto importanti, in quanto definiscono gli obiettivi a lungo termine e le iniziative specifiche per lo sviluppo culturale, turistico ed economico, riflettendo le priorità e le aspirazioni della comunità locale e determinando come le città intendono utilizzare la loro designazione culturale per promuovere il benessere e lo sviluppo sostenibile del territorio.

Le ricadute di queste diverse modalità di gestione sono molteplici: ad esempio Padova, con la sua O.G.D. dedicata, può beneficiare di una maggiore flessibilità e di risorse specifiche per lo sviluppo culturale, consentendo una gestione mirata e innovativa della sua nomina a sito UNESCO. In contrasto, Matera, con l'ufficio distaccato dell'A.P.T. regionale, può beneficiare di sinergie con altre iniziative turistiche regionali ma potrebbe affrontare sfide nella gestione specifica delle esigenze del patrimonio culturale.

Sulla base di queste considerazioni, nei capitoli seguenti verranno esaminati attentamente le Leggi regionali e i Piani Strategici di entrambe le città per comprendere come queste influenzino i loro approcci di gestione, e saranno esplorate le ricadute positive e negative di ciascun modello sul territorio, inclusi gli impatti sulla conservazione del patrimonio culturale, lo sviluppo economico, l'attrattiva turistica e la partecipazione della comunità locale. Tale approccio consentirà di trarre conclusioni significative sulla gestione delle designazioni culturali in due contesti differenti, offrendo preziose lezioni per altre città e regioni che affrontano simili sfide nella promozione della cultura e del turismo.

Il metodo utilizzato per la realizzazione del presente studio è l'analisi comparata per contesti, che mira a esaminare le differenze e le somiglianze tra i due contesti culturali, economici, politici e sociali di Padova e Matera, intesi come sistemi complessi, al fine di comprenderne a fondo le dinamiche delle reti di governance locali e la capacità di rispondere alle sfide del processo di candidatura e riconoscimento del sito UNESCO attraverso un approccio SWOT, ovvero: *Strengths* (Punti di Forza) e *Weaknesses* (Punti di Debolezza) di origine interna, *Opportunities* (Opportunità) e *Threats* (Minacce) di origine esterna. Questa metodologia permette di valutare in modo sistematico gli aspetti chiave di ciascun contesto, e di poterli adeguatamente comparare.

L'elaborato si concentrerà sull'analisi SWOT di quattro principali dimensioni:

1. *Pianificazione strategica*: per quanto concerne questo tema, verranno analizzati le strategie e i Piani adottati da Padova e Matera per gestire le loro designazioni culturali, cercando di identificare i punti di forza e le debolezze nella pianificazione strategica di entrambe le città, considerando la coerenza, la flessibilità e l'efficacia delle loro strategie.
2. *Rete di partenariato degli attori locali*: si tratta di un aspetto riguardante la capacità di Padova e Matera di coinvolgere attivamente gli attori locali, tra cui istituzioni, organizzazioni culturali, imprese e comunità, nella promozione e gestione delle designazioni culturali, oltre che del territorio. Verranno identificate le sinergie e le collaborazioni che le città hanno sviluppato, nonché le eventuali sfide nell'coinvolgimento degli *stakeholder*.
3. *Aspetti economico-finanziari*: verrà valutato come queste designazioni abbiano influenzato i bilanci, gli investimenti, e la crescita economica delle città, individuando potenziali opportunità economiche e le sfide finanziarie affrontate.
4. *Impatti sul turismo sostenibile*: saranno analizzati gli effetti delle designazioni culturali su aspetti legati al turismo sostenibile, come il flusso turistico, lo sviluppo responsabile, la mobilità sostenibile e la preservazione dell'ambiente. Si cercherà, in sintesi, di comprendere come Padova e Matera abbiano affrontato le sfide legate al turismo sostenibile e le opportunità di promuovere una crescita turistica equilibrata.

L'uso dell'analisi SWOT in ognuna di queste dimensioni consentirà di ottenere una visione completa e dettagliata delle differenze e delle similitudini tra Padova e Matera e delle loro diverse strategie di gestione culturale, secondo un approccio che consentirà di identificare le lezioni apprese, le buone pratiche e le sfide affrontate da entrambe le città, offrendo una visione chiara e approfondita dei due contesti e dei loro impatti sulla gestione del patrimonio culturale e del turismo.



## Capitolo 2

### IL CASO DI PADOVA

#### 1. Il turismo in Veneto

Uno dei modi più efficaci di affrontare il tema dell'organizzazione del turismo a Padova, è sicuramente quello di partire da un quadro d'insieme, e per fare ciò appare necessario affidarsi ai dati raccolti dall'Osservatorio del Turismo Regionale, un sistema le cui funzioni sono alla base di molte considerazioni presenti nel già citato Piano strategico per il 2023-2027. Nel panorama veneto, tale organo ricopre la funzione di fornire dati rilevanti in merito all'attività turistica sul territorio, attraverso l'analisi e la condivisione di analisi statistiche. L'Osservatorio si occupa di raccogliere ed interpretare le informazioni fornite da un *network* di attori territoriali che ne è anche il principale beneficiario, e questo scambio reciproco rappresenta un'importante risorsa sia per le istituzioni che per gli operatori del settore, e ha fatto sì che tale ente divenisse parte integrante del Piano strategico regionale (vedi paragrafo 2.2)<sup>59</sup>. La determinazione del profilo delle funzioni affidate all'Osservatorio risale alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 1504 del 2019 “Determinazione ad acquisire un servizio di promozione del marchio ombrello «Veneto – *the Land of Venice*» - accordo di collaborazione per iniziative di supporto in esecuzione del Piano strategico del turismo regionale [...] – indagine di mercato ai sensi del Decreto Legislativo 50/2016”, sottoscritto da Unioncamere Veneto e dalla Regione del Veneto, che determina:

di esperire un'indagine di mercato ai sensi del D.lgs. 50/2016, al fine di individuare un operatore specializzato in attività di *marketing* turistico e territoriale, di *destination management* e progetti di sviluppo turistico che realizzi un'attività da un lato di *benchmark* e di analisi del percepito con le CCIAA territoriali nonché di pianificazione di una *roadmap* per la diffusione del marchio

---

<sup>59</sup> Osservatorio del Turismo Federato, *Osservatorio del Turismo Regionale Federato*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://osservatorioturismoveneto.it/chi-siamo-osservatorio-del-turismo-regionale-veneto/>], (ultimo accesso: 1/09/2023).

ombrello “Veneto – *the Land of Venice*”, dall’altra di realizzare tre progetti pilota di *packaging e co-branding* nei tre settori del turismo, dell’agroalimentare e dell’artigianato con relativa stesura di un *vademecum*<sup>60</sup>.

L’Osservatorio, quindi, svolge un importante ruolo di *governance* regionale, e mette a disposizione del pubblico la XIX edizione del Rapporto statistico “Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta”, realizzata nel 2022 con la collaborazione della Presidenza della Giunta Regionale, della Segreteria Generale della Programmazione e della Direzione Sistema dei Controlli, Attività Ispettive e SISTRAR (Sistema Statistico Regionale); si tratta di un documento stilato a seguito della pandemia, con la funzione di consentire la comprensione dei fenomeni in atto, oltre alla previsione di possibili scenari futuri. Il *report* in questione si divide in due parti: la prima si occupa di offrire una visione d’insieme dei grandi eventi recenti che hanno influenzato l’economia e le abitudini di consumo globali, oltre a fare il punto su quale sia la situazione in Europa, in Italia e nel Veneto, per poi analizzare la condizione economica delle famiglie che occupano il territorio regionale. Anche le componenti economico-sociali, infatti, trovano spazio all’interno di questa sezione, poiché comprende un’analisi dettagliata di fattori quali il calo demografico, le dinamiche imprenditoriali in atto e la congiuntura agricola in Veneto, insieme ad un focus di particolare interesse sul tema della ripartenza dell’industria turistica in seguito al Covid-19. Nelle pagine ad esso dedicate si parla di come nel 2022 i numeri siano aumentati considerevolmente, raddoppiando rispetto all’anno precedente – in cui le limitazioni imposte ancora impedivano lo spostamento di numerosissimi utenti potenziali – ritornando ad avvicinarsi alle prestazioni del 2019<sup>61</sup>. La seconda sezione del Rapporto statistico si sposta sul tema della transizione, sia dal punto di vista energetico grazie all’analisi del contesto e sul tema dei consumi, insieme a quelli della dipendenza, dell’efficienza e della povertà energetica, sia su quello relativo alla digitalizzazione; a questo proposito, il documento fornisce un resoconto della *performance* digitale del Veneto, evidenziando l’importanza del ruolo delle infrastrutture e delle competenze, e concentrandosi sull’obiettivo della digitalizzazione nelle aziende e nel contesto dei servizi pubblici<sup>62</sup>.

Tornando sul discorso relativo ai cambiamenti che il settore turismo ha affrontato tra il 2019 ed il 2023, è interessante analizzare le statistiche flash emanate nel corso di quest’arco temporale

---

<sup>60</sup> Unioncamere Veneto, *Determinazione ad acquisire un servizio di promozione del marchio ombrello «Veneto – the Land of Venice - accordo di collaborazione per iniziative di supporto in esecuzione del Piano strategico del turismo regionale – DGR 1504/2019. CUP C14J19000160007*, det. 59/21.

<sup>61</sup> Direzione Sistema dei Controlli, Attività Ispettive e SISTRAR, Presidenza della Giunta Regionale, Segreteria Generale della Programmazione, U. O. Sistema Statistico Regionale, *Report statistico 2022 “Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta”*, pp. 1-58.

<sup>62</sup> Ivi, pp. 62-121.

dall'Osservatorio del Turismo veneto, per comprendere come siano cambiate le prospettive e le esigenze del mercato.

Nel maggio del 2019 è stato pubblicato il report “L’Agenda 2030, una sfida per il Veneto”, in cui si parla del posizionamento dell’Italia nel “*Global SDG Index*” del 2018, una classifica atta a definire lo stato di progresso dei vari Paesi nel percorso verso il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, in cui si posiziona ventinovesima su 156. Ciò dimostra come essa si trovasse circa a tre quarti del cammino per soddisfare le istanze contenute nell’Agenda. Il documento si occupa anche di identificare il ruolo giocato dall’Europa nel processo di implementazione di un modello di sviluppo sostenibile in linea con gli *SDGs*, messo in atto soprattutto attraverso la stesura del documento “*Towards a Sustainable Future by 2030*”, in cui vengono presentate tre possibili direzioni da intraprendere per permettere l’implementazione dei propositi promossi dall’Agenda. La prima consisterebbe nel rendere il documento la colonna portante delle politiche nazionali ed europee, la seconda individuerebbe negli *SDGs* la base di partenza per l’attuazione di nuove politiche comunitarie, evitando di porre vincoli alle iniziative degli Stati membri, mentre la terza ipotizza lo spostamento degli sforzi verso il resto del mondo, favorendo la messa in atto di azioni rivolte all’esterno. Spostando il focus sull’Italia, viene ricordato il ruolo della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile accolta nel dicembre 2017, in cui il nostro Paese si è impegnato a definire le linee da adottare per far sì che gli obiettivi di sviluppo dell’Agenda 2030 trovino il loro compimento. Essa riprende le “5P” del programma, ovvero “Persone”, “Pianeta”, “Prosperità”, “Pace” e “Partnership”, riconoscendone il valore di cornice delle azioni da intraprendere nel campo della progettazione territoriale. Restringendo ulteriormente il campo, anche la Regione del Veneto si è impegnata nella stesura di una Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (deliberazione n. 1351 del 18 settembre 2018 della Giunta regionale), approvata il 20 luglio 2020, che a sua volta applica le istanze presenti nella Strategia Nazionale, adattandole alle specificità del territorio (Regione Veneto, 2019).

Risale invece al febbraio 2020 il report dedicato all’analisi dei numeri del turismo registrati nella Regione nel 2019, anno di forte crescita (+3,2% di turisti rispetto al 2018) in cui è stato registrato il record storico di presenze. In questo frangente è stato sottolineato come sia gli stranieri – circa i due terzi dell’utenza – che gli italiani abbiano dimostrato un interesse sempre maggiore nei confronti della destinazione “Veneto”, e anche il numero dei pernottamenti ne ha giovato, riconfermando la posizione dominante della Regione sul panorama turistico nazionale (Regione Veneto, 2020). Risulta quindi di particolare interesse spostare l’attenzione verso il report datato novembre 2021, successivo alla pandemia, per analizzare come siano cambiate le priorità relative al settore turismo: si tratta di un periodo in cui la riprogrammazione strategica ha occupato un posto di primo piano nel processo di ideazione di nuovi percorsi di crescita sostenibile; tra gli effetti del Covid-19 e dei conseguenti

*lockdown* si è assistito ad una vanificazione degli sforzi atti ad implementare iniziative volte alla destagionalizzazione delle destinazioni, che hanno visto i risultati migliori nel 2019. Le misure restrittive, infatti, hanno avuto come conseguenza la concentrazione dei flussi nel periodo estivo. È quindi “distribuzione” la parola d’ordine che identifica questo report, poiché la prospettiva di un modello in cui gli arrivi sono ben distribuiti nell’arco dell’anno sottintende la possibilità di offrire forme di turismo esperienziale lontane dal caos dell’alta stagione e di programmare un miglior sfruttamento delle strutture, oltre a quella di garantire maggiore stabilità lavorativa al personale. In particolare, si individua nelle ville venete, nei borghi storici e nelle colline del prosecco un’opportunità unica per il compimento delle istanze elencate, grazie alla loro attrattività senza tempo. Si ricorda, inoltre, come il settore turistico rappresenti un mezzo significativo per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile in Veneto, dato l’ingente impatto ambientale legato alla presenza di turisti sul territorio, e come una sua gestione ragionata e virtuosa possa fare la differenza. Basti pensare che nell’epoca pre-pandemica le presenze turistiche facevano accrescere mediamente da 440 a 456 Kg la produzione di rifiuti pro capite e incidevano del 3,7% sul consumo d’acqua, e al cambiamento che potrebbe derivare da una *governance* territoriale migliorata e adattata alle nuove esigenze (Regione Veneto, 2021).

Per proseguire con l’analisi dell’evoluzione del settore nella Regione, è necessario evidenziare la ripartenza del turismo nell’anno 2021, che ha contato una crescita del +50,8% degli arrivi e +55,8% delle presenze rispetto all’anno precedente. Tali statistiche fanno pensare ad un ritorno ai numeri relativi al 2019, nonostante il record di quell’anno sia rimasto imbattuto; anche le strutture alberghiere ed extralberghiere hanno giovato dell’aumento dei visitatori, senza però ottenere i risultati desiderati. Tra questi, gli stranieri giocano un ruolo fondamentale nella corsa alla ripresa dei regimi precedenti alla pandemia, poiché essi hanno sempre costituito la maggioranza degli occupanti delle strutture ricettive, e si sono dimostrati la categoria che sostiene il più alto numero di spese in beni e servizi. Nel triennio fino ad ora analizzato, si è assistito ad un rapido mutamento dell’utenza nella Regione, e le destinazioni che sono tornate più rapidamente a godere della presenza di stranieri – in particolare tedeschi – sono state quelle lacuali e balneari, mentre il numero di americani e cinesi nelle città d’arte è diminuito sensibilmente, lasciando spazio ad una sempre più abbondante presenza di italiani. In un contesto in cui le limitazioni agli spostamenti e l’elevata percezione del rischio hanno contribuito ad una rinascita del turismo di prossimità, il Veneto è stato secondo solo all’Emilia-Romagna per arrivi di connazionali, e per ripensare la distribuzione dei flussi turistici ha approfittato della crisi pandemica, individuando nel PNRR una risorsa importante per la riqualificazione di aree secondarie. A questo proposito, si è deciso di sfruttare gli investimenti per l’attrattività dei borghi: ogni Regione ha segnalato un’area da valorizzare in termini sia di patrimonio storico che artistico, e nel caso del

Veneto è stato proposto Recoaro Terme. Ciò ha implicato l'individuazione di una vocazione specifica da mettere in luce, e questo ha portato all'apertura di nuove possibilità di *storytelling* del territorio regionale, in linea con i principi di redistribuzione evidenziati nel report precedente (Regione Veneto, 2022).

Se il 2021 si è dimostrato un anno di transizione, il 2022, ha costituito il vero periodo di ripresa per la Regione, che ha visto un aumento del +53% di turisti pernottanti sul territorio, dato che avvicina sempre di più le prestazioni del settore turismo ai numeri del periodo pre-pandemia. Le statistiche hanno confermato un aumento dei flussi diffuso in tutte le categorie di destinazioni, specialmente in quelle lacuali e marittime: le grandi escluse da questa tendenza sono le già menzionate città d'arte, che, nonostante nel 2022 abbiano visto il ritorno di francesi, americani e inglesi, non hanno ancora potuto godere della visita di russi e cinesi, importante segmento di clientela che costituiva gran parte delle presenze nel periodo antecedente al Covid-19. Lo stesso vale per le località montane, in cui la mancanza di inglesi e sloveni non permette di affermare che sia avvenuto un recupero completo in seguito alla crisi; anche le terme si sono ritrovate nella stessa situazione, questa volta a causa dell'assenza di russi, svizzeri e cinesi. Questi dati sono stati forniti dal report statistico del marzo 2023, mentre il più recente bollettino socio-economico – risalente al luglio dello stesso anno – sottolinea come tra gennaio e maggio siano state perfino superate le cifre pre-Covid, con un +3,4% di arrivi rispetto all'anno record 2019; tale andamento positivo ha riguardato anche il numero di presenze, insieme all'aumento di turisti sia stranieri (arrivi +1%, presenze +5,7%) che italiani. Grazie alle variegata e numerose possibilità offerte per soddisfare una vasta gamma di visitatori con desideri e aspettative diverse, Il Veneto emerge come una meta di grande richiamo, detenendo il titolo di principale regione turistica d'Italia – confermato anche per il 2022 – con il 15,3% degli arrivi e il 16% delle presenze turistiche sull'intero territorio nazionale. Questo primato è da attribuire principalmente alla sua notevole attrattività a livello internazionale, mentre se si prendono in considerazione solo i turisti nazionali, l'Emilia-Romagna è ancora una volta la regione più frequentata. Oltre a coloro che pernottano, è importante menzionare anche le escursioni giornaliere (che implicano una permanenza di almeno tre ore nella destinazione e non includono i pendolari), dato che questa realtà ha un impatto significativo sull'economia della Regione: esso è dovuto non solo al piacere di visitare un luogo, ma anche a brevi viaggi per qualsiasi altra ragione personale o professionale; nel 2022, con oltre 10 milioni di escursioni effettuate dagli italiani, Il Veneto ha recuperato i livelli pre-pandemia, consolidandosi ancora una volta come la destinazione più rilevante in tutta Italia, rappresentando il 22,3% delle escursioni totali (Regione Veneto, 2023).

## 2. Legislazione turistica regionale

In risposta alle nuove esigenze relative alla gestione del turismo in Veneto, nel giugno 2013 è stata approvata la Legge Regionale n. 11 “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*”, attraverso la quale la Regione ha posto in evidenza la rilevanza di tale industria nel percorso di sviluppo sia economico che occupazionale, non solo entro i suoi confini, ma anche a livello nazionale ed internazionale. Per questo motivo, la Legge rappresenta la volontà di instaurare relazioni proficue con lo Stato e le altre regioni attraverso la promozione di iniziative atte a garantire una collaborazione armoniosa e rispettosa dei principi di buona *governance* territoriale. Per perseguire questo scopo, viene fatto riferimento a delle istanze già incontrate nell’ambito del Piano Strategico Nazionale, quali l’importanza di promuovere modelli di sviluppo sostenibile e dell’innalzamento dei livelli di accessibilità, insieme all’elaborazione di nuovi prodotti e l’evoluzione nell’utilizzo delle moderne tecnologie dell’informazione e della comunicazione; la Regione, inoltre, esprime la volontà di promuoversi in qualità di marchio su scala nazionale, mentre, per quanto riguarda il pubblico internazionale, afferma di diffondere il *brand* "Veneto/Italia", riconfermando il principio di collaborazione con l’organizzazione turistica statale<sup>63</sup>.

Al capo II della Legge Regionale vengono delineati i dettagli relativi alla programmazione e agli organismi coinvolti: l'articolo 6 sottolinea l'importanza del “Piano Regionale per il Turismo”, che, in sintonia con altri strumenti di programmazione a livello comunitario, statale e regionale, ha il ruolo di promuovere lo sviluppo economico sostenibile del turismo nella Regione. Tale programma ha una durata di tre anni, che può essere prolungata fino all'approvazione del successivo; al suo interno esso deve affrontare diversi aspetti chiave, quali la valutazione dell'offerta turistica e delle risorse regionali, l'analisi della domanda turistica attuale e delle previsioni future, nonché l'identificazione di obiettivi e strategie regionali. Inoltre, il programma deve delineare le azioni necessarie per sviluppare l'offerta turistica regionale e incrementare i flussi turistici sia a livello nazionale che internazionale. In aggiunta, il Piano Regionale ha lo scopo di definire misure per migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici, oltre a stabilire criteri per valutare l'impatto sulle risorse naturali e misure per proteggerle, occupandosi di fornire strumenti per valutare i risultati economici e occupazionali del settore turistico. Il programma deve essere approvato dal Consiglio Regionale dopo essere stato elaborato dalla Giunta, chi ha la facoltà di apportare modifiche e integrazioni previo parere della competente commissione consiliare, qualora le condizioni economiche e sociali sia interne che internazionali lo richiedessero<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> L.R. 14 giugno 2013, n. 11, art. 1 co. 1 e 2.

<sup>64</sup> Ivi, art. 6.

L'articolo 7 introduce il "Piano Turistico Annuale", che viene elaborato in conformità con il programma sopracitato: esso deve essere approvato dalla Giunta Regionale entro il 30 settembre dell'anno precedente a quello di riferimento, e al suo interno vengono delineate diverse azioni, tra cui interventi regionali per aumentare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica, iniziative di promozione e valorizzazione delle risorse, gli sviluppo dei prodotti turistici e allocazione delle risorse finanziarie per l'attuazione del Piano. Inoltre, il documento include un sistema di monitoraggio delle attività e di valutazione dell'efficacia delle stesse, nonché della verifica dell'andamento occupazionale nel settore turistico; esso individua anche le linee guida per gli enti locali, fornendovi riferimenti programmatici e indicazioni operative<sup>65</sup>.

Risulta di particolare interesse analizzare brevemente gli articoli da 10 a 14, poiché si parla prima di tutto del "Comitato Regionale per le Politiche Turistiche" presso la Giunta regionale, che ha il ruolo di contribuire alla definizione delle scelte programmatiche e operative di maggiore rilevanza strategica per lo sviluppo turistico, nell'ambito del programma regionale menzionato all'articolo 6 e della pianificazione annuale sopracitata; va ricordato che la Giunta, previo parere della commissione consiliare competente, stabilisce le direttive per il funzionamento del Comitato, oltre alle modalità di partecipazione dei rappresentanti di altre pubbliche amministrazioni su temi specifici, e determina l'eventuale coinvolgimento di esperti del settore turistico o di questioni affini. L'articolo 11 ha lo scopo di istituire i "Sistemi Turistici Tematici", che rappresentano specifiche aree geografiche all'interno del Veneto con una particolare identità turistica. Ogni area è specializzata in determinate offerte turistiche, consentendo così lo sviluppo coerente di una vasta gamma di prodotti. Anche in questo caso la Giunta regionale ha ampia voce in capitolo, ricoprendo le funzioni di definire e potenzialmente modificare questi sistemi, garantendo l'allineamento con la pianificazione turistica regionale. A questo proposito, l'articolo successivo si occupa del "Coordinamento Tematico," un'organizzazione incaricata di coordinare le attività volte allo sviluppo dei Sistemi Turistici Tematici. Il suo obiettivo principale è promuovere la cooperazione tra enti pubblici e privati responsabili della promozione e dello sviluppo turistico all'interno di un Sistema Turistico Tematico, e anche in questo caso la Giunta regionale stabilisce le modalità e le regole operative del coordinamento. Gli ultimi due articoli inclusi in questa serie si occupano di due enti particolarmente rilevanti per il monitoraggio dell'andamento della filiera turistica: il "Sistema Informativo Regionale del Turismo" (SIRT), un sistema di gestione dati progettato per scopi amministrativi, statistici e di supporto decisionale nel settore turistico, che si occupa di raccogliere e analizzare informazioni relative all'offerta e alla domanda turistica, i flussi turistici e l'impatto economico del turismo nella

---

<sup>65</sup> Ivi, art. 7.

Regione, diffondendo dati utili per la pianificazione e la valutazione delle politiche turistiche regionali, ed il già menzionato "Osservatorio Regionale per il Turismo"<sup>66</sup>.

Sempre in merito alla Legge Regionale, un altro argomento da non trascurare è quello relativo alla divisione dei compiti tra Regioni e Province, in linea con il discorso affrontato nel paragrafo 1.2.2 "Il ruolo di Stato e Regioni"; agli articoli 19 e 20 del documento, infatti, si definiscono i seguenti ruoli: la Regione ha il compito principale di definire e implementare le politiche turistiche regionali, e tra le sue funzioni rientra la pianificazione strategica a lungo termine e l'elaborazione annuale dei piani turistici. La Regione si concentra anche sul miglioramento delle risorse turistiche esistenti e sulla creazione di nuove attrazioni turistiche, inoltre coordina la raccolta, l'analisi e la diffusione di dati statistici turistici, assicurando la coerenza con le strategie di promozione dei Sistemi Turistici Tematici. La concessione di agevolazioni finanziarie per sostenere lo sviluppo dell'offerta turistica è un'altra responsabilità della Regione, che ha anche il compito di promuovere e valorizzare l'immagine del turismo regionale sia in Italia che all'estero. Le Province, d'altra parte, svolgono un ruolo complementare. Oltre alle loro funzioni specifiche, contribuiscono alla promozione turistica del loro territorio e monitorano i livelli di servizio offerti dagli operatori turistici. Inoltre, esse supportano le attività di interesse turistico, comprese quelle legate alle tradizioni locali, favorendo la cooperazione tra diverse località e la creazione di organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche, ma va sottolineato che queste attività di promozione devono essere allineate alle priorità stabilite dal programma regionale per il turismo e dal piano turistico annuale. Per quanto riguarda la Provincia di Belluno, le sono conferite funzioni specifiche nel settore turistico in conformità all'articolo 21. Queste funzioni e le risorse necessarie per il loro esercizio sono attribuite a tale Provincia per garantirne l'esercizio. La Giunta regionale definisce chiaramente le funzioni rimaste di competenza regionale, attenendosi agli obblighi statali e internazionali e rappresentando gli interessi regionali presso organizzazioni nazionali ed europee. In questo modo, la Provincia di Belluno contribuisce in modo significativo allo sviluppo turistico della regione, seguendo le direttive regionali e le linee guida stabilite per l'intero territorio del Veneto<sup>67</sup>.

Per concludere il discorso relativo al piano di sviluppo e sostenibilità del turismo, non si può non menzionare gli articoli 43 e 44, che delineano una serie di interventi e strumenti mirati a promuovere il turismo accessibile, sostenibile e sviluppare il settore turistico. In particolare, l'Articolo 43 si concentra sul turismo accessibile per le persone con disabilità motorie, sensoriali e intellettive. La Regione si impegna a garantire che queste persone possano fruire dell'offerta turistica in condizioni di parità, collaborando attivamente con le autorità locali, gli operatori turistici e le associazioni di

---

<sup>66</sup> Ivi, art. 10, 11, 12, 13, 14.

<sup>67</sup> Ivi, art. 19, 20, 21.

categoria. L'articolo sottolinea che è considerato un atto discriminatorio impedire alle persone con disabilità di accedere alle opportunità turistiche a causa della loro condizione, mentre l'articolo 44 affronta il tema del turismo sostenibile, promuovendo interventi volti a migliorare l'integrità dell'ambiente naturale e valorizzarne le risorse; essi includono azioni per ridurre il consumo di risorse idriche ed energetiche, minimizzare i rifiuti e le emissioni in atmosfera, promuovere l'uso di energie rinnovabili e ottenere certificazioni ambientali, con l'obiettivo di sviluppare un turismo rispettoso dell'ambiente<sup>68</sup>.

Fino ad oggi, la Legge Regionale non è rimasta immutata, poiché l'articolo 15 relativo all'informazione e accoglienza turistica ha subito una modifica determinata dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 472 del 14 aprile 2020 "Aggiornamento disciplina regionale e nuovi standard per le attività di informazione ed accoglienza turistica"; in questa sede si è deciso di rivedere le istanze contenute nel secondo comma del suddetto articolo:

2. Le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento in materia di informazione e accoglienza turistica spettano alla Giunta regionale, che disciplina, sentita la competente commissione consiliare:
  - a) gli standard minimi di informazione e di accoglienza turistica, le caratteristiche e i segni distintivi, anche in relazione alla tipologia dei servizi offerti;
  - b) le modalità di coordinamento, anche informativo e telematico, delle attività fra i soggetti del territorio;
  - c) l'eventuale concessione di contributi;
  - d) i requisiti e le caratteristiche dei soggetti anche associati, pubblici e privati, che possono gestire le attività di informazione e di accoglienza turistica<sup>69</sup>.

Dall'entrata in vigore di tale Legge fino al 2020 è avvenuto un processo di organizzazione della gestione turistica, che ha implicato lo sviluppo di vari Marchi d'Area, insieme alla nascita di 16 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, con 12 Consorzi di imprese turistiche e 82 uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) diffusi su tutto il territorio, che grazie al Con la DGR n. 651 dell'8 maggio 2017 sono stati collegati in un *network* facente capo alla Regione, per seguire il già citato principio di uniformità della qualità dei servizi. L'esperienza successiva a questa manovra ha dimostrato la necessità di aggiornare gli standard inerenti alle attività di informazione e accoglienza turistica, per meglio assecondare le nuove esigenze degli utenti, evolutesi nel tempo. A questo proposito si è deciso di rispondere con il DGR n. 42, per garantire l'adozione di prassi relative al coordinamento delle attività svolte dai vari soggetti del territorio, di parametri per il rilascio di eventuali contributi e di definizione delle caratteristiche che i vari enti devono possedere per essere incaricati della gestione delle attività di informazione ed accoglienza<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Ivi, art. 43, 44.

<sup>69</sup> Ivi, art. 15.

<sup>70</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 472 del 14 aprile 2020.

Successivamente all'adozione della DGR n. 42, per continuare il percorso di arricchimento ed aggiornamento della normativa vigente, è stata implementata la Deliberazione della Giunta Regionale n. 556 del 5 maggio 2020 "Approvazione della Carta dell'accoglienza e dell'ospitalità" che, facendo sempre riferimento alla Legge Regionale n. 11, e nello specifico al già menzionato articolo 6 "Programma regionale per il turismo", offre un decalogo sulla diffusione ed applicazione della cultura dell'ospitalità in Veneto. Si tratta di una conseguenza della DGR n. 1505 del 15 ottobre 2019, che ha affidato alla Società Veneto Innovazione S.p.A. l'esecuzione dei principi del Programma regionale per il Turismo 2018 – 2020 in collaborazione con profili professionali esterni e con un gruppo di lavoro creato appositamente, in modo da eseguire un'analisi di *benchmark* e uno studio dettagliato delle *best practice* implementate da altre regioni o territori simili. L'obiettivo era identificare i principali temi da includere nella Carta e adattarli alle diverse categorie di operatori turistici, come strutture ricettive, ristoranti e attività commerciali. Questo processo di definizione è stato svolto in collaborazione con gli *stakeholder* chiave del settore turistico veneto attraverso incontri dedicati e *focus group*. Una volta condivisi e approvati i contenuti, è stata redatta la "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità," che comprende direttive specifiche per le varie categorie di operatori del sistema turistico regionale. Questo documento è stato incluso come parte integrante e fondamentale di una deliberazione ufficiale per la sua ratifica. Inoltre, mediante questo provvedimento, si è voluto attuare quanto previsto dal Piano Triennale di Attuazione 2020, denominato "Azioni di lancio da implementare e ampliare", approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 471 in data 14 aprile 2020. L'obiettivo si identifica nella prosecuzione delle attività pianificate per garantire una completa applicazione della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità e massimizzarne la diffusione. Ciò prevede l'implementazione di attività atte al coinvolgimento di Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, parti sociali, del settore della formazione e altri soggetti e strumenti, tra cui associazioni turistiche, organizzazioni del tempo libero, associazioni di consumatori e canali di comunicazione digitale<sup>71</sup>.

### **3. Piano Strategico di sviluppo del turismo Regionale e O.G.D.**

Come illustrato nel precedente paragrafo, la Legge Regionale del Veneto n. 11, e nello specifico l'articolo 6, decreta la necessità di implementare periodicamente un documento programmatico per tracciare le linee guida per la gestione del turismo nella Regione; il Piano Strategico assume così il ruolo di bussola per le azioni intraprese e le iniziative da mettere in atto, e ha il compito di uniformare

---

<sup>71</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 556 del 5 maggio 2020.

e unificare le prestazioni e gli sforzi per raggiungere un livello omogeneo di qualità e preparazione degli operatori diffusi sul territorio.

Il Piano attualmente in auge si occupa di ricoprire il periodo 2022-2024, e prelude ad un mutamento degli approcci allo sviluppo della filiera di riferimento, soprattutto a causa dei già ampiamente discussi effetti del Covid-19. A questo proposito, il documento bilancia la volontà di mettere in atto iniziative atte alla ripresa economica ed il principio di continuità con le istanze contenute nel Piano precedente (2018-2020): l'obiettivo è la ricerca di un nuovo ordine in grado di riprendere gli ottimi risultati conseguiti fino al 2019, rilanciando le destinazioni maggiormente segnate dalla crisi e ritornando a concentrarsi sul conseguimento degli obiettivi ancora attuali. Uno degli aspetti più interessanti del Piano riguarda un concetto che viene messo in evidenza fin dalle prime pagine: nonostante i numeri del periodo pre-Covid mostrassero un ottimo andamento per gli affari, non va dimenticato che alcune destinazioni dimostravano di essere giunte alla fase di maturità del proprio ciclo di vita, oltre al fatto che spesso il numero di visitatori esibiva un'eccessiva concentrazione sia in termini di periodi di visita, che di luoghi frequentati. A questo proposito, il presupposto della stesura del documento è da individuarsi nella volontà di abbandonare l'approccio della cieca promozione, e nel proposito di comunicare il territorio ascoltandone le esigenze, in modo da abbandonare gli strumenti che hanno dato inizio a fenomeni di "sovra-escursionismo" e flussi "mordi e fuggi". Questa nuova consapevolezza è da attribuirsi in parte alla pandemia, che ha permesso di mettere a nudo delle problematiche preesistenti, che richiedono il rinforzo delle linee guida già promosse dal Piano per il 2018-2020<sup>72</sup>.

Il Piano Strategico 2022-2024 prevede tre piani di intervento sul breve, medio e lungo termine, che non possono non tenere conto della necessità di ripresa e dell'importante risorsa costituita dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (vedi paragrafo 1.2). Tali istanze sono riassumibili in tre orizzonti: il primo, da attuare tra il 2021 ed il 2023, consiste nel *crisis management* post-Covid, il secondo, compreso tra il 2023 ed il 2025, è individuato negli obiettivi di recupero e stabilizzazione, mentre il terzo va dal 2021 al 2027, e prevede il compimento della programmazione europea e lo sfruttamento degli investimenti attuabili grazie al PNRR<sup>73</sup>. Le istanze su cui si fondano queste prospettive derivano dal fatto che l'attuale contesto globale presenta una complessità notevole, rendendo ardua l'interpretazione del suo percorso evolutivo. Questo variegato scenario è caratterizzato da una considerevole volatilità in numerose variabili, ma anche dalla presenza di competitività agguerrite e di clienti sempre più attivi nel loro coinvolgimento. I fattori che influenzano

---

<sup>72</sup> Consiglio Regionale del Veneto, *Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024*, allegato alla Deliberazione Consiliare n. 41 del 22 marzo 2022, pp. 1-7.

<sup>73</sup> Ivi, pp. 20-21.

l'industria turistica possono essere di natura esterna o interna, entrambi di cruciale importanza, richiedendo quindi la creazione di scenari strategici in grado di bilanciare obiettivi a breve e lungo termine. È fondamentale notare che molti degli indicatori attuali avevano già fatto la loro comparsa prima della pandemia da COVID-19, insieme a sfide da affrontare, ed i fattori chiave da considerare per comprendere il quadro futuro dell'industria turistica e delle destinazioni entro il 2025 sono da individuarsi nell'evoluzione del lavoro, nell'incertezza economica, nella digitalizzazione, nell'interazione tra interno ed esterno, nelle nuove abitudini e nella sostenibilità polarizzata. Va infatti tenuto in considerazione che il mondo del lavoro sta attraversando significative trasformazioni, sia dal punto di vista economico che organizzativo, e queste modifiche influenzano la geografia e gli orari del lavoro, con conseguenze sull'industria turistica. Anche l'incertezza economica persiste, con un crescente divario tra i consumatori ad alto reddito, che sono inclini a incrementare i loro acquisti, inclusi quelli legati al turismo, e i consumatori a reddito medio, che cercano di controllare le spese. In tale contesto, la digitalizzazione è in costante crescita, con un aumento dell'uso della tecnologia sia volontario che forzato. Alcuni segmenti di domanda, come ad esempio la generazione senior, stanno scoprendo i vantaggi della tecnologia, influenzando direttamente il turismo attraverso prenotazioni *online* e *info-commerce*. Accanto a queste tendenze, appare evidente la voglia di partecipare a attività all'aperto, ma alcune abitudini acquisite durante il periodo di *lockdown* continuano a influenzare le scelte dei viaggiatori; nuove tendenze emergono in termini di abitudini, con un aumento dell'interesse per la salute e il benessere, l'apprendimento di nuove competenze e il coinvolgimento in esperienze culturali e culinarie. Per quanto riguarda il fattore sostenibilità, in questo panorama l'atteggiamento risulta polarizzato, con alcuni che collegano la pandemia a una cattiva gestione delle risorse naturali, mentre altri rimangono scettici. In coda a queste considerazioni si trova l'altresì rilevante effetto "memoria corta", derivante dal fatto che l'immunizzazione di gregge potrebbe portare a una dimenticanza rapida delle preoccupazioni legate ai viaggi durante la pandemia, facendo ripartire il settore turistico dal punto in cui si era interrotto. In questo contesto, adattare i modelli di sviluppo turistico diventa una priorità. Sebbene il mercato possa ritornare ai numeri del 2019 entro il 2025, la sua sostanza cambierà significativamente; le imprese e le destinazioni devono innovare costantemente, differenziando i loro prodotti e integrando vari aspetti, tra cui l'agroalimentare, l'artigianato, il patrimonio culturale, la tecnologia, l'ambiente, la mobilità e lo sviluppo sociale. Inoltre, è fondamentale sviluppare competenze che possano gestire efficacemente il cambiamento e trasformarlo in opportunità di crescita, sia attraverso la formazione accademica che il *retraining* a livello aziendale<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Ivi, pp. 32-33.

A partire da queste considerazioni sono stati formulati gli approcci da adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati, attraverso una serie di articoli basati sui quattro pilastri di territori, comunità e persone, imprese, prodotti e R&S, strumenti, oltre a marca e *marketing*, costitutivi della *vision* proposta dal Piano. Per quanto riguarda il primo tema relativo all'approccio umano, il documento fa riferimento al "lavoro come pietra angolare", proponendo di certificare e riconoscere le competenze acquisite sia tradizionali che innovative, con un focus sulle esigenze delle imprese e dei lavoratori e sul supporto alla riqualificazione delle competenze obsolete e la collaborazione nella revisione dei profili professionali regionali. Un altro obiettivo è la ridefinizione degli ammortizzatori sociali post-pandemia per favorire il reinserimento e la gestione dei picchi di lavoro, raggiungibile anche attraverso la creazione di un sistema di tutele dell'occupazione durante tutto l'anno, identificando i periodi di alta e bassa stagione. Un punto fondamentale per lo sviluppo del primo pilastro è certamente la promozione di contratti di rete e destinazione, con sperimentazioni per diffondere il *welfare* aziendale. Anche il tema dell'accoglienza ricopre un ruolo centrale in questo frangente, e oltre alle premesse già incontrate nel paragrafo relativo alla Carta dell'Accoglienza (vedi 2.1), è da evidenziare la volontà di sviluppare una versione digitale unificata della Card Regionale, incorporando servizi, prodotti e vantaggi da diverse carte di destinazione, per gestire l'offerta turistica regionale, promuovere i luoghi meno conosciuti e raccogliere dati sui visitatori.

Per quanto concerne imprese, prodotti, ricerca e sviluppo, l'approccio del Piano mira a estendere la visione non solo al settore turistico ma anche a tutti gli altri settori e campi d'azione regionali. Questo è essenziale perché le politiche economiche e sociali generali – come il PNRR – hanno limitato i capitoli dedicati al turismo ma offrono risorse trasversali eccezionali che possono avere un impatto notevole su tale filiera. Inoltre, viene ribadita l'importanza di rendere trasversale il turismo per favorirne la competitività attraverso l'adozione di standard e l'accentuazione delle peculiarità legate alla sostenibilità e alla digitalizzazione; per questo viene caldeggiato l'avvio di programmi di certificazioni ambientali, oltre alla condivisione con altre categorie economiche, in modo da innovare l'offerta turistica per adattarla alle nuove richieste del mercato e rendere il turismo più sostenibile ed inclusivo. Inoltre, il PSTV mira a concentrarsi sul turismo MICE e migliorare l'accessibilità per tutti, in linea con i dettami del Piano Nazionale, sistematizzando le infrastrutture di trasporto sostenibile e promuovendo la formazione e la comunicazione sull'accessibilità. Oltre a questo, si prevede una collaborazione con altri livelli di programmazione, con lo scopo di migliorare le infrastrutture di mobilità sostenibile.

L'approccio comunicativo di questo Piano si concentra sull'importanza della marca e del *marketing*: nonostante il Veneto abbia compiuto grandi progressi nella costruzione di una marca riconoscibile come "*The Land of Venice*", la vastità e la diversità del territorio rappresentano ancora

una sfida. Si cerca quindi sviluppare una politica di marca regionale integrata, che coinvolga settori diversi come l'agricoltura, l'enogastronomia, l'industria, la cultura, lo sport e altri, al fine di supportare le destinazioni già affermate o emergenti. Questo approccio mira a ottimizzare i risultati per tutti i soggetti regionali, contribuendo a creare una rappresentazione e una comunicazione che la domanda turistica sia in grado di percepire ed apprezzare. Si cerca anche di integrare la comunicazione pubblicitaria con l'interazione diretta con gli utenti, e a questo proposito, nell'ambito della marca, se ne propone una diffusione capillare su territori, imprese e filiere connesse, oltre ad una solida promozione in veste di elemento identitario e di valore aggiunto. La testimonianza di *stakeholder* e influenti sarà stimolata per sostenere la marca, e per quanto riguarda la comunicazione, si mira a ottimizzare le esperienze locali di *marketing* diretto, identificare i canali di comunicazione più efficaci e sfruttare le produzioni televisive, cinematografiche, letterarie, musicali e di *videogaming* per diffondere la conoscenza dell'offerta del territorio veneto. Insieme a queste istanze, il Piano promuove anche la sperimentazione di modelli di comunicazione interna, al fine di fidelizzare gli ospiti.

Il quarto pilastro del PSTV, relativo all'approccio strumentale, riconosce il crescente ruolo del digitale, particolarmente evidente nell'era post-Covid, come un ambiente di lavoro cruciale anziché un aspetto separato. La gestione dell'informazione strategica e l'*intelligence* di *marketing*, insieme al monitoraggio critico delle azioni, sono diventate elementi chiave di una strategia a lungo termine: essa si basa sempre di più sulla trasversalità e sull'integrazione tra diversi settori e competenze regionali, convergendo in azioni con valore generale. Ciò richiede la mescolanza e l'integrazione di informazioni provenienti da diverse filiere e settori, oltre al rafforzamento del dialogo con gli ospiti come misura preventiva contro potenziali problematiche e crisi. Per attuare questa strategia, si confermano le scelte strategiche precedentemente operate, come l'uso dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), il *Destination Management System* regionale (DMS) e l'istituzione di un Ecosistema Digitale Veneto; per restare fedele al Piano Nazionale, il documento prevede anche la creazione di un'*Academy* per le Piccole e Medie Imprese e i professionisti, l'adozione di tecnologie digitali nelle PMI, l'ottimizzazione dell'uso del DMS per l'offerta turistica, l'uso di strumenti digitali per la mobilità sostenibile, la promozione del patrimonio culturale e l'interazione con gli ospiti attraverso HUB e IAT. Inoltre, si mira a creare un ambiente di cooperazione e condivisione di dati, e si prevede la sistematizzazione dei sistemi di monitoraggio delle varie azioni del Piano e la valutazione dell'opportunità di istituire un'agenzia regionale federata di promozione turistica integrata<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Ivi, pp. 35-43.

Il quadro dei fabbisogni finanziari per l'attuazione delle istanze elencate, insieme alla descrizione dettagliata delle azioni da introdurre per fare fede agli obiettivi espressi nei quattro pilastri, si trova nel già citato Piano Turistico Annuale, redatto ai sensi dell'articolo 7, comma 1, della Legge Regionale 14 giugno 2013, n. 11 (vedi paragrafo 2.1).

Grazie all'implementazione di tale normativa, l'approccio alla *governance* territoriale si è evoluto significativamente, agevolando la nascita di Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (O.G.D.), costituite ai sensi del già menzionato articolo 9. Il riconoscimento di questi enti da parte della Giunta Regionale, però, avviene anche sulla base di ulteriori provvedimenti per la definizione di criteri e parametri, come la Deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013, atta a determinare le linee guida per l'attivazione delle O.G.D. delle località turistiche previste dalla Legge Regionale. Tale atto, oltre alle mansioni già ampiamente discusse di tali organizzazioni, determina che le destinazioni turistiche corrispondono ai territori dei comuni che soddisfano determinati parametri di dimensione turistica. I comuni aderenti a un'O.G.D. devono essere geograficamente contigui, e quelli che non partecipano a un'O.G.D. possono unirsi a un'altra Organizzazione adiacente al proprio territorio. Inoltre, si sottolinea che l'O.G.D. deve svolgere diverse attività, tra cui il coordinamento delle iniziative pubbliche e private, la ricerca di fattori di specificità e strategie, la qualificazione del *network* relazionale, e la gestione dei servizi di promozione, commercializzazione, comunicazione e *marketing*, nonché dell'accoglienza turistica. La DGR dichiara anche che i comuni o i soggetti privati che costituiscono un'Organizzazione devono presentare una richiesta di riconoscimento all'autorità competente, che valuterà la richiesta in base a criteri di proporzionalità e rappresentatività rispetto al sistema turistico tematico<sup>76</sup>.

Sempre in merito alle misure adottate in tema di riconoscimento delle O.G.D., va menzionata la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1361 del 28 luglio 2014, riguardante il riconoscimento dei consorzi di imprese turistiche, operanti nell'ambito di progetti e programmi per sviluppare le attività commerciali ed economiche delle imprese che vi aderiscono, che possono ricevere contributi finanziari dalla Giunta Regionale per sostenere tali iniziative. I consorzi devono dimostrare di essere "proporzionali" e "rappresentativi" rispetto al territorio e alle tipologie di strutture ricettive coinvolte, il che significa che essi devono includere un numero sufficiente di imprese turistiche, in particolare quelle alberghiere e all'aperto, oltre a dimostrare di possedere le capacità per coprire un'ampia gamma di presenze nelle diverse tipologie di strutture. Inoltre, sono stati stabiliti livelli di riferimento specifici per questi indici di proporzionalità e rappresentatività, che variano a seconda del Sistema Turistico Tematico (STT) di riferimento – come Venezia e laguna, Dolomiti, Montagna veneta, Lago di Garda, Terme Euganee e termalismo veneto, Po e suo delta, Mare e spiagge, Pedemontana e colli, Città d'arte,

---

<sup>76</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 2286 del 10 dicembre 2013.

centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete – insieme alle condizioni minime che gli statuti devono soddisfare, come la definizione degli scopi e delle finalità per lo sviluppo turistico. Vengono anche specificate le procedure per il riconoscimento dei consorzi, inclusa la forma giuridica consentita e l'obbligo di fornire informazioni sulle strutture coinvolte. In quanto al riconoscimento di tali enti, la delibera prevede l'avanzamento delle richieste tramite posta elettronica certificata, e che la Giunta Regionale avrà il ruolo di disciplinare la concessione dei finanziamenti ai consorzi riconosciuti e alle strutture associate che rispettano i criteri definiti nella delibera stessa<sup>77</sup>.

Per quanto riguarda la determinazione di nuovi parametri minimi per il riconoscimento delle O.G.D., la Deliberazione della Giunta Regionale n. 588 del 21 aprile 2015 stabilisce che la contiguità territoriale, precedentemente richiesta per il riconoscimento delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni nel Veneto, non è obbligatoria per alcune destinazioni turistiche specifiche, come Dolomiti, Montagna veneta, Lago di Garda, Pedemontana e colli, e Po e suo delta. Inoltre, la delibera specifica che un comune può collaborare con una O.G.D. senza aderirvi formalmente, ma le presenze turistiche di quel comune non si sommano a quelle degli altri comuni, né contano nel raggiungimento delle soglie minime di presenze richieste per la costituzione di un'Organizzazione di Gestione<sup>78</sup>.

Infine, la DGR n. 190 del 21 febbraio 2017 si concentra sulle modalità di riconoscimento e regolamentazione delle organizzazioni che promuovono e gestiscono il turismo. Una delle principali modifiche apportate da questa delibera riguarda ancora una volta i criteri per il riconoscimento delle O.G.D. e dei consorzi di imprese turistiche, aggiornati per rispondere meglio alle nuove esigenze e realtà del settore. Ad esempio, si stabilisce che le O.G.D. devono avere almeno 450.000 presenze turistiche all'anno per essere riconosciute, con l'obbligo di presentare una richiesta congiunta della parte pubblica e privata della destinazione. Inoltre, vengono eliminati i vincoli che limitavano le O.G.D. a operare all'interno dello stesso ambito provinciale, consentendo loro di coprire territori più ampi. La Deliberazione introduce anche nuovi requisiti per i consorzi di imprese turistiche, stabilendo che devono avere almeno il 3% delle strutture ricettive e presenze turistiche all'interno del Sistema Turistico Tematico di riferimento, e un aspetto particolarmente interessante è la possibilità data ai territori e alle O.G.D. di valorizzare i "marchi d'area" senza la necessità di un riconoscimento formale dalla Regione, in modo da favorire l'innovazione e la diversificazione dell'offerta. È importante notare che, nonostante queste modifiche, la delibera conferma molte delle norme esistenti per il riconoscimento delle O.G.D. e dei consorzi di imprese turistiche, assicurando una certa continuità normativa<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 1361 del 28 luglio 2014.

<sup>78</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 588 del 21 aprile 2015.

<sup>79</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 190 del 21 febbraio 2017.

#### 4. Piano Strategico e O.G.D. di Padova

Sempre ai sensi dell'articolo 9 della L.r. del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto", è stato implementato il "Piano Strategico e Organizzazione di Gestione della Destinazione" di Padova, riconosciuta ufficialmente dalla Regione Veneto attraverso la Delibera di Giunta Regionale n. 501 del 19 aprile 2016, in cui emerge con chiarezza come obiettivo primario quello di consolidare un modello di *governance* unificata per la destinazione turistica di questa città dal grande potenziale attrattivo. Un elemento centrale di questo approccio è rappresentato dal *Destination Management Plan* del 2016, dal titolo "Padova. Città della cultura, della scienza e della fede". Tale documento si configura come una *roadmap* che punta a guidare lo sviluppo turistico di Padova, delineando una visione integrata per la destinazione, articolata in una serie di direttive e obiettivi chiave, tra cui la creazione di un'immagine di destinazione coerente e attraente, l'estensione della permanenza media dei visitatori a Padova, il potenziamento della competitività e della sostenibilità del settore, nonché la promozione della città in una prospettiva di turismo sostenibile<sup>80</sup>.

Un accordo con la Regione Veneto, precisamente con riferimento alla Delibera di Giunta Regionale n. 1661 del 2016, ha sostenuto l'O.G.D. Padova nell'implementazione di iniziative strategiche durante il triennio 2016-2019, che hanno mirato a promuovere la collaborazione tra attori pubblici e privati del territorio, con l'obiettivo di creare una rete sinergica di *partnership*. È in questo contesto che è stato poi commissionato uno studio volto ad analizzare l'attrattività della destinazione turistica Padova, il cui scopo principale era la preparazione di un piano di comunicazione che rappresentasse la visione condivisa per lo sviluppo turistico della destinazione. È importante notare che la composizione territoriale dell'O.G.D. Padova è stata recentemente ampliata, includendo la Federazione dei Comuni del Camposampierese, comprendente Borgoricco, Campodarsego, Camposampiero, Santa Giustina in Colle, San Giorgio delle Pertiche, Loreggia, Massanzago, Piombino Dese, Trebaseleghe, Villa del Conte, Villanova di Camposampiero. A questi si aggiungono anche i Comuni di Vigonza, Selvazzano Dentro, Albignasego, Maserà, Cartura e Conselve. Attualmente, l'organizzazione copre un'area abitata da circa 408.450 persone, e alla luce della crescente complessità delle funzioni di presidio e coordinamento su questo territorio esteso, è diventato imperativo introdurre un servizio di supporto direzionale e strategico per sostenere l'O.G.D. nella gestione e nell'attuazione delle politiche di destinazione e di *marketing*; tale servizio prevede una serie di attività chiave, tra cui il *coaching* degli *stakeholder*, il supporto nella definizione della *governance* e del modello organizzativo, l'assistenza nella definizione degli obiettivi di destinazione

---

<sup>80</sup> Comune di Padova, Settore Cultura Turismo Musei e Biblioteche, *Capitolato per l'affidamento, ai sensi dell'art. 36 comma 2 lett. A) del D.lgs. 50 del 18/04/2016, del servizio di direzionale e strategico-staff di management dell'Organizzazione della Destinazione turistica Padova, riconosciuta dalla Regione Veneto con DGR n. 501 del 19/04/2016*, p. 1.

e delle relative linee guida operative, il coordinamento delle parti coinvolte e il supporto nella creazione di progetti turistici e gruppi di lavoro tematici. Inoltre, il servizio prevede la creazione di prodotti turistici, la costituzione di club di prodotto e la progettazione e lo sviluppo di marchi distintivi per la destinazione<sup>81</sup>.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi della destinazione, è stato implementato l'O.G.D. Padova *Destination Management Plan 2021-2024* "Verso un nuovo posizionamento competitivo", un documento programmatico avente la funzione di fare il punto sui cambiamenti avvenuti in seguito alla crisi del Covid-19, individuare i fattori di sviluppo del turismo nel futuro prossimo oltre alle aree di intervento su cui concentrarsi per garantire il successo dei progetti bandiera ad esse confacenti, insieme agli strumenti di *marketing* da adottare per promuovere in maniera coerente ed efficace il *brand* di Padova.

Il documento mette da subito in primo piano l'obiettivo di entrare nell'immaginario di un numero sempre crescente di soggetti, per far sì che Padova sia presente tra le prime opzioni che i potenziali visitatori si prefigurano nel momento in cui avviene la scelta di compiere un viaggio. Ciò richiede che la destinazione raggiunga un miglior livello di notorietà, e che riesca a riqualificare l'immagine dei territori limitrofi, ancora poco considerati come vere e proprie mete; per raggiungere questi obiettivi viene evidenziata la necessità di arricchire l'immagine di una destinazione che ha molto da offrire anche al di là dei semplici fattori turistici, come il fermento culturale, i prodotti enogastronomici, l'eccellenza universitaria o il ricco tessuto imprenditoriale. Stando a quanto affermato nel Piano, questa serie di valori aggiunti potrebbe costituire la via per il riposizionamento della destinazione<sup>82</sup>.

Per quanto riguarda i progetti individuati come motori di sviluppo per l'attrattività di Padova, essi sono individuati prima di tutto in *Urbs Picta* (vedi paragrafo 2.4), oltre che nelle linee di intervento di "Padova 2030", uno strumento di pianificazione urbanistica nato con l'obiettivo di rigenerare ciò che è già presente sul territorio, preservare le aree libere arrestando il consumo di suolo e sviluppare i fattori di carattere economico e sociale, tenendo sempre a mente le esigenze legate ai temi della sostenibilità, come la mobilità e la cura dell'ambiente. Tra i punti forti di questa iniziativa si trovano interventi come il compimento dell'azione di forestazione urbana e corridoi verdi e blu, individuata nel progetto parco delle mura, un piano agro-paesaggistico ideato con lo scopo di creare una serie di vie ciclopedonali per la realizzazione di un anello verde intorno alla città. Anche l'attrattività del centro storico insieme al patrimonio diffuso rappresentano una sfida, così come la valorizzazione degli ambiti di ricerca, formazione, innovazione e produzione attraverso la fiera, che insieme alla

---

<sup>81</sup> Ivi, pp. 2-3.

<sup>82</sup> O.G.D. Destination Management Plan 2021-2024, *Verso un nuovo posizionamento competitivo*, pp. 13-14.

stazione rappresenta un vero e proprio asse strategico; a questo proposito viene anche citato il progetto del Nuovo Centro Congressi, perfettamente in linea con i dettami del Piano Strategico nazionale relativi al settore MICE (vedi paragrafo 1.2.3). In coda a questa serie di misure si trova il potenziamento della mobilità sostenibile, ancora una volta grazie all'attuazione di un biciplan<sup>83</sup>.

Un ampio discorso è dedicato anche all'offerta riguardante il turismo culturale, da arricchirsi attraverso progettualità strategiche quali la valorizzazione del cineturismo, che trova un forte appoggio nella Padova Film Commission e nella presenza di set di famose pellicole e scuole di cinema sul territorio, il turismo musicale, la cui offerta va ampliata con l'integrazione di visite museali, presso abitazioni di artisti o luoghi di produzione, e il turismo letterario. Per arricchire l'esperienza dei turisti interessati a visitare i siti di ambientazioni letterarie o in cui è vissuto un autore, il circuito dei parchi letterari in cui si inseriscono siti come la casa-museo di Petrarca costituisce un'importante risorsa da valorizzare unendo la promozione di beni materiali e immateriali, in modo da coinvolgere il visitatore in un'offerta a trecentosessanta gradi<sup>84</sup>.

Il Piano Strategico di Padova include anche una riflessione sull'importanza del turismo religioso, poiché il Veneto rappresenta la seconda Regione italiana per arrivi di viaggiatori della fede (12%), e Sant'Antonio accoglie ogni anno una stima di circa tre milioni di pellegrini; alle considerazioni relative a questo tipo di turismo, segue una sezione dedicata al turismo fluviale delle *house boat* e del battello della Riviera del Brenta, che conduce i visitatori attraverso la via d'acqua che collega Padova e Venezia, e che consente di visitare le Ville Venete che si trovano sulla rotta. Tali esperienze sono da associarsi ad ulteriori offerte di mobilità lenta, quali i cammini – come la Romea Strata ed il Cammino di Sant'Antonio – e i percorsi fruibili in bicicletta, in modo da creare una rete che sia in grado di permettere ai turisti di raggiungere agilmente tutti i punti d'interesse della destinazione. Come già accennato, anche il turismo legato a fiere e congressi costituisce una grossa fetta degli arrivi in città, soprattutto grazie alla presenza dell'Università e di un rinomato *Convention Bureau* rinomato sia su scala regionale che nazionale; purtroppo non esistono dati in grado di riportare in maniera esaustiva gli impatti di tale settore sull'economia padovana, ma il Piano propone un'interessante riflessione sull'importanza della misurazione degli effetti generati da tali episodi, oltre che della capacità di selezionare e premiare quelli che dimostrano maggiore attenzione ai temi legati alla sostenibilità. Allo stesso modo viene riconosciuta l'importanza di implementare un fitto calendario di eventi spazianti tra vari ambiti, per poter promuovere l'enogastronomia, le tradizioni e il patrimonio, rappresentando uno degli elementi più rilevanti della comunicazione della destinazione<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Ivi, pp. 18-19.

<sup>84</sup> Ivi, pp. 25-26.

<sup>85</sup> Ivi, pp. 30-54.

Una sezione del Piano che sicuramente suscita un grande interesse è quella relativa agli strumenti di *marketing*, poiché per ogni prodotto turistico che si vuole sviluppare è stata creata una tabella molto accurata, suddivisa in varie voci, quali “immagine coordinata, editoria, informazioni all’ospite”, “comunicazione, pubbliche relazioni”, “fiere, *workshop*”, “sostegno alla commercializzazione”, “portale di destinazione e *marketing* digitale” e “monitoraggio, ricerche, verifica risultati”. Per quanto concerne la cultura, si è deciso di puntare su *brochure* e mappe tematizzate, sull’inserimento di informazioni turistiche e segnalazioni del sito della O.G.D. nei canali digitali, nei siti internet e nelle *newsletter*, su campagne a tema su *media off* e *online*, e sull’inserimento di video pubblicitari durante gli eventi di maggiore richiamo. Inoltre, si propone di ricorrere a sia a fiere turistiche generiche che specializzate sui temi di letteratura, cinema, musica e cultura, oltre a mettere in atto programmi *educational* per gli operatori. In merito al portale di destinazione e al *marketing* digitale, si opta per l’implementazione di una *card* digitale della O.G.D., la creazione di un *podcast* dedicato al racconto del territorio, l’utilizzo di *app* per fornire assistenza digitale ed il rinforzo della presenza sul digitale, grazie ad *advertising*, piano redazionale e *social media*. Tra le misure da adottare per la promozione del turismo *slow* troviamo ancora una volta la proposta di diffondere mappe e *brochure* sia fisiche che digitali e comunicati, conferenze stampa e *newsletter*, insieme a fiere ed eventi a tema, mentre per il settore MICE si trovano misure più innovative, quali la coordinazione delle immagini di Fiera e Centro Congressi, la comunicazione interna sia verso la comunità locale che nei confronti degli operatori per dare vita ad una destinazione *congress friendly*, e l’istituzione di un evento rivolto a questi ultimi, in modo da agevolare l’apertura del Centro Congressi<sup>86</sup>.

## **5. Dalla candidatura al sito UNESCO: Padova *Urbs Picta***

Per analizzare l’importanza del progetto *Urbs Picta* conviene soffermarsi ancora una volta sul tema del Piano Strategico di Padova, la cui ultima sezione contiene un interessante focus su un’intervista che nei mesi di ottobre e novembre 2020 ha coinvolto vari soggetti facenti parte della O.G.D.; dai risultati è emersa la necessità di agire su cinque aree di intervento – rafforzamento della notorietà, ampliamento dell’offerta, miglioramento di comunicazione e coordinazione degli eventi, necessità di adottare un nuovo approccio al settore Fiere e Congressi, innovazione digitale – rispetto alle quali sono stati implementati dei tavoli di lavoro tematici, il primo dei quali dedicato al riconoscimento da parte dell’UNESCO<sup>87</sup>.

Per far sì che il sito preso in esame entrasse a far parte della Lista del Patrimonio Mondiale, come già accennato nel paragrafo 1.3, si è dovuta avanzare una proposta di iscrizione dettagliata e coerente,

---

<sup>86</sup> Ivi, pp. 60-62.

<sup>87</sup> Ivi, pp. 64-66.

in grado di esplicitare in quali criteri rientrasse il progetto, insieme alla dichiarazione di autenticità e ai requisiti di protezione e gestione.

La proposta in questione affronta con eloquenza il tema della straordinaria eredità artistica che Padova custodisce nel suo patrimonio culturale, coerentemente con il primo criterio per l'inserimento nella Lista, che richiede di “rappresentare un capolavoro del genio creativo dell'uomo”. Padova *Urbs Picta*, infatti, emerge come un'espressione di eccellenza incarnata nelle opere d'arte di Giotto nella Cappella degli Scrovegni e degli artisti contemporanei che attingono ispirazione dalla sua genialità. Il capolavoro di Giotto costituisce un punto culminante nella sua carriera artistica, eseguita tra il 1303 e il 1305, e ancora oggi conserva la sua integrità con notevole precisione; dopo aver completato un ciclo di affreschi di grande importanza nella Basilica francescana di Assisi e aver lavorato a Roma per Papa Bonifacio VIII, Giotto giunge a Padova, dove si dedica a sperimentare nuove soluzioni che rivoluzioneranno la pittura murale. In questo contesto, si sviluppa nel Trecento un nuovo approccio alla rappresentazione dello spazio, influenzando profondamente l'arte del tempo, e grazie anche ai suoi presunti contatti con l'Università di Padova, Giotto ne approfondisce la ricerca, creando illusioni prospettiche e spazi tridimensionali abitati da figure di un realismo straordinario. Questo nuovo modo di rappresentare lo spazio avrà un impatto duraturo e si svilupperà nel corso del secolo, culminando nell'illusionismo prospettico di artisti come Giusto de' Menabuoi e Altichiero da Zevio<sup>88</sup>.

Oltre alla sua innovazione spaziale, Giotto dimostra una sensibilità senza precedenti nella rappresentazione delle emozioni umane: le sue opere sono caratterizzate da una raffinata capacità di conferire individualità a ciascuna figura, trattandola come una persona completa, e non si limita a raffigurare l'aspetto fisico, ma approfondisce anche la dimensione emotiva, che si evolve ulteriormente nelle opere di altri artisti padovani, come Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona. A Padova, grazie al contributo di Giotto e dei suoi collaboratori e successori, si assiste a una laicizzazione e attualizzazione dell'episodio religioso, iniziata precedentemente da Dante nella Divina Commedia, grazie all'introduzione nelle scene sacre delle figure dei committenti e dei loro familiari. Questi personaggi, inizialmente solo ritratti, vengono poi coinvolti attivamente nelle rappresentazioni della Storia della Salvezza e delle Vite dei Santi, sostituendosi talvolta ai personaggi della storia sacra con incredibile realismo.

Il sito seriale di Padova *Urbs Picta* è in grado di soddisfare anche il secondo criterio per l'inserimento nella Lista del Patrimonio Mondiale che richiede di “mostrare un importante interscambio di valori umani in un lungo arco temporale o all'interno di un'area culturale del mondo, sugli sviluppi dell'architettura, nella tecnologia, nelle arti monumentali, nella pianificazione urbana

---

<sup>88</sup> I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Proposta di iscrizione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/proposta-di-iscrizione/>], (ultimo accesso: 20/10/2023).

e nel disegno del paesaggio<sup>89</sup>”, svelando un eccezionale esempio di costante scambio di valori umani e culturali tra eminenti figure delle arti, delle scienze e della letteratura. Questo fervente interscambio ha avuto origine da Enrico Scrovegni, poi si è diffuso nella corte di Padova e nelle famiglie ad essa legate. Sin dall'inizio del XIV secolo, questa città ha vissuto un periodo di stabilità politica, sociale e culturale che l'ha trasformata in un modello ispiratore per vari centri italiani, e a partire dal 1318, la Signoria dei Carraresi ha governato la città in un contesto culturale preumanista, che ha favorito la maturazione di una civiltà figurativa precocemente cortese. La presenza di illustri personalità come il poeta Francesco Petrarca ha ulteriormente arricchito questo ambiente, e l'antica università di Padova ha svolto un ruolo fondamentale nella promozione di fruttuosi scambi tra il mondo della cultura scientifica e artistica. Questi scambi si sono concentrati sia sulla comprensione dei fenomeni fisici e ottici sia sulla ricerca spaziale, coinvolgendo artisti come Giotto, Guariento, Giusto de' Menabuoi e Altichiero da Zevio. Spesso queste richieste erano basate su una solida conoscenza letteraria, con riferimenti alla storia sacra o a allegorie scientifiche e astrologiche, e tale collaborazione tra artisti e intellettuali ha dato vita a una sorta di competizione tra committenti, rappresentanti di diversi poteri della città, come quelli politici, religiosi e familiari: essi si sono rivolti agli artisti per commissionare cicli pittorici, apprezzando la qualità del lavoro ma adattandolo alla funzione dell'edificio e alla loro volontà celebrativa, spesso legata a significati religiosi profondi<sup>90</sup>.

Con l'arrivo di Giotto a Padova e la creazione della Cappella degli Scrovegni, inizia un periodo di fervente attività artistica nella città. Questo periodo vede l'arrivo di pittori di varia provenienza (Milano, Rimini e Verona), che guardano l'artista come un punto di riferimento. Ciò ha dato il via a un'intensa interazione, una dinamica che si è diffusa a tutti gli altri pittori presenti a Padova nel Trecento, e coloro che sono giunti in città arricchiscono le proprie conoscenze tecniche, formali e culturali, soprattutto confrontandosi con il capolavoro di Giotto. Padova diventa così un centro di irradiazione per una cultura rinnovata, con rapporti tra gli artisti che si traducono in un autentico scambio di conoscenze e abilità tecniche. Questo scambio avviene grazie alla vicinanza fisica e cronologica dei cantieri, con la collaborazione nella decorazione degli stessi cicli pittorici o con l'alternarsi degli artisti nelle posizioni di pittori di corte.

I cicli pittorici oggetto della candidatura costituiscono una concreta testimonianza del cruciale punto di svolta nella storia dell'arte, caratterizzato dal rinnovamento tecnico dell'antica tradizione dell'affresco da parte di Giotto. Questa preziosa eredità di conoscenze tecniche soddisfa il terzo criterio UNESCO “essere testimonianza unica o eccezionale di una tradizione culturale o di una

---

<sup>89</sup> Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, *Lista dei criteri Unesco*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.patrimoniomondiale.it/?p=322>], (ultimo accesso: 20/10/2023).

<sup>90</sup> I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Proposta di iscrizione*.

civiltà vivente o scomparsa<sup>91</sup>”, poiché è stata ripresa e elaborata con saggezza da altri artisti attivi a Padova, dando vita a cicli pittorici affrescati che si sono estesi per un intero secolo. In città, nel Trecento la tradizione dell'affresco è diventata un segno di affermazione del potere delle *élite* sociali, consolidandosi come un modello sociologico di riferimento, soprattutto durante la Signoria dei Carraresi, e perdurando fino al Novecento<sup>92</sup>.

Il già citato rinnovamento della tecnica dell'affresco introdotto da Giotto ha avuto origine dalla tradizione classica antica, ma è stato adattato alle esigenze dei committenti e alle condizioni dei supporti murari nell'ambito della pratica di bottega, e la straordinaria competenza tecnica degli artisti ha determinato il successo e la durata eccezionale dei cicli pittorici padovani nel tempo. Questo periodo segna una rinascita della tradizione pittorica che ha influenzato profondamente la visione e la rappresentazione del mondo: gli artisti non potevano più ignorare le ricerche spaziali e prospettiche di Giotto, che costituivano un precedente fondamentale per la prospettiva rinascimentale. L'innovazione del pittore rappresenta un punto di svolta epocale nella storia dell'arte che ha avuto conseguenze irreversibili; infatti, la cultura della pittura murale ha poi proseguito nei secoli, facendo di Padova uno dei principali centri europei. Grandi artisti come Andrea Mantegna nel Quattrocento, Tiziano nel Cinquecento, Pietro Liberi nel Seicento, Sebastiano Ricci nel Settecento e infine Massimo Campigli e altri nel Novecento hanno contribuito a mantenere viva questa tradizione, e ciò rappresenta una testimonianza tangibile del modo in cui l'insegnamento di un maestro come Giotto si sia radicato a Padova e abbia continuato a evolversi nel corso dei secoli. Va notato che questa tradizione dell'affresco è stata alimentata e arricchita anche dalle opere realizzate da altri artisti attivi nei vari cantieri della città, poiché i loro strumenti di lavoro, come taccuini di disegni, modelli, cartoni e ricette per la preparazione dei colori, hanno facilitato la diffusione di preziose informazioni e la trasmissione di antiche pratiche di bottega da una generazione all'altra. In questo contesto, Cennino Cennini scrisse a Padova nel 1398 il suo "Libro dell'arte", il primo trattato sulle tecniche artistiche del Medioevo, che dettagliatamente spiegava la tecnica dell'affresco di Giotto. La sua scelta di scrivere in una lingua volgare, una mescolanza tra il toscano e il veneto, dimostra l'obiettivo di rendere accessibile l'arte a chiunque desiderasse apprenderla, contribuendo così alla diffusione della grande tradizione della pittura ad affresco in tutto il mondo. Infine, le iconografie sviluppate dagli artisti padovani del Trecento sono state fonte di ispirazione per i più grandi maestri non solo della pittura, ma anche di altre discipline artistiche, come la scultura e l'oreficeria, diffondendosi in tutta Europa.

La dichiarazione di integrità relativa al sito seriale di Padova *Urbs Picta* enfatizza l'eccezionale valore universale della candidatura attraverso una variegata combinazione di elementi: i cicli pittorici

---

<sup>91</sup> Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, *Lista dei criteri Unesco*.

<sup>92</sup> I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Proposta di iscrizione*.

costituiscono il nucleo di questa dimostrazione, poiché presentano un'omogeneità tecnica, cronologica e stilistica, ma al contempo si distinguono per autori, tematiche iconografiche, tipologie di committenza e utilizzi degli edifici e dei complessi monumentali in cui sono ubicati. Questi cicli narrano la straordinaria rivoluzione artistica innescata da Giotto a Padova, il cui impatto perdura nella cultura della decorazione murale fino ai giorni nostri, grazie alla loro conservazione e alla loro accessibilità al pubblico. Le quattro componenti selezionate per questa candidatura abbracciano otto edifici e complessi monumentali, pubblici, privati, laici e religiosi, situati tutti nel centro storico di Padova, che funge da zona cuscinetto. Inoltre, va ricordato che le normative di pianificazione urbana dedicate al centro storico sono estremamente rigorose e mirate alla tutela e conservazione dell'intera area entro le mura della città, e tali disposizioni si sovrappongono agli strumenti specifici di protezione monumentale dei beni selezionati, creando un sistema di tutela altamente efficace. Questo approccio ha contribuito a preservare gli edifici e i complessi monumentali nella loro interezza, e, ad accompagnare la candidatura, è previsto un miglioramento nella distribuzione dei flussi turistici all'interno del centro storico, mitigando l'attuale concentrazione nei due principali luoghi di visita (la Cappella degli Scrovegni e la Basilica del Santo). Le quattro componenti sono state scelte in modo da includere gli otto edifici e complessi monumentali nella loro interezza; ad esempio, la componente che comprende Palazzo della Ragione, la Reggia e il Battistero, insieme alle relative piazze, copre un'ampia area che include anche gli spazi di connessione tra questi edifici, al fine di agevolare la comprensione del contesto urbano.

Gli edifici e i complessi monumentali si trovano in un'area coesa del centro storico e coprono posizioni chiave nello sviluppo della civiltà cittadina del XIV secolo, ed è importante notare che queste aree mantengono ancora oggi connessioni visive che permettono di apprezzarne l'intero contesto. Dal punto di vista cronologico, le componenti coprono l'intero XIV secolo, rappresentando un arco temporale cruciale. Inoltre, forniscono un'analisi completa dell'evoluzione della pittura murale, partendo dal modello di Giotto nella Cappella degli Scrovegni e arrivando fino alla fine del Trecento, anticipando così il Rinascimento italiano nel Quattrocento. Queste componenti documentano il processo evolutivo della pittura giottesca a Padova, evidenziando le diverse fasi attraverso le opere di vari artisti nel corso dei decenni del XIV secolo. La presenza di tutti questi cicli pittorici del Trecento all'interno della candidatura offre un quadro completo della storia cittadina, dall'epoca comunale all'ascesa al governo cittadino della Signoria dei Carraresi e oltre. In più, gli edifici e i complessi monumentali inclusi nella candidatura hanno mantenuto un utilizzo che rispetta le loro caratteristiche storiche e artistiche, soprattutto nei casi degli edifici religiosi, dove la continuità d'uso è rimasta intatta. Questo risultato è stato possibile grazie alla presenza di organismi di gestione

che, pur modernizzati, mantengono il ruolo svolto nel Trecento, come il Comune di Padova, la Diocesi di Padova e la Veneranda Arca del Santo.

I requisiti di protezione e gestione del sito di Padova *Urbs Picta* coinvolgono quattro enti proprietari distinti – il Comune di Padova, la Diocesi di Padova, la Basilica e il convento del Santo con la Veneranda Arca del Santo, la Delegazione Pontificia e l'Accademia Galileiana di Scienze, Lettere ed Arti – che, nonostante le loro differenze, operano con modalità di protezione simili, conformi alla legislazione sui beni culturali e supervisionate dalla Soprintendenza, l'organo di controllo territoriale competente. A livello nazionale, la tutela è garantita da un corpo legislativo dedicato e in linea con gli standard internazionali, ed è basata su convenzioni e raccomandazioni riassunte nel Codice dei Beni Culturali, che stabilisce le linee guida per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio. Nel caso di questo sito, ogni ciclo pittorico è soggetto a misure di protezione, che includono la tutela degli edifici che li ospitano, poiché sono opere amovibili dipinte sui muri di edifici storici. La Soprintendenza impone limiti attraverso il regime di vincolo per preservare il patrimonio culturale e il paesaggio del sito seriale, mentre il Comune di Padova gestisce la trasformazione urbana attraverso il suo piano regolatore, con il controllo della Soprintendenza che impone limiti tramite il regime di vincolo. Questa uniformità di protezione è garantita dallo Stato italiano, assicurando che ciascuna proprietà sia soggetta a misure di controllo, monitoraggio e supervisione da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, specialmente durante operazioni di manutenzione straordinaria e restauri.

Ogni ente coinvolto ha personale qualificato dedicato alla gestione e alla conservazione del proprio patrimonio culturale; inoltre, Padova ospita l'Orto Botanico dell'Università degli Studi, che è parte del Patrimonio dell'Umanità dal 1997 e collabora con la città per la gestione e la promozione del sito; dunque, la presenza della Soprintendenza nell'area garantisce la protezione dei beni e una visione d'insieme per la tutela del sito seriale. Considerando che i cicli di affreschi risalgono al Trecento, le misure di protezione si basano sulle conoscenze scientifiche e tecniche più avanzate: gli edifici e i complessi monumentali sono ancora utilizzati e aperti al pubblico, il che richiede interventi che tengano conto delle loro funzioni, inoltre, essendo situati nel centro storico di Padova, il traffico veicolare è stato limitato, riducendo l'impatto negativo sull'aria e le vibrazioni che potrebbero danneggiare i cicli pittorici. Il sistema di protezione si basa su tre concetti principali: garantire la stabilità degli edifici, mantenere le condizioni microclimatiche appropriate e sorvegliare costantemente gli edifici. Questi concetti vengono attuati attraverso strategie specifiche per ciascun edificio o complesso monumentale, considerando le loro esigenze di fruizione.

La Cappella degli Scrovegni è un esempio significativo di come la protezione e la conservazione siano gestite in modo intensivo; infatti, questo edificio è sensibile ai cambiamenti microclimatici e

richiede interventi conservativi costanti, e perciò è stato creato un Corpo Tecnologico Attrezzato (CTA) per controllare gli accessi e garantire un microclima costante, impedendo l'ingresso di aria contaminata. Gli altri edifici con affreschi sono stati restaurati con attenzione scientifica e tecnologica, seguendo le linee guida della Soprintendenza; inoltre, il monitoraggio varia a seconda delle destinazioni d'uso degli edifici, ma in ogni caso vengono adottate misure per preservare l'integrità dei cicli pittorici.

Il sito "I cicli affrescati del XIV secolo di Padova" è costituito da una *core zone* di 19,96 ettari, dedicata alla protezione, gestione e valorizzazione del sito, e da una vasta *buffer zone* di 530 ettari, che include il centro storico di Padova e le sue pertinenze. Questa estensione fa del centro storico un elemento centrale del Piano di Gestione del sito, la cui missione è promuovere lo sviluppo sostenibile e inclusivo del territorio dal punto di vista sociale ed economico, nonché diffondere i valori dell'UNESCO e attuare gli obiettivi delle Convenzioni per la protezione del Patrimonio culturale e naturale. Per raggiungere questi obiettivi, il comitato si basa sul piano di gestione e si impegna in attività di ricerca e conservazione dei beni, nell'istituzione di un flusso di informazioni e comunicazioni accessibili e inclusive, e nell'coinvolgimento attivo della comunità e delle scuole nelle attività culturali proposte. Un aspetto distintivo del progetto *Urbs Picta* è l'ampia partecipazione della cittadinanza sin dalla fase di candidatura: oltre 100 associazioni locali e cittadini privati sono coinvolti nei "Tavoli delle idee", un processo di partecipazione che identifica le esigenze della città e le traduce in progetti e attività all'interno del sito Patrimonio Mondiale, collaborando con gli enti del Comitato di Pilotaggio e gli *stakeholder* locali<sup>93</sup>.

Va inoltre ricordato che a partire dal 2002, in risposta ai requisiti della Convenzione UNESCO del 1972 sul Patrimonio Mondiale, è stato stabilito che l'inclusione di nuovi siti nella Lista del Patrimonio Mondiale richiede la previa creazione di un Piano di Gestione specifico per il sito proposto. Questo strumento è stato identificato come fondamentale per guidare le attività di conservazione e gestione dei siti Patrimonio Mondiale, e successivamente, nel 2004, tale requisito è stato esteso anche ai siti già inseriti nella Lista, rendendo obbligatoria la preparazione e l'applicazione di un Piano di Gestione. Questa iniziativa ha fornito alle autorità locali uno strumento di fondamentale importanza per promuovere, proteggere e monitorare nel tempo il patrimonio culturale. In Italia, la legge 77 del 20 febbraio 2006 ha reso obbligatoria la redazione e l'attuazione dei Piani di Gestione per i siti Patrimonio Mondiale. Questi piani sono strumenti flessibili in grado di garantire la preservazione dell'Eccezionale Valore Universale (OUV) di ciascun sito e di analizzare i cambiamenti culturali e

---

<sup>93</sup> I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, “*I cicli affrescati del XIV secolo di Padova*”, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/i-cicli-affrescati-del-xiv-secolo-di-padova/>], (ultimo accesso: 21/10/2023).

socio-economici che possono interessare l'area circostante. Essi servono inoltre a proteggere il bene per le generazioni future e a promuovere progetti di valorizzazione coordinati tra vari soggetti operanti nel territorio; il Piano di Gestione è, pertanto, un elemento essenziale per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e dovrebbe essere considerato un documento dinamico e olistico, che copre una vasta gamma di aspetti legati alla vita culturale e sociale del luogo di riferimento<sup>94</sup>.

Nel 2022, un nuovo accordo tra i membri del Comitato di Candidatura di Padova *Urbs Picta* – composto da diverse istituzioni, tra cui il Comune di Padova, il Ministero della Cultura, l'Università di Padova, l'Accademia Galileiana di Scienze, Lettere ed Arti, la Basilica del Santo, la Delegazione Pontificia, la Diocesi di Padova, e la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio – ha istituito ufficialmente il Comitato di Pilotaggio del sito, che ha il compito di co-progettare e attuare le azioni previste nel Piano di Gestione, assicurandone l'aggiornamento e la completa realizzazione. Tale organo si riunisce mensilmente e in situazioni particolari che riguardano il sito, in modo da permettere a ciascun membro del Comitato di Pilotaggio di contribuire alle attività di *management* dei luoghi ad esso confacenti, di cui Il Comune di Padova è riconosciuto come soggetto responsabile principale, oltre che come maggior fornitore di risorse umane ed economiche.

Venendo al Piano di Gestione, si tratta di un documento cruciale che guida le azioni per la conservazione e la valorizzazione del Patrimonio Mondiale e che copre diverse tematiche, dalla conservazione dei monumenti alla gestione del territorio, all'organizzazione della mobilità e del commercio, coinvolgendo vari aspetti della vita culturale e sociale del luogo. Il documento è stato presentato per la prima volta nel 2019, in concomitanza con la candidatura di Padova *Urbs Picta*, e attualmente il Comitato di Pilotaggio sta lavorando costantemente all'aggiornamento delle azioni legate alla gestione, alla ricerca, alla conservazione, alla partecipazione della comunità, allo sviluppo delle capacità e alla promozione della comunicazione e la credibilità previste nel Piano corrente, riflettendo sulle attività realizzate a beneficio degli abitanti. Questo aggiornamento è necessario a causa dei cambiamenti di contesto e delle raccomandazioni dell'UNESCO.

In particolare, le azioni di rete coinvolgono diverse associazioni culturali e organizzazioni locali, mentre quelle specifiche riguardano interventi mirati su singoli beni, e le attività di sviluppo delle capacità sono rivolte a guide, esercenti, scuole e operatori locali. Anche la partecipazione della comunità locale è promossa attraverso iniziative di coinvolgimento e valorizzazione, tra cui la "*Padova Urbs Picta Card*" che semplifica l'accesso ai luoghi del sito. Infine, il Piano include anche

---

<sup>94</sup> I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Il Piano di Gestione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/home-page-2/piano-di-gestione/>], (ultimo accesso: 21/10/2023).

azioni di comunicazione per attivare una campagna promozionale a livello internazionale e contribuire alla sua credibilità, aumentando la consapevolezza delle attività svolte e dei valori del Patrimonio Mondiale.

Per approfondire ulteriormente il tema delle misure di gestione del sito UNESCO, ci si può rivolgere ancora una volta all'O.G.D. Padova *Destination Management Plan*, che mette in luce le ricadute positive che tale iscrizione può innescare nei confronti del sistema turistico cittadino. In tale sede, oltre a considerare la necessità di creare nuovi collegamenti tra l'offerta già presente sul territorio; sarà necessario prepararsi adeguatamente sia rivedendo le attività ed esperienze esistenti sia creandone di nuove. L'obiettivo è stabilire un forte collegamento tra queste esperienze e gli aspetti più importanti e conosciuti del progetto *Urbs Picta*, partendo dall'arte di Giotto, la sua scuola, i colori dell'epoca e persino la sua vita. Le esperienze attuali e future dovranno essere "vestite" in uno stile giottesco per consentire ai media di parlare non solo di Padova e del suo riconoscimento, ma anche del sistema ospitale nel suo complesso. Ritrovare elementi di esperienza potrebbe sembrare banale per argomenti così elevati, ma è un modo efficace per far conoscere la città e i suoi dintorni a un pubblico più ampio. Questo concetto si può declinare in itinerari sia all'interno che all'esterno della città, attraverso menù a tema e prodotti enogastronomici rielaborati, laboratori ed eventi che abbracciano il turismo *slow*, la musica, la letteratura, la gastronomia e la religione, tra gli altri. Tuttavia, l'obiettivo principale rimane la creazione di contenuti che utilizzino l'evento come una piattaforma internazionale per promuovere il territorio della O.G.D.<sup>95</sup>

Giotto, con il suo legame al patrimonio culturale di Padova, è un'attrazione turistica indiscutibile, ma il progetto *Urbs Picta* offre l'opportunità di ampliare l'attrattiva per i potenziali turisti, offrendo loro varie esperienze culturali. Due proposte interessanti emerse sono legate all'enogastronomia, attraverso la creazione di menù tematici e ai laboratori sensoriali dell'affresco da tenersi in luoghi d'interesse, che mirano a coinvolgere i turisti in modo più profondo rispetto a una semplice visita. L'operazione legata alla candidatura ha tre obiettivi principali: aumentare la visibilità del progetto stesso, far conoscere le esperienze ad esso connesse e promuovere la notorietà di Padova e del suo territorio. Ciascuno di questi obiettivi richiede strategie specifiche, rivolte a *target* diversi; per la visibilità del progetto, si devono creare contenuti legati all'arte e alla cultura per raggiungere sia i mercati internazionali che nazionali, compresi appassionati e studiosi. Inoltre, per aumentare la notorietà di Padova, bisogna focalizzarsi su contenuti che rendano *Urbs Picta* una meta di vacanza e di opportunità per diversi mercati, compresi turisti da *weekend*, coppie, famiglie e comunità tematiche. Infine, per far conoscere le esperienze legate al progetto, si devono promuovere le proposte collaterali tra mercati locali e stranieri, con un occhio alle nicchie di appassionati desiderosi di nuove

---

<sup>95</sup> O.G.D. Destination Management Plan 2021-2024, *Verso un nuovo posizionamento competitivo*, p. 17.

esperienze. Nel piano di gestione di Padova, sono previste anche azioni di supporto che si collegano direttamente al Comitato per la Candidatura e al successivo Comitato di Pilotaggio, così come all'ufficio patrimonio del Comune di Padova. Questa collaborazione è fondamentale per coordinare le azioni, in particolare quelle legate al turismo, e un aspetto cruciale è la mappatura dei tour attuali, con particolare attenzione all'accessibilità per le persone con disabilità. Per quanto concerne l'offerta di ristorazione, è importante verificare la disponibilità dei trasporti verso i ristoranti situati al di fuori della città, e tra le azioni più urgenti, rientra l'organizzazione di un evento educativo dedicato agli chef locali nei siti seriali. Questo evento potrebbe essere guidato da esperti al fine di ispirare e coinvolgere le maggiori personalità del settore; inoltre, i ristoranti potrebbero fungere da punti di informazione sulla città, svolgendo il ruolo di comunicazione delle iniziative in corso a Padova. Per quanto attiene al laboratorio dell'affresco, è essenziale individuare luoghi idonei e stabilire collaborazioni con scuole, corsi e associazioni locali che possano fornire supporto. Inoltre, potrebbero essere avviate collaborazioni con i club di fotografia locali per contribuire all'aggiornamento dell'archivio di foto e video legati al tema *Urbs Picta*, includendo l'eventuale organizzazione di concorsi fotografici incentrati sulle *location* della candidatura. Per quanto riguarda le attività digitali legate al sito *web*, sarebbe opportuno coinvolgere il dipartimento di tecnologia dell'Università di Padova, e riguardo al marchio UNESCO, è importante verificare periodicamente l'autorizzazione e i siti all'interno della rete. Infine, per l'organizzazione dei tour, considerando la portata internazionale del progetto, è essenziale garantire che tutte le azioni e gli strumenti siano disponibili anche in lingua inglese<sup>96</sup>.

Per quanto riguarda la promozione dei prodotti e gli strumenti di *marketing* nell'ambito di *Urbs Picta*, sono previste diverse iniziative. In primo luogo, verrà introdotta la già citata "*Urbs Picta Card*", che consentirà l'accesso a una serie di vantaggi; sarà inoltre possibile effettuare una visita virtuale alla Cappella degli Scrovegni, utilizzando la AR, e si prevede anche la creazione di *gadget* digitali, prodotti di *gaming*, nonché *widjet* personalizzati per i portali delle strutture ricettive. In aggiunta, saranno distribuite tovagliette e omaggi sotto forma di *mini-brochure* per i ristoranti, e verrà aggiornato l'archivio fotografico e video: questi materiali saranno utilizzati per una comunicazione coordinata sui portali degli affiliati dell'O.G.D. Per quanto riguarda le attività di comunicazione e relazioni pubbliche, si pianificano campagne tematiche su riviste turistiche, comunicati stampa, conferenze locali, e *newsletter* rivolte agli operatori del settore. Saranno attuate anche azioni di *co-marketing* con aziende affini e accordi con l'ANSA, oltre a sfruttare i canali delle associazioni italiane dei siti UNESCO. Inoltre, è prevista una collaborazione con la Rai per attività educative rivolte a giornalisti, *blogger*, *influencer* e un premio Giotto. Per quanto riguarda la partecipazione a fiere e

---

<sup>96</sup> Ivi, pp. 22-24.

*workshop*, *Urbs Picta* sarà presentata in tutte le fiere a tematiche, e per sostenere la commercializzazione, sono previsti programmi educativi rivolti ai *tour operator*. Per quanto riguarda le manifestazioni, si organizzerà un *contest* per chef e figure locali di spicco, *cooking class* ed eventi gastronomici a tema medievale. Saranno anche organizzati *hackathon* incentrati sulla cucina sana e il benessere, rivolti agli esperti del settore enogastronomico. Per quanto riguarda il portale di destinazione e il *marketing* digitale, si svilupperà un'*app Urbs Picta* collegata al sito di destinazione. Inoltre, verrà implementata una segnaletica digitale attraverso l'applicazione e *QR code*, e si stanno anche studiando progetti di *blockchain* applicata alle ricette o ai prodotti<sup>97</sup>.

## **6. Analisi dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT)**

Nel contesto dell'analisi del turismo a Padova, come delineato nella sezione 1.5, si pone l'opportunità di condurre un'esauriente analisi SWOT. Tale analisi, focalizzata sulle peculiarità che caratterizzano la città sotto il profilo dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce, assume un ruolo di rilevante efficacia nel processo di identificazione e confronto degli approcci adottati da Padova in materia di *governance*, gestione e configurazione della rete di *stakeholder*. In pari misura, essa permette di porre l'accento sull'importanza della sostenibilità, nonché di compiere una ponderata riflessione sugli aspetti più strettamente connessi con l'economia locale.

A tal proposito, va riconosciuto che il settore turistico padovano è intriso di complessità, modellato da una molteplicità di fattori e dinamiche, e la presente analisi SWOT si prefigge, pertanto, l'ambizioso obiettivo di dipanare l'attuale contesto turistico e di fornire una fondamentale piattaforma per la formulazione di strategie future

Nel corso del presente lavoro, si procederà a un esame approfondito di ciascuno degli aspetti individuati come assi fondamentali della ricerca, fornendo una panoramica completa del turismo a Padova, contribuendo così al dibattito riguardante la sua futura crescita e sviluppo.

### ***6.1 Analisi SWOT della pianificazione strategica***

Per quanto riguarda il caso di Padova, il seguente schema illustra l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) relativo alla pianificazione strategica della città, che si dimostra solida, e basata su una legislazione chiara, una sensibilità alla sostenibilità e una prospettiva sistemica:

---

<sup>97</sup> Ivi, p. 59.

Tab. 1 – Analisi SWOT della pianificazione strategica di Padova

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Legislazione regionale chiara e univoca: la presenza della Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 fornisce una base stabile e chiara per le attività turistiche, facilitando la pianificazione e la regolamentazione.</li><li>- Aggiornamento costante: il continuo arricchimento della legislazione mostra una volontà di adattarsi alle nuove esigenze del settore turistico.</li><li>- Sensibilità alla sostenibilità: l'Organizzazione di Gestione della Destinazione dimostra una visione a lungo termine incentrata sulla sostenibilità.</li><li>- Prospettiva sistemica: il Piano Strategico Regionale annuale e triennale e l'ottimizzazione della filiera dimostrano una visione completa e sistemica.</li><li>- Coerenza con il Piano Strategico regionale: Padova segue il Piano Strategico regionale, enfatizzando l'importanza dell'equilibrio economico e sociale e l'attenzione ai temi della sostenibilità.</li><li>- Attuazione di azioni specifiche: Padova si concentra su azioni mirate a segmenti di domanda ben delineati, con una pianificazione più orientata al turismo.</li><li>- Riqualificazione urbana integrata: l'approccio integra la riqualificazione urbana con un'analisi di mercato, garantendo la diversificazione dell'offerta turistica.</li></ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concentrazione di destinazioni turistiche: Padova potrebbe affrontare sfide legate alla concentrazione di visitatori in alcune aree e alla stagionalità turistica.</li><li>- Maturità delle destinazioni: la maturità di alcune destinazioni potrebbe richiedere un costante sforzo di innovazione per mantenere l'attrattività.</li><li>- Potenziale per un'eccessiva aderenza al piano regionale: l'aderenza al Piano Strategico regionale potrebbe limitare la flessibilità e la capacità di rispondere a esigenze specifiche del territorio.</li><li>- Possibile necessità di consolidamento delle risorse culturali: Padova potrebbe esaminare ulteriori opportunità di sviluppo di risorse culturali per migliorare l'attrattività turistica.</li></ul>
---	---

<p><b>Opportunità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenibilità: Padova potrebbe capitalizzare ulteriormente sull'interesse crescente per il turismo sostenibile e l'ecoturismo.</li> <li>- Miglioramento della qualità dell'esperienza turistica: investire in un'esperienza turistica di alta qualità potrebbe attirare visitatori più esigenti.</li> <li>- Sinergie regionali: Padova potrebbe capitalizzare sull'interazione con altre destinazioni regionali per aumentare la sua attrattività turistica.</li> </ul>	<p><b>Minacce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrenza: la crescente competizione con altre destinazioni turistiche potrebbe sfidare la posizione di Padova sul mercato.</li> <li>- Problemi legati all'accessibilità: problemi di accessibilità potrebbero limitare il potenziale di crescita turistica.</li> <li>- Concorrenza regionale: la crescente competizione con altre destinazioni nella regione potrebbe sfidare la posizione di Padova sul mercato.</li> </ul>
---	---

### 6.2 Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali

Proseguendo l'analisi relativa a Padova, l'esame della rete di partenariato degli attori locali dimostra come la *governance* sia ben strutturata, grazie all'operato dell'O.G.D. dedicata alla gestione della destinazione, ma potrebbe affrontare il rischio di dispersione delle risorse e conflitti tra gli *stakeholder*:

Tab. 2 – Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali di Padova

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione: la presenza dell'O.G.D. Padova indica una struttura dedicata al turismo e alla gestione della destinazione, in coerenza con le direttive regionali.</li> <li>- Supporto regionale: La Delibera di Giunta Regionale n. 1661 del 2016 ha sostenuto l'O.G.D. di Padova nell'implementazione di iniziative strategiche, promuovendo la partnership tra attori pubblici e privati.</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziale per la dispersione delle risorse: la presenza di numerose D.M.O. in Veneto potrebbe comportare una dispersione di risorse e una maggiore complessità nella gestione del turismo.</li> <li>- Possibilità di conflitti tra gli attori: la partecipazione di vari attori locali, compresi i Comuni, potrebbe portare a conflitti di interesse nella gestione.</li> </ul>
---	---

<p><b>Opportunità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capillarità della D.M.O.: la presenza di una D.M.O. dedicata per Padova, comprensiva dei Comuni, offre una maggiore capacità di cogliere e interpretare le esigenze del territorio.</li> <li>- Collaborazione con gli <i>stakeholder</i>: La stretta collaborazione con gli <i>stakeholder</i> sul territorio potrebbe favorire il compimento delle istanze presenti nel Piano Strategico.</li> </ul>	<p><b>Minacce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibile perdita di focus: la complessità della gestione con vari attori potrebbe comportare una dispersione di risorse e la perdita di focus sui principali obiettivi.</li> <li>- Concorrenza tra le D.M.O.: La presenza di numerose D.M.O. in Veneto potrebbe portare a una competizione interna tra le destinazioni.</li> </ul>
---	---

### 6.3 Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari

Venendo all'analisi delle ricadute del turismo dal punto di vista economico, Padova ha dimostrato di essere una destinazione turistica di successo con un significativo impatto finanziario; tuttavia, rimane vulnerabile alle fluttuazioni economiche e deve bilanciare la dipendenza economica dal turismo. In questo contesto, appare evidente come la crescita dei turisti stranieri e i benefici economici diffusi rappresentino opportunità significative per lo sviluppo continuo del settore turistico:

Tab.3 – Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari di Padova

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significativo impatto economico: il turismo a Padova genera un'impronta che supera il miliardo di euro annui, influenzando diversi settori oltre all'ospitalità e alla ristorazione.</li> <li>- Crescita dei turisti stranieri: Padova ha dimostrato di essere resiliente e ha attratto un considerevole numero di turisti stranieri dopo la pandemia, contribuendo alla ripresa del settore turistico.</li> <li>- Variegata offerta turistica: l'offerta va oltre le semplici strutture ricettive, comprendendo una vasta gamma di servizi e attività culturali.</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnerabilità alle fluttuazioni: nonostante la crescita, Padova rimane vulnerabile alle fluttuazioni economiche, soprattutto in un contesto instabile e con attenzione alla spesa da parte dei viaggiatori.</li> <li>- Dipendenza dal turismo: la dipendenza economica dal turismo potrebbe comportare rischi economici in caso di improvvisi cambiamenti nella domanda turistica o eventi come la pandemia.</li> </ul>
---	--

<p><b>Opportunità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo in crescita: la tendenza positiva del settore evidenzia opportunità di crescita continua e la possibilità di attrarre più turisti internazionali.</li> <li>- Benefici economici diffusi: il turismo beneficia non solo le strutture ricettive ma anche l'intera comunità, creando opportunità economiche diffuse e aumentando la consapevolezza sull'importanza del settore.</li> </ul>	<p><b>Minacce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrenza: Padova compete con altre destinazioni turistiche, sia in Italia che in Europa, per attirare i turisti, il che potrebbe comportare sfide competitive.</li> <li>- Inflazione e attenzione alla spesa: l'inflazione e l'attenzione crescente alla spesa da parte dei viaggiatori potrebbero influenzare le entrate e i profitti delle attività legate al turismo.</li> </ul>
---	--

#### 6.4 Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile

Padova sta adottando politiche di *governance* per promuovere il turismo sostenibile e valorizzare il proprio patrimonio culturale, affrontando sfide legate all'afflusso turistico, ma ha l'opportunità di sviluppare un settore in grado di generare benefici per la comunità locale e rispettare l'ambiente. Va ricordato, inoltre che la cooperazione con l'UNESCO e l'adesione alle linee guida del relativo *Toolkit* offrono una solida base per il futuro sviluppo turistico sostenibile.

Tab.3 – Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile a Padova

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alleanza con l'UNESCO: l'inclusione nella WHL dell'UNESCO ha favorito l'adozione di politiche per promuovere il turismo sostenibile e il mantenimento del patrimonio culturale.</li> <li>- Progetto "Padova 2030": questo progetto riflette l'impegno a lungo termine per la sostenibilità, inclusi aspetti ambientali e di mobilità, in linea con le linee guida dell'UNESCO <i>Toolkit</i>.</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnerabilità economica: la dipendenza economica dal turismo rende la città vulnerabile a fluttuazioni economiche o eventi improvvisi come la pandemia.</li> <li>- Concorrenza: Padova deve competere con altre destinazioni turistiche per attirare visitatori, il che potrebbe comportare sfide significative.</li> </ul>
---	--

<p>- Conservazione del patrimonio culturale: Padova sfrutta il suo ricco patrimonio culturale per promuovere esperienze turistiche sostenibili, valorizzando la cultura e l'ambiente locale.</p>	
<p><b>Opportunità:</b></p> <p>- Crescita sostenibile del turismo: la città ha l'opportunità di attirare ulteriori turisti internazionali, sfruttando la capacità crescita del turismo in un'ottica sostenibile.</p> <p>- Benefici economici diffusi: Padova può sfruttare il turismo sostenibile per creare benefici diffusi in tutta la comunità.</p>	<p><b>Minacce:</b></p> <p>- Inflazione e attenzione alla spesa: l'attenzione alla spesa da parte dei viaggiatori e l'inflazione potrebbero influenzare negativamente le entrate legate al turismo.</p> <p>- Fluttuazioni economiche globali: eventi economici globali potrebbero influenzare l'afflusso di visitatori e il reddito turistico.</p>



## Capitolo 3

### IL CASO DI MATERA

#### 1. Il turismo in Basilicata

L'evoluzione del settore turistico in Basilicata è caratterizzata da profondi mutamenti, destinati a plasmare il futuro dell'industria turistica nella Regione. In particolare, come già accennato, l'era post-pandemia non si limita a un breve periodo di adattamento, ma gli impatti duraturi della crisi influenzeranno l'economia, incluso il comparto turistico, per un lungo periodo. Allo stesso tempo, il Next Generation EU e l'approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) stanno dando il via a una "grande trasformazione" in cui l'Europa e il mondo intero stanno seriamente affrontando il cambiamento climatico e la transizione energetica, e questi cambiamenti radicali offrono un'opportunità unica per affrontare le disuguaglianze in modo sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che economico e sociale. Anche l'innovazione tecnologica sta rivoluzionando il settore turistico, influenzando sia la domanda che l'offerta, ed emergono nuove forme di turismo, come il "turismo lento," che sta guadagnando terreno in Basilicata, aprendo nuove prospettive per lo sviluppo delle "Aree *Pivot*" della Regione, tra cui la città di Matera, il borgo-mare di Maratea, e i centri balneari della Costa Jonica, tra gli altri. Inoltre, le nuove metodologie di valutazione economica del turismo, derivanti dalla digitalizzazione dell'economia e della società, ci indicano che la *performance* turistica di un territorio non può più essere misurata solo in base agli arrivi e alle presenze turistiche<sup>98</sup>.

Negli ultimi anni, la domanda turistica in Basilicata ha conosciuto un'impennata, in parte grazie all'effetto catalizzatore dell'evento Matera Capitale Europea della Cultura 2019 (vedi paragrafo 3.3); tuttavia, nel breve periodo, esiste ancora una domanda potenziale insoddisfatta, sia in Italia che in Europa, generata dall'eco di quest'evento. Una volta soddisfatta questa fetta di mercato, prevista per il 2022-2023, Matera potrebbe gradualmente perdere parte del suo slancio, dando spazio a nuovi

---

<sup>98</sup> Camera di Commercio della Basilicata, CITYO Urban Intelligence, *La Basilicata turistica tra suggestioni slow e rincorsa al futuro*, Matera (7 ottobre 2021), p. 1.

motori di crescita turistica, che potrebbero derivare da miglioramenti nei trasporti e nell'accessibilità, nonché da un potenziamento dell'offerta ricettiva. In questo contesto, è plausibile attendersi tassi di crescita delle presenze meno marcati rispetto al decennio 2010-2019, ma in linea con le mete di turismo culturale mature nel loro ciclo di vita<sup>99</sup>.

La Basilicata dispone di un ricco patrimonio turistico, caratterizzato oltre che dalle sopracitate "Aree Pivot", anche dai centri balneari della Costa Jonica; inoltre, numerose altre aree, come il comprensorio del Pollino, la Val d'Agri e il Vulture, presentano un notevole potenziale per il turismo che combina natura, cultura, paesaggio, escursionismo ed enogastronomia. La presenza di tali risorse richiede un nuovo approccio alla valorizzazione territoriale, per cui è essenziale individuare i fattori trainanti del turismo per ciascuna di queste aree della Basilicata come è stato fatto per Matera, in modo da sfruttare appieno il loro potenziale e promuovere una crescita sostenibile e bilanciata dell'industria turistica regionale.

Per fare il punto sulla situazione attuale della filiera turistica in Basilicata, è necessario analizzarne gli sviluppi e l'andamento nel corso degli ultimi anni: l'evoluzione del settore nel triennio 2017-2019 ci offre un quadro dei risultati raggiunti in quel periodo e rappresenta una solida base di partenza per il settore turistico regionale. Durante questo periodo, gli arrivi totali in Basilicata sono aumentati del 5,8% rispetto all'anno precedente, raggiungendo la cifra di 944.000, e la crescita delle presenze è stata altrettanto notevole, con un aumento del 5% rispetto all'anno precedente, che ha portato il totale a 2,7 milioni di presenze. Nel 2018, gli arrivi turistici hanno registrato un notevole incremento del 9,7%, seguito da un ulteriore aumento del 13,4%, mentre le presenze hanno mantenuto una crescita più stabile, aumentando del 6,5% nel 2017 e del 4,2% nel 2018 rispetto agli anni precedenti. L'evoluzione del turismo in Basilicata nel biennio 2019-2020 è stata segnata da eventi di portata globale, con impatti significativi sull'industria turistica regionale; il 2020 è stato anche in questo caso un anno particolarmente difficile a causa dell'ampia diffusione della pandemia, che ha inflitto un duro colpo ai flussi turistici in Basilicata come nel resto del mondo. Tuttavia, i dati del 2021 raccontano una storia incoraggiante: le presenze e gli arrivi turistici hanno mostrato una ripresa significativa, tornando a crescere nella regione a ritmi comparabili a quelli del triennio precedente alla pandemia. Questo segnale positivo richiede un'analisi approfondita per comprendere appieno le dinamiche in gioco, a partire dall'origine geografica dei turisti e dalla composizione del turismo nazionale ed estero<sup>100</sup>, e per questo motivo, sempre nel 2021 è stato implementato l'Osservatorio sul Turismo a Matera, per adottare una prospettiva più ampia del fenomeno anche per quanto concerne il piano nazionale ed internazionale.

---

<sup>99</sup> Ivi, p. 2.

<sup>100</sup> Ivi, p. 4.

Dopo la promettente ripresa del 2021, caratterizzata da un aumento significativo di presenze e arrivi turistici, la Basilicata ha dedicato impegno e risorse al consolidamento e al sostegno di questa tendenza positiva. Tuttavia, per perseguire tale obiettivo, è stato imperativo esaminare con la massima attenzione una serie di fattori chiave che contribuiscono a definire il quadro turistico regionale; innanzitutto, è stato fondamentale porre una particolare enfasi sull'origine geografica dei turisti che hanno scelto di visitare la Regione, dettaglio che ha fornito preziose indicazioni su come promuovere il turismo a livello internazionale e nazionale, richiedendo il potenziamento delle strategie di *marketing* e la diversificazione delle fonti di turismo, al fine di garantire una solida base di clientela e mitigare gli effetti delle fluttuazioni del mercato. Inoltre, la Basilicata ha perseguito con decisione l'obiettivo di mantenere un equilibrio efficace tra il turismo nazionale ed estero, riconoscendo la sua importanza fondamentale per la sostenibilità del settore; infatti, la capacità di attrarre sia turisti italiani che stranieri ha contribuito a ridurre la dipendenza da un singolo mercato e a garantire una maggiore resilienza agli imprevisti. Un altro aspetto da considerare è stato l'impatto continuo dell'innovazione tecnologica sull'industria turistica regionale, poiché l'adozione di nuove tecnologie, sia nel settore dell'ospitalità che nella promozione turistica, ha notevolmente accresciuto l'attrattiva della Basilicata e migliorato l'esperienza globale dei visitatori. Infine, la Regione ha perseverato nella ricerca di nuovi approcci per misurare l'impatto economico del turismo, tenendo conto degli sviluppi digitali e delle tendenze emergenti. Questo approccio più ampio alla valutazione della *performance* turistica ha contribuito a individuare aree di crescita e opportunità che hanno superato le metriche tradizionali, come arrivi e presenze<sup>101</sup>.

Le previsioni riguardanti l'andamento del turismo in Basilicata nel 2023, come dichiarato dal direttore generale dell'Agenzia di promozione turistica della Regione, indicano una situazione molto positiva e incoraggiante, con dati che sembrano confermare le proiezioni effettuate dall'istituto di ricerca Demoskopika; in un contesto favorevole per il turismo nazionale, la Basilicata sembra destinata a vivere una crescita significativa, addirittura emergendo come la prima regione d'Italia per quanto riguarda la variazione percentuale degli arrivi (+ 14,7%) e delle spese turistiche + 27,7%) rispetto al 2022. Questi dati rivelano che la Basilicata è diventata una meta sempre più ambita, con un crescente numero di visitatori che scelgono questa Regione come destinazione. Inoltre, l'incremento delle spese dei turisti indica che le persone che visitano il territorio tendono a investire di più, contribuendo così all'incremento della ricchezza generata dal settore turistico<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> Regione Basilicata *Turismo, i numeri della Basilicata nel 2022*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://statscom.regione.basilicata.it/turismo-i-numeri-della-basilicata-nel-2022/>], (ultimo accesso: 26/09/2023).

<sup>102</sup> Regione Basilicata, *Turismo: nel 2023 in crescita in Basilicata*, (30 maggio 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://statscom.regione.basilicata.it/turismo-nel-2023-in-crescita-in-basilicata/>], (ultimo accesso: 26/09/2023).

Tuttavia, secondo lo studio, l'incremento percentuale delle presenze sarebbe meno rilevante, con una previsione del 4,6%. Il direttore dell'A.T.P. ha spiegato che questo dato potrebbe essere inferiore rispetto al dato effettivo e provvisorio registrato nei primi quattro mesi del 2023, e tale discrepanza è comprensibile, considerando che le previsioni di Demoskopika includono l'intero anno, compresi i periodi di alta stagione. Queste previsioni sono dunque basate su modelli statistici e necessitano di ulteriori conferme e miglioramenti nei mesi a venire; tuttavia, l'aumento significativo delle prenotazioni registrato dagli operatori turistici, insieme all'incremento dei risultati ottenuti sui canali *social*, con un aumento del 25% nei 12 mesi precedenti allo studio, suggerisce che la Basilicata sta ottenendo risultati positivi grazie a sforzi di promozione e lavoro ben coordinati, di cui beneficeranno non solo gli operatori del settore, ma l'intera Regione.

Spostando lo sguardo sull'evoluzione del turismo a Matera, specialmente per quanto riguarda la sua crescita notevole durante il decennio fino al 2019, ci si imbatte in un caso studio straordinario sia per l'impetuoso aumento di arrivi e presenze turistiche in un breve periodo di tempo, sia per il modo in cui tale crescita si è verificata. Questo processo di crescita turistica è unico e rappresenta una rara eccezione sia in Italia che, probabilmente, in Europa: le cifre presentate nel profilo statistico di Matera sottolineano tassi di crescita annuale eccezionalmente elevati, come ad esempio l'aumento del 44% delle presenze nel 2015. Ciò è ancora più significativo considerando che tale crescita ha coinvolto sia il turismo nazionale che internazionale, in un periodo in cui il turismo italiano ha affrontato le sfide della crisi post-2008. Un elemento rilevante da notare, infatti, è che Matera non dipende in modo significativo dal turismo locale; ma attira visitatori da luoghi nazionali anche molto distanti e ha dimostrato una straordinaria capacità di attirare turisti con un alto livello di spesa media giornaliera nelle località che visitano. Inoltre, l'andamento turistico di Matera presenta caratteristiche uniche se paragonato alle tendenze tipiche delle città d'arte italiane: nel periodo compreso tra il 2014 e il 2019, le presenze turistiche a Matera sono cresciute di oltre il 198%, raggiungendo un elevato livello di turisticità in confronto ad altre città d'arte, dato che indica l'elevata importanza del turismo nell'economia locale. La città mantiene il suo primato anche su un periodo più lungo, con un impressionante aumento del 350% tra il 2010 e il 2019; è quindi un dato di fatto che il territorio continua a registrare il tasso di crescita più elevato tra tutte le città d'arte italiane, che si sono dimostrate un serbatoio di flussi turistici "anticiclici" dopo la crisi finanziaria del 2008, aumentando costantemente la loro importanza nel totale delle presenze turistiche in Italia (Padula, 2021).

Nel periodo preso in considerazione, sia le città d'arte italiane che Matera hanno mostrato performance notevolmente superiori rispetto alle altre tipologie di destinazioni turistiche come quelle montane e marine, che hanno invece registrato una diminuzione delle presenze dei turisti italiani. In questo contesto favorevole, Matera ha continuato a distinguersi per la sua eccellente *performance* nel

turismo, crescendo sia nel settore nazionale che internazionale, anche in confronto alle città di medio-grandi dimensioni. Questo rafforza l'idea che le città di medie dimensioni, come Matera, siano un importante elemento di riequilibrio territoriale in Europa, contrastando la predominanza delle grandi aree metropolitane in Italia e nel continente<sup>103</sup>.

Esaminando le recenti informazioni rilasciate, emergono ulteriori dati significativi relativi alle prestazioni del turismo a Matera nel corso del 2022, anno in cui è stato registrato un totale di 537.292 pernottamenti, dato che evidenzia un notevole aumento rispetto all'anno precedente, quando ne erano stati contabilizzati 345.187. Questo incremento rappresenta un segno positivo e si avvicina ai dati eccezionali del 2019, quando si erano raggiunti 730.434 pernottamenti. È importante notare che le cifre del 2022 hanno equiparato e superato ampiamente le presenze riscontrate negli anni successivi alla nomina di Matera a Capitale Europea della Cultura nel 2014, quando le cifre erano state rispettivamente di 245.000, 354.000, 409.000 e 448.000. Inoltre, le prospettive per l'anno in corso indicano un ulteriore incremento rispetto al 2022, smentendo così le voci pessimistiche e fuorvianti che avevano erroneamente suggerito una costante diminuzione delle presenze nella città<sup>104</sup>.

È essenziale sottolineare che il turismo non solo contribuisce a una crescita economica significativa, ma comporta anche un aumento dei servizi e delle opportunità di lavoro. Inoltre, porta entrate derivanti dalla tassa di soggiorno nei fondi comunali e genera un ampio indotto che coinvolge settori come la ristorazione, l'ospitalità, la costruzione, gli eventi e molti altri. Va altresì considerato che una sana economia non dovrebbe basarsi esclusivamente sul turismo, e pertanto, la notizia della ripresa dell'industria siderurgica da parte della Ferrosud rappresenta un segnale positivo e incoraggiante per la diversificazione economica del territorio. In questo contesto, va riconosciuto che vi è spazio per miglioramenti nell'organizzazione dell'offerta turistica da parte dell'amministrazione locale; per garantire il perseguimento di una gestione turistica più efficiente e completa.

Nel corso del 2023, Matera ha riconfermato la sua posizione come la principale meta turistica in Basilicata ad aver registrato un notevole aumento delle presenze estive rispetto all'anno precedente, dato che emerge chiaramente dalle già analizzate statistiche recentemente pubblicate dall'Agenzia di promozione territoriale della Basilicata. Particolarmente rilevante è stata la presenza di turisti stranieri a Matera, il che conferma il successo continuato delle attività di promozione svolte anche durante il periodo di restrizioni legate alla pandemia. Questi risultati indicano inequivocabilmente che l'offerta

---

<sup>103</sup> Ivi, p.76.

<sup>104</sup> SassiLive, *Dati Apt Basilicata su flussi turistici 2022 a Matera, intervento Associazione Infrastrutture, servizi e mobilità nel materano*, (9 marzo 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.sassilive.it/cronaca/politica/dati-apt-basilicata-su-flussi-turistici-2022-a-matera-intervento-associazione-infrastrutture-servizi-e-mobilita-nel-materano/#:~:text=Analizzando%20i%20dati%20appena%20resi,rispetto%20al%202021%20\(345.187\).](https://www.sassilive.it/cronaca/politica/dati-apt-basilicata-su-flussi-turistici-2022-a-matera-intervento-associazione-infrastrutture-servizi-e-mobilita-nel-materano/#:~:text=Analizzando%20i%20dati%20appena%20resi,rispetto%20al%202021%20(345.187).)], (ultimo accesso: 27/09/2023).

turistica della Città dei Sassi è diventata una delle scelte più popolari nella Regione, superando addirittura l'attrattiva dell'incantevole costa jonica<sup>105</sup>.

## 2. Legislazione turistica regionale

La Regione Basilicata gode di un ricco patrimonio culturale e paesaggistico che la rende una meta turistica affascinante, e per questo motivo la legislazione in materia è stata oggetto di importanti modifiche nel corso degli anni, al fine di promuovere lo sviluppo sostenibile del turismo e migliorare l'offerta ricettiva. In questo contesto, mettere in evidenza alcune delle norme e modifiche legislative che hanno influenzato il settore turistico in quest'area rappresenta un valido punto di partenza per le considerazioni sulla *governance* territoriale della Regione.

Una delle modifiche più significative è emersa dalla Deliberazione della Giunta Regionale (DGR) n. 823 del 4 agosto 2017, che ha introdotto variazioni nelle superfici minime per le strutture ricettive extralberghiere. In particolare, la modifica dell'Articolo 10 della DGR 2116 del 4 dicembre 2009 ha ridotto la superficie minima richiesta per le camere a un letto da 9 metri quadrati a 8 metri quadrati e per le camere a due letti da 14 metri quadrati a 12 metri quadrati. Questo cambiamento mira a favorire la creazione e l'espansione di strutture ricettive extralberghiere, rendendo il settore più accessibile e flessibile<sup>106</sup>.

In questo contesto, la Legge regionale n. 34 del 30 luglio 1996, denominata "Nuovo Ordinamento Turistico Regionale," sancisce una serie di disposizioni volte a promuovere lo sviluppo equilibrato delle attività turistiche e delle iniziative connesse nel territorio della Basilicata, ispirandosi ai principi costituzionali e regionali di decentramento amministrativo per creare una struttura organizzativa e normativa adeguata. In particolare, la Legge conferisce alla Regione la responsabilità di pianificare, coordinare e controllare le attività legate al turismo, essendo anche incaricata di gestire le relazioni con l'Unione Europea, lo Stato e le altre Regioni, per garantire un quadro armonico di sviluppo del settore. Anche la creazione di un osservatorio turistico regionale, come previsto dall'articolo 3 della Legge, mira a condurre ricerche e studi per affrontare le sfide del settore, e un altro aspetto chiave è la definizione e l'approvazione del Piano Turistico Regionale, in stretta collaborazione con il Piano Regionale di Sviluppo (P.R.S.). Tale Piano ha lo scopo di guidare l'analisi delle situazioni e delle tendenze nel settore ricettivo e del supporto, nonché di individuare le aree territoriali in cui il turismo rappresenta un'importante risorsa economica. Inoltre, il documento stabilisce le priorità per gli interventi settoriali, gli obiettivi promozionali e le risorse finanziarie previste, contribuendo a definire

---

<sup>105</sup> M. Galgano, *A Matera è boom di turisti*, in "Le cronache lucane" (16 agosto 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.lecronachelucane.it/2023/08/16/a-matera-e-boom-di-turisti/>], (ultimo accesso: 27/09/2023).

<sup>106</sup> Agenzia di Promozione Territoriale di Basilicata", *Legislazione turistica regionale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.aptbasilicata.it/legislazione-turistica-regionale/>], (ultimo accesso: 5/10/2023).

un quadro coerente per lo sviluppo turistico. Allo stesso modo, le province svolgono un ruolo fondamentale nel processo di pianificazione turistica, contribuendo con proposte relative ai loro territori specifici. Hanno anche l'autorità per classificare le strutture ricettive e garantire il rispetto dei requisiti per l'esercizio di attività professionali, e lavorano in sinergia con le Agenzie di viaggi e turismo e le associazioni senza scopo di lucro per garantire il corretto svolgimento delle attività turistiche. Infine, i comuni partecipano attivamente al processo di definizione del piano turistico, con il compito di formulare pareri, vigilare sul vincolo di destinazione e gestire sanzioni amministrative. Possono anche proporre iniziative alla Azienda di promozione turistica (A.P.T.) e collaborare con quest'ultima per promuovere iniziative legate all'ambiente, alla cultura e all'arte<sup>107</sup>.

La Legge regionale si occupa, inoltre, di definire il ruolo della sopracitata A.P.T., che secondo l'articolo 7 svolge un ruolo chiave nella sua attuazione (vedi Titolo II nel paragrafo successivo): essa promuove la valorizzazione delle risorse locali e regionali, concentrando gli sforzi sulla conoscenza del patrimonio paesaggistico, ecologico, storico, artistico e culturale, A.P.T. partecipa a studi e programmi legati al turismo e organizza eventi e iniziative di interesse turistico in collaborazione con enti e associazioni culturali locali, e gestisce gli uffici di informazione e accoglienza turistica (I.A.T.), che forniscono assistenza ai turisti e diffondono informazioni sulle attrazioni locali. Tale ente è affiancato dalle associazioni "pro-loco", che svolgono un ruolo importante nella promozione del turismo a livello locale. Queste associazioni, basate su volontariato e iniziativa privata, lavorano per valorizzare il patrimonio ambientale, storico, artistico e culturale delle loro comunità, e l'A.P.T. ne coordina le attività nel suo territorio di competenza; inoltre, l'Unione Nazionale delle Pro-Loco d'Italia (U.N.P.L.I.) è riconosciuta a livello regionale e provinciale come l'associazione rappresentativa delle "pro-loco" attive in Basilicata<sup>108</sup>.

Sempre in merito alla legislazione regionale in materia di turismo, non va dimenticato il ruolo della Legge regionale 8 marzo 1999, n. 7 "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi al sistema delle autonomie locali e funzionali in attuazione del Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112", che al Capo V stabilisce le funzioni di competenza della Regione, definendo un quadro di riferimento per la gestione delle attività turistiche del territorio. In base a questa legislazione, la Regione assume responsabilità significative nel settore di riferimento, e le funzioni amministrative ad essa attribuite comprendono la programmazione, la valorizzazione, l'indirizzo e il coordinamento del sistema turistico; inoltre, questo ruolo si estende alla programmazione e al coordinamento delle attività e delle iniziative volte alla promozione e commercializzazione turistica. La Legge prevede anche il sostegno alla costituzione di consorzi turistico-alberghieri e stabilisce l'obbligo della Regione

---

<sup>107</sup> L.r. 30 luglio 1996, n. 34, art. 1, 2, 3, 4, 5.

<sup>108</sup> Ivi, art. 7, 8, 9.

di tenere albi, elenchi e registri regionali di enti senza scopo di lucro con prevalente attività turistica, delle agenzie di viaggio e delle professioni turistiche. In più, la Regione è autorizzata a concedere contributi per la promozione e il sostegno alla realizzazione di strutture ed infrastrutture per lo sviluppo del sistema turistico territoriale. Infine, la legge prevede che la Regione debba adeguare la precedente Legge regionale 30 luglio 1996, n. 34, relativa al "Nuovo ordinamento turistico regionale", entro sei mesi dalla sua entrata in vigore, in modo da conformarla al nuovo quadro di competenze regionali e adeguarne la struttura all'evoluzione delle normative di settore<sup>109</sup>.

In conformità con la legislazione regionale, la Basilicata ha adottato la Legge regionale n. 33 del 5 aprile 2000, che istituisce un marchio di qualità ambientale per le strutture ricettive turistiche del territorio. Si tratta di un'iniziativa finalizzata al miglioramento della qualità ambientale delle strutture ricettive e alla promozione di un'offerta turistica eco-compatibile, e tale marchio ha il ruolo di identificare quelle che si impegnano a implementare una serie di azioni e comportamenti volti a gestire in modo eco-efficiente le proprie attività. In questo contesto, l'Azienda di Promozione Turistica di Basilicata è incaricata di sviluppare e gestire il marchio secondo modalità da essa stabilite, oltre che di sovrintendere e coordinare la promozione, la programmazione e lo sviluppo del progetto, fornendo alle imprese partecipanti rappresentatività, tutela e supporto. L'A.P.T. dovrà inoltre sviluppare un disciplinare in grado di riassumere gli impegni assunti dalle strutture alberghiere e coinvolgere attivamente i turisti nella valutazione del grado di soddisfazione in merito agli obiettivi ambientali. Il disciplinare terrà conto di parametri di gestione aziendale eco-efficienti che coprono aspetti come l'acqua, l'energia, l'alimentazione, le tradizioni locali, i trasporti, i beni culturali e la riduzione dell'inquinamento. La Regione Basilicata dal canto suo, si impegna a pubblicizzare il marchio e a rendere effettive le promesse fatte dalle strutture alberghiere che aderiscono al programma, e ciò richiede l'implementazione di servizi collettivi e il sostegno a comportamenti eco-compatibili attraverso nuovi strumenti formativi e fiscali<sup>110</sup>.

Più recentemente è stata approvata la Legge regionale 4 giugno 2008, n. 7, dedicata al "Sistema turistico regionale", che sembra attribuire maggiori responsabilità alla Regione Basilicata nella pianificazione e nell'orientamento delle politiche turistiche regionali. Allo stesso tempo, le Province e i Comuni ottengono un ruolo più significativo nell'attuazione delle politiche turistiche a livello locale, inclusa la promozione e la gestione delle risorse nel proprio territorio. Queste modifiche riflettono una maggiore decentralizzazione delle funzioni legate al turismo nella Regione, poiché le Province svolgono un ruolo importante nella determinazione del Piano Turistico Regionale, potendo formulare proposte relative al proprio territorio. Inoltre, ai Comuni vengono delegate diverse funzioni

---

<sup>109</sup> L.r. 8 marzo 1999, n. 7, capo V.

<sup>110</sup> L.r. 5 aprile 2000, n. 33.

che includono funzioni regionali in materia di utilizzazione del demanio marittimo, lacuale e fluviale a fini turistici, vigilanza e controllo sul vincolo di destinazione d'uso e applicazione delle sanzioni amministrative in materia di classificazione e prezzi dei servizi delle strutture ricettive e delle attività turistiche ad uso pubblico, conferendovi un ruolo più attivo nell'attuazione delle politiche turistiche locali<sup>111</sup>.

L'esistenza di diverse leggi regionali solleva alcune considerazioni interessanti in merito all'ordinamento giuridico della Basilicata; in particolare, le normative che affrontano il settore del turismo mostrano una progressiva evoluzione delle competenze e delle strategie regionali per promuovere e sviluppare l'industria nella Regione. Una delle questioni rilevanti è l'abbondanza di fonti giuridiche che affrontano le medesime tematiche, il che potrebbe indicare una certa frammentazione nell'approccio alla regolamentazione del turismo, che potrebbe generare confusione tra gli operatori, rendendo difficile la comprensione delle norme e delle politiche in vigore. Inoltre, potrebbe comportare un'onerosa burocrazia per l'adeguamento alle diverse disposizioni. Tuttavia, va notato che le nuove leggi, come quella relativa all'istituzione di un marchio di qualità ambientale per le strutture ricettive, mostrano un'inclinazione verso l'adozione di politiche turistiche più sostenibili ed ecocompatibili, riflettendo un cambiamento di prospettiva che tiene conto delle esigenze ambientali e culturali della Regione. È importante sottolineare, inoltre, che l'attribuzione di maggiori responsabilità alle Province e ai Comuni nell'attuazione delle politiche turistiche a livello locale potrebbe portare a un maggiore coinvolgimento delle comunità locali nel processo decisionale, e tale decentralizzazione potrebbe favorire una maggiore personalizzazione delle strategie turistiche in base alle specificità di ciascuna area.

In definitiva, la coesistenza di diverse leggi regionali sul turismo in Basilicata offre un'opportunità per rivedere e semplificare l'attuale quadro giuridico e per garantire una maggiore coerenza e chiarezza nelle politiche regionali del turismo. Allo stesso tempo, queste leggi rappresentano una pietra miliare nel passaggio verso un approccio più sostenibile e integrato alla promozione del turismo nella Regione.

### **3. Piano Strategico Regionale e A.P.T.**

Come già accennato nel paragrafo precedente, il Piano Strategico regionale è una pratica promossa fin dall'approvazione della Legge regionale n. 34, nel luglio del 1996.

Il Piano Strategico del *Marketing* Turistico della Basilicata 2022-2026 rappresenta una tappa fondamentale per affrontare le sfide del settore turistico nella regione, affrontando una serie di criticità

---

<sup>111</sup> L.r. 4 giugno 2008, n. 7, Titolo I.

che hanno caratterizzato il turismo negli anni precedenti. Tra esse, ad esempio, vi è stata la presenza di concentrazioni turistiche in poche aree della regione, con il conseguente rischio di *overtourism*, situazione ha portato a un'elevata stagionalità del turismo, con picchi di visitatori in alcune stagioni e periodi di bassa affluenza durante il resto dell'anno. Un'altra criticità affrontata dal Piano è l'appiattimento della domanda turistica, con una prevalenza di visitatori italiani e una mancanza di varietà nei motivi che spingono i turisti a visitare la Regione. Inoltre, il potenziale attrattivo della Basilicata è stato sottoutilizzato, con molte risorse e opportunità rimaste inesprese. Un altro elemento importante è stato l'elevato gradiente tra la qualità della destinazione e la sua riconoscibilità sul mercato turistico, dato che nonostante l'elevata attrattività della Regione, spesso mancava una presenza adeguata sui canali di comunicazione nazionali e internazionali.

Tuttavia, una delle principali lacune del piano riguarda l'assenza di un *focus* esplicito sulla sostenibilità: benché vi siano riferimenti alla diffusione del turismo nel tempo e nello spazio, e all'ampliamento della domanda tra diversi segmenti di mercato, manca una discussione chiara sulle iniziative sostenibili, divenute un aspetto cruciale nel contesto del turismo, con la crescente consapevolezza dei visitatori sulle questioni ambientali e sociali. Un approccio strategico avrebbe potuto includere azioni concrete per promuovere il turismo sostenibile, come la riduzione dell'impatto ambientale e il coinvolgimento delle comunità locali.

Per quanto riguarda il prodotto turistico, il Piano propone tre strategie chiave: la prima è la creazione di prodotti "snodo", che trasformano la Basilicata in una destinazione continua, evitando i tradizionali punti di arrivo; la seconda strategia punta a promuovere prodotti turistici originali, che rappresentano la cultura e l'ospitalità uniche della regione. Infine, si intende spostare l'attenzione verso un turismo puntiforme, in cui i visitatori possono richiedere esperienze personalizzate e su misura. Uno spazio è dedicato anche alla strategia di supporto alla comunicazione e internazionalizzazione, che prevede l'organizzazione di eventi B2B, oltre alla valorizzazione del turismo origini, il rafforzamento di reti e sistemi di relazioni, ed il coinvolgimento delle comunità lucane all'estero, in modo da promuovere la Basilicata e a posizionarla come una destinazione accogliente e attraente.

In termini di promozione, il Piano si concentra sul coinvolgimento delle persone, mettendo al centro la comunicazione e la partecipazione di ospiti e residenti in un approccio orizzontale; con lo scopo di promuovere la Basilicata come una destinazione in cui la cultura dell'ospitalità è al primo posto. Inoltre, il documento prevede strategie specifiche per i borghi e le aree marittime, trasformandoli da semplici mete di escursione in destinazioni complete, attraverso la valorizzazione delle identità e opportunità di connessione, sia materiale che immateriale, tra queste località, offrendo ai turisti un'esperienza autentica e coinvolgente, che vada oltre la semplice visita turistica. Non va

trascurato, inoltre, che il Piano conferisce molta importanza alle nicchie di mercato, ovvero settori specializzati che offrono opportunità uniche per promuovere la Basilicata come destinazione di interesse, ma che richiedono un approccio specifico e un *marketing* mirato.

Va segnalato che il monitoraggio e la verifica del fenomeno turistico sono cruciali per il successo del Piano, secondo il quale l'uso di strumenti digitali e innovativi per raccogliere dati e misurare l'efficacia delle strategie è un passo nella giusta direzione; per questo motivo l'Osservatorio viene proposto come attore chiave nel monitoraggio dell'andamento del turismo e nell'adattamento delle strategie in base ai risultati ottenuti (Piano Strategico del *Marketing* Turistico della Basilicata 2022-2026).

Per l'attuazione degli obiettivi individuati, l'Agenzia di promozione turistica della Regione gioca un ruolo fondamentale, e per comprenderne le responsabilità e la formazione è necessario fare riferimento a due delle Leggi analizzate nel precedente paragrafo: la L.r. n. 34 del 1996 e la L.r. n. 7 del 2008. La prima, conosciuta come il "Nuovo ordinamento turistico regionale" della Basilicata, presenta nel Titolo II un quadro che istituisce e regola l'A.P.T., sottolineando all'articolo 10 l'importanza di individuare un singolo ambito turistico significativo per la Basilicata comprendente l'intero territorio; si tratta di una misura che mira a valorizzare in modo sinergico l'offerta delle diverse aree regionali, tenendo conto delle loro specifiche peculiarità. L'articolo 11, invece, istituisce l'A.P.T. con sede legale a Potenza, conferendovi personalità giuridica di diritto pubblico, facendovi così assumere il ruolo di un organismo tecnico/operativo e strumentale della Regione e operante come azienda di servizi per la promozione turistica. L'A.P.T. gode quindi di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale-contabile, gestionale e tecnica, e ha la capacità di stabilire proprie strutture e uffici periferici in aree di rilevanza turistica, previa autorizzazione della Giunta regionale. Allo stesso articolo viene indicato che la Regione finanzia le attività dell'A.P.T. e le relative spese all'interno dei limiti di stanziamento del proprio bilancio, permettendovi di stipulare convenzioni con *tour-operator* per promuovere l'immagine turistica della Basilicata e vendere pacchetti turistici da varie città, come Roma, Milano e Berlino. Gli organi dell'A.P.T. sono definiti nell'articolo 12 e includono l'Amministratore unico, la Consulta per il programma e il Collegio dei revisori dei conti. L'Amministratore unico, come stabilito nell'articolo 13, è eletto dal Consiglio regionale su proposta della Giunta regionale ed è responsabile della direzione, organizzazione e vigilanza delle attività dell'A.P.T.; inoltre, egli deve adottare tutti i necessari atti per garantire il corretto funzionamento dell'Agenzia e organizzare le risorse umane, strumentali e finanziarie. L'articolo successivo si occupa di stabilire le responsabilità del Collegio dei revisori dei conti nell'esercitare il controllo sulla gestione finanziaria dell'A.P.T., dimostrando ancora una volta come la Legge enfatizzi il controllo e la

vigilanza della Regione su tale organo, oltre a definire i criteri per la nomina dell'Amministratore unico e del direttore, nonché le modalità di remunerazione del personale dirigenziale.

La legge regionale n. 24 del 16 giugno 2008 ha apportato significative aggiunte e modifiche alla normativa riguardante l'A.P.T. in Basilicata, ridefinendone la struttura e le funzioni; inizialmente, tale legge ha portato alla soppressione dell'Azienda di Promozione Turistica, istituita in precedenza dalla legge precedentemente analizzata, per dare vita all'Agenzia di Promozione Territoriale (A.P.T.) con sede a Potenza, attribuendo a quest'ultima il ruolo di organismo tecnico/operativo e strumentale per la Regione. L'importante trasformazione ha coinvolto la cessione all'Agenzia delle attività, delle risorse finanziarie e patrimoniali precedentemente in mano all'organo dedicato alla promozione turistica, e in questo contesto, i legami di lavoro tra i dipendenti e l'Agenzia sono rimasti invariati, mantenendo la posizione giuridica e il trattamento economico dei lavoratori alla data del trasferimento. Con il conferimento della personalità giuridica di diritto pubblico alla nuova A.P.T., questa ha ottenuto un'elevata autonomia amministrativa, organizzativa e patrimoniale, consentendo un maggiore grado di flessibilità nel perseguimento degli obiettivi della promozione turistica regionale. La legge ha inoltre stabilito che l'Agenzia dovesse sviluppare il proprio statuto e regolamento, delineando le norme fondamentali per la sua organizzazione e il suo funzionamento. Per estendere il suo raggio d'azione, l'A.P.T. ha creato un ufficio a Matera e ha ottenuto il potere di istituire ulteriori strutture periferiche nelle zone ritenute di notevole interesse turistico. La Legge delinea chiaramente i compiti principali dell'Agenzia, tra cui la promozione del turismo regionale, la valorizzazione delle risorse locali, la creazione di reti di cooperazione, la pianificazione triennale della promozione turistica e la raccolta di dati di mercato. Inoltre, l'Agenzia si occupa di manifestazioni, eventi e iniziative di interesse turistico, svolgendo un ruolo chiave nella comunicazione e nella diffusione di materiale promozionale.

L'A.P.T. in Basilicata è strutturata per gestire in modo completo le attività legate alla promozione turistica e allo sviluppo del territorio, e la sua composizione comprende una Direzione Generale con due principali aree funzionali, ovvero l'Area Amministrativa e l'Area Promozione e Sviluppo.

La prima costituisce un pilastro cruciale dell'organizzazione, e ospita l'Ufficio Amministrazione, dedicato alla gestione giuridica ed economica del personale, che, oltre ad essere responsabile delle risorse umane, delle relazioni sindacali e del supporto per il Piano di Performance A.P.T. e il sistema premiante del personale, si occupa anche del *management* della rilevazione delle presenze/assenze, delle questioni previdenziali e fiscali e del reclutamento delle risorse umane. All'interno dell'Area Amministrativa, si inserisce anche l'Ufficio Bilancio, Patrimonio e Sicurezza, incaricato delle pratiche relative all'aspetto finanziario dell'Agenzia, come la preparazione della Relazione Previsionale e Programmatica di Bilancio e la gestione della contabilità e delle risorse economiche,

e della coordinazione del servizio di tesoreria e supporta il Collegio dei Revisori APT. Inoltre, tale organo si occupa di gestire gli aspetti patrimoniali, l'Anagrafe della Stazione Appaltante e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

In questo contesto, l'Area Promozione e Sviluppo include il Servizio *Marketing* e Promozione, che sviluppa strategie a livello sia nazionale che internazionale coordinando mostre, fiere, e convegni, nonché il turismo scolastico, sociale, congressuale e di gruppo. Un altro ruolo di rilievo assegnato a tale Ufficio è la collaborazione con enti, associazioni e organismi culturali, oltre alla gestione dei finanziamenti regionali per programmi di *marketing*. Inoltre, non va tralasciato che questo servizio si occupa anche di studio e ricerca, elementi fondamentali nel processo di analisi e attuazione delle campagne promozionali. A tale organo si affianca l'Ufficio Statistica - Ricettività e Sistemi Informativi CED, responsabile della gestione dei dati statistici e delle strutture ricettive, oltre che dello sviluppo del Sistema Informativo aziendale connesso alla ricettività, del coordinamento del Centro Elaborazione Dati (CED) e del supporto alle attività degli Uffici A.P.T. di Matera.

Il Servizio Affari Generali offre supporto organizzativo alla Direzione Generale e gestisce progetti strategici e territoriali, insieme alle relazioni istituzionali ed esterne; inoltre, coordina l'offerta turistica della Basilicata, i partenariati di promozione territoriale e i contributi del Tavolo Paritetico. Anche l'Ufficio Comunicazione, Editoria, Informazione Turistica ricopre un ruolo estremamente rilevante, essendo responsabile delle attività in linea con la missione dell'Agenzia, e fornendo supporto all'informazione turistica a livello locale tramite gli I.A.T. e il coordinamento di finanziamenti per il potenziamento dei servizi di informazione e accoglienza; grazie alla cooperazione tra le varie unità organizzative all'interno dell'A.P.T., viene garantita l'efficienza e il coordinamento delle attività necessarie per promuovere il territorio della Basilicata in modo completo e organico<sup>112</sup>.

#### **4. Piano Strategico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019**

Le Capitali Europee della Cultura (ECOC) sono un'iniziativa culturale promossa dall'Unione Europea (UE) con l'obiettivo di promuovere la diversità culturale e rafforzare il senso di appartenenza della comunità. Si tratta di un programma istituito nel 1985, che prevede la nomina annuale di una o più città a Capitali Europee della Cultura, offrendovi l'opportunità di mettere in mostra il proprio patrimonio culturale, promuovere l'arte e la cultura e accogliere una serie di eventi e iniziative per un anno intero. Il processo di selezione è stato avviato dal Consiglio dei ministri europei, e inizialmente le città venivano selezionate tramite un'iniziativa intergovernativa, in cui gli Stati membri sceglievano

---

<sup>112</sup> A.P.T. Basilicata, *Articolazione degli uffici*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://aptbasilicata.portaletrasparenza.net/it/trasparenza/organizzazione/articolazione-degli-uffici.html>], (ultimo accesso: 10/10/2023).

collegialmente la città che avrebbe svolto il ruolo di Capitale Europea della Cultura. Tuttavia, a partire dal 2005, le istituzioni europee sono entrate in gioco nella selezione delle città, e nel 2006 c'è stata una completa riorganizzazione del processo. Ora, la selezione avviene in modo centralizzato dalla Commissione europea in collaborazione con i governi nazionali, e due Stati membri alla volta competono per l'assegnazione del titolo in base a un ordine di designazione prestabilito.

Selezionare la Capitale Europea della Cultura è un processo complesso che coinvolge una serie di fasi: sei anni prima dell'anno della nomina, gli Stati membri pubblicano un invito a presentare candidature alle città della propria nazione; in questa sede, le città interessate presentano domande che vengono valutate sulla base di criteri predefiniti da una giuria composta da esperti indipendenti del settore culturale. Le città preselezionate devono successivamente elaborare progetti più dettagliati, che vengono nuovamente valutati dalla giuria. In seguito, durante i quattro anni previsti per la preparazione, quest'ultima, con il sostegno della Commissione europea, svolge un ruolo di consulenza, orientamento e monitoraggio dei preparativi, e alla fine di questo periodo, la giuria decide se raccomandare o meno l'assegnazione del premio Melina Mercouri, che attualmente ammonta a una cifra pari a 1,5 milioni di euro (MIC, 2022).

Matera, con la sua nomina a Capitale Europea della Cultura nel 2019, ha vissuto un'esperienza di straordinaria crescita turistica e di visibilità internazionale. L'assegnazione del titolo fu ratificata il 17 ottobre 2014 al termine di un'accurata serie di ispezioni svolte dal 3 al 13 dello stesso mese in sei città finaliste, ovvero Cagliari, Lecce, Matera, Perugia, Ravenna e Siena, sotto la vigilanza di una Commissione valutativa; conseguentemente, in data 23 dicembre 2014, è stato emanato un decreto dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per l'approvazione della raccomandazione avanzata dalla stessa Commissione. In riferimento a tale investitura, la Legge di Stabilità del 2016 (Legge 208/2015, articolo 1, comma 345) ha sancito l'assegnazione di fondi pari a 2 milioni di euro per il 2016, 6 milioni per il 2017, 11 milioni per il 2018 e 9 milioni per il 2019 allo scopo di finanziare un complesso programma d'interventi, da essere definito attraverso un decreto emesso dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, previo accordo con il sindaco di Matera.

Inoltre, l'articolo 1, comma 346, come emendato dal Decreto Legge 183/2020 - Legge 21/2021, ha stabilito che il comune fosse temporaneamente esentato, fino al 31 dicembre 2019, da normative che regolavano le spese per l'acquisto di beni e servizi, e fino al 31 dicembre 2021, da restrizioni concernenti l'assunzione di personale con contratti flessibili, purché ciò fosse strettamente indispensabile per l'organizzazione dell'evento. In aggiunta, tale articolo ha consentito al comune di Matera di autorizzare la corresponsione di compensi per straordinari al personale direttamente coinvolto nell'organizzazione dell'evento, fino a un massimo di 30 ore mensili per ciascun individuo.

A tale fine, sono stati stanziati 0,5 milioni di euro nel 2016 e 1,5 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2017 al 2020, mentre, per il 2021, il comune di Matera aveva la facoltà di destinare fino a 900.000 euro da risorse già allocate nel 2020.

Infine, l'articolo 1, comma 347, come emendato dal Decreto Legge 162/2019 - Legge 8/2020, ha derogato temporaneamente le norme che limitavano le assunzioni di personale con contratti flessibili e le restrizioni sulla spesa di personale, fino al 31 dicembre 2020, al fine di agevolare il completamento del restauro urbano dei rioni Sassi e dell'altopiano murgico di Matera. A tale scopo, sono stati stanziati 5 milioni di euro all'anno dal 2016 al 2019, con la possibilità per il comune di Matera di destinare ulteriori 500.000 euro nel 2020. Il programma d'interventi per Matera, con un totale di 28 milioni di euro, è stato ufficialmente ratificato attraverso il Decreto Ministeriale del 1 maggio 2016, n. 230, che ha destinato 17 milioni di euro per progetti di interesse pubblico a beneficio del comune e 11 milioni di euro al dossier Matera 2019, sotto la giurisdizione della Fondazione Matera-Basilicata 2019. Inoltre, il 26 settembre 2017 è stato formalizzato il Contratto istituzionale di sviluppo relativo a "Matera 2019 Capitale europea della cultura", in ottemperanza all'articolo 7, comma 1-bis, del Decreto Legge 91/2017 - Legge 123/2017, e la Legge di Bilancio del 2018 (Legge 205/2017, articolo 1, comma 574) ha autorizzato l'erogazione di finanziamenti per Matera: 20 milioni di euro nel 2018 e 10 milioni nel 2019, al fine di realizzare urgenti interventi volti a potenziare l'accoglienza, l'accessibilità per i visitatori, il sistema di sicurezza e il decoro urbano, nonché a supportare l'attuazione del programma culturale gestito dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019. Nello specifico, tali investimenti sono stati indirizzati al potenziamento dell'esperienza dei visitatori, al miglioramento della sicurezza e dell'accessibilità, nonché al sostegno delle attività culturali gestite dalla Fondazione Matera-Basilicata 2019. Con un Decreto Ministeriale del 9 agosto 2018, n. 356, il finanziamento è stato redistribuito, destinando 9 milioni di euro al programma di opere pubbliche e 19 milioni di euro al dossier Matera 2019. Inoltre, la Legge di Bilancio dello stesso anno (Legge 145/2018, articolo 1, comma 612) ha ulteriormente autorizzato 2 milioni di euro per realizzare iniziative culturali e spettacoli in città, sotto la direzione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Successivamente, il Decreto Ministeriale del 5 marzo 2019, n. 128, ha delineato le modalità per stipulare un accordo di programma con il comune di Matera, dettando le linee guida per la realizzazione delle iniziative culturali e l'erogazione delle risorse.

Parallelamente, il Decreto Legge 243/2016 - Legge 18/2017, articolo 7-sexies, ha inaugurato sperimentalmente il programma "Magna Grecia - Matera verso il Mediterraneo", mirato a finanziare progetti specifici volti a valorizzare il ruolo di Matera come 'città porta' verso il Mediterraneo, in particolare in relazione alla sua designazione come Capitale Europea della Cultura nel 2019. Tale innovativo programma è stato progettato per creare un sistema culturale integrato, unendo forze per

valorizzare le aree archeologiche, le strutture storiche, gli elementi artistici, gli aspetti urbanistici e architettonici, le risorse naturali, paesaggistiche e ambientali. A tale scopo, è stato istituito uno specifico Fondo all'interno del bilancio del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, con finanziamenti iniziali di 400.000 euro nel 2017, 550.000 euro per ciascuno degli anni 2018 e 2019, e 200.000 euro per il 2020, in seguito a modifiche apportate dalla Legge di Bilancio del 2018 (Legge 205/2017, articolo 1, comma 327). Inoltre, le modalità per la selezione dei progetti, così come la ripartizione delle risorse tra i beneficiari, sono state dettagliate nel Decreto Ministeriale del 16 maggio 2017, n. 220; in particolare, l'articolo 2, comma 1, del decreto ha stabilito che i progetti selezionati avrebbero dovuto essere completati entro il 2019.

In data 22 novembre 2017, è stato pubblicato un Avviso pubblico per la selezione dei progetti, con scadenza delle domande di partecipazione entro il 31 gennaio 2018. Il 4 maggio 2018, è stato emanato un decreto del Segretario Generale del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per l'approvazione dei risultati della selezione. Successivamente, con ulteriore decreto del 10 dicembre 2019, sempre del Segretario Generale del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, è stato approvato lo scorrimento della graduatoria dei progetti, che era ancora valida, al fine di coprire i finanziamenti disponibili<sup>113</sup>.

Uno dei risultati più evidenti di questa nomina è stata la crescita significativa dei pernottamenti turistici; infatti, i dati raccolti hanno mostrato un aumento impressionante del 56% nei pernottamenti tra il 2019 e la media dei tre anni precedenti, rendendo Matera una delle città ECoC più di successo in termini di crescita turistica. La capitale è stata in grado di capitalizzare su una serie di fattori che hanno contribuito a questo successo, come congiuntura favorevole del turismo internazionale, con l'espansione delle piattaforme digitali (ad esempio Airbnb) e l'attrattiva dell'Italia come destinazione turistica, che hanno svolto un ruolo fondamentale nel processo di valorizzazione del ricco patrimonio culturale cittadino – le "gemme turistiche" nascoste nelle sue antiche grotte – nonché nell'opportunità di riqualificazione del patrimonio immobiliare per scopi turistici. L'enorme esposizione mediatica durante la fase di candidatura e l'assegnazione del titolo ECoC hanno contribuito in modo significativo a far conoscere Matera in tutto il mondo, facendone una meta di tendenza, ed attirando non solo appassionati di cultura e storia, ma anche viaggiatori in cerca di esperienze autentiche e luoghi unici. Inoltre, va notato che le Capitali Europee della Cultura non portano solo benefici legati al turismo, ma hanno anche un impatto duraturo sulla cultura e sull'identità delle città, contribuendo

---

<sup>113</sup> Camera dei deputati, *Le Capitali della cultura*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_le\\_capitali\\_della\\_cultura.html#:~:text=Per%20il%202019%2C%20anno%20nel,2020%20alla%20citt%C3%A0%20di%20Parma.](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_le_capitali_della_cultura.html#:~:text=Per%20il%202019%2C%20anno%20nel,2020%20alla%20citt%C3%A0%20di%20Parma.)], (ultimo accesso: 11/10/2023).

a rafforzare il senso di cittadinanza europea, promuovendo la diversità culturale e stimolando la creatività locale (Padula, 2021).

Per approfondire ulteriormente il tema delle ricadute a lungo termine innescate dalla nomina di Matera, risulta di particolare interesse l'analisi del *dossier* di candidatura, che testimonia l'entusiasmo nella creazione di nuove iniziative collettive, capaci di accogliere il contributo di chiunque desiderasse ampliare la creazione culturale della città. La corsa verso il riconoscimento come Capitale Europea della Cultura ha visto la creazione della Fondazione Matera-Basilicata 2019, con significativi finanziamenti dalla Giunta Regionale e dal Comune, a sostegno delle attività fino al 2022. In questo viaggio, Matera ha abbracciato l'idea di un "*Open Future*", ovvero un futuro aperto a nuove sfide legate ad una produzione culturale diffusa, orizzontale e partecipata, un movimento in grado di rimuovere le barriere tradizionali anche grazie alle nuove tecnologie, offrendo a Matera e ad altre città europee che avevano occupato un ruolo marginale nel corso del ventesimo secolo l'opportunità di tornare al centro del dibattito relativo alla produzione culturale.

Va evidenziato il modo in cui la candidatura miri a creare un dialogo aperto con le comunità culturali europee, coinvolgendo cittadini di tutte le età, poiché il concetto chiave alla base di questo progetto è l'attenzione alla comunità, che si esprime nella volontà di coinvolgere gli abitanti di Matera, della Basilicata, del Mezzogiorno e dell'intera Europa nell'implementazione di ogni evento programmato. In questo contesto, i visitatori non devono ricoprire unicamente il ruolo di semplici turisti, ma divengono "cittadini temporanei" coinvolti attivamente in un progetto civico a lungo termine, che mira a costruire un nuovo futuro basato sull'apprendimento reciproco, la creatività e i valori condivisi. Partendo da questi presupposti, gli obiettivi principali dell'anno 2019 hanno incluso il rafforzamento della cittadinanza culturale, l'incremento delle relazioni internazionali, il sostegno a un movimento emergente di "*creative bureaucracy*" e l'aspirazione a fare di Matera una piattaforma aperta di riferimento per il sistema culturale del Sud Europa.

Matera ha tracciato una visione ambiziosa per la sua candidatura a Capitale Europea della Cultura, ponendo in primo piano una serie di obiettivi significativi, tra cui il potenziamento della cittadinanza culturale, con l'obiettivo di coinvolgere attivamente i cittadini di Matera e della Basilicata nella cura e nella valorizzazione del patrimonio, promuovendo la nascita di un rinnovato senso di appartenenza e responsabilità verso la cultura e la storia della Regione, insieme all'espansione della rete internazionale, attraverso il consolidamento della presenza di Matera all'interno di reti e collaborazioni culturali, favorendo scambi e promuovendo progetti in grado di incoraggiare l'apertura della città sul panorama globale. Inoltre, il documento esprime l'aspirazione della città a diventare un laboratorio di innovazione nel settore pubblico, grazie alla promozione di una burocrazia creativa e innovativa, capace di affrontare le sfide in modo flessibile e aperto all'innovazione culturale e sociale,

insieme alla volontà di farsi riconoscere come uno dei principali punti di riferimento culturale nel Sud Europa, comportando il ruolo centrale nella promozione dello scambio culturale e della collaborazione culturale nella regione mediterranea. Tra gli obiettivi inseriti all'interno del *dossier*, si trova anche la promozione del turismo su scala internazionale, da mettere in atto tramite un'azione di posizionamento in grado di proporre Matera come un luogo accogliente per ospitare comunità temporanee di individui interessati a scoprire il territorio, studiare, lavorare e rigenerarsi. In ultima, la città ha espresso la sua volontà di lavorare costantemente per rafforzare la sua posizione di *leader* nell'approccio aperto alla cultura, alla condivisione di dati e alla conoscenza; ciò implica l'incoraggiamento dell'innovazione, che sta alla base del processo per diventare un esempio globale di eccellenza nella cultura aperta (Bollo, d'Auria, Grima, 2013).

Per quanto riguarda la decisione della Commissione di conferire il titolo a Matera, il *dossier* di valutazione da essa compilato risulta essere una risorsa preziosa per comprendere i motivi che hanno portato alla nomina della città: per valutare le candidature, l'organo preposto ha considerato come i candidati hanno soddisfatto gli obiettivi del programma ECOC stabiliti nell'articolo 3 e i criteri definiti nell'articolo 4, ovvero la dimensione dell'apertura e il coinvolgimento della città e dei cittadini. Inoltre, la Commissione ha esaminato la capacità dei candidati di garantire l'attuazione dell'evento, in particolare la *governance*, il *budget* proposto, i piani di personale ed il sostegno delle autorità locali e regionali e del settore privato, ovvero i principali indicatori di credibilità e sostenibilità dei progetti proposti.

La commissione ha apprezzato l'analisi strategica di Matera, una città europea di dimensioni medio-piccole con un pubblico relativamente ampio proveniente dalle grandi città, che ha espresso la volontà di diventare il capofila di un movimento che rimuove le barriere alla cultura, in particolare attraverso le nuove tecnologie e l'apprendimento, con un approccio visionario ed un programma ambizioso, sebbene rischioso. Nonostante alcuni dubbi sulla portata degli interventi proposti dalla città candidata, la Commissione ha apprezzato il forte sostegno da parte della Regione e dei comuni locali, sia dal punto di vista finanziario che dalla partecipazione ai progetti del programma, messo in atto a prescindere dall'esito della selezione, ad indicare chiaramente l'importanza del programma ECOC per lo sviluppo territoriale. Tale approccio ha rappresentato uno dei casi più chiari degli ultimi anni in cui il programma proposto è entrato a far parte di un piano strategico, anziché essere semplicemente una candidatura per una competizione.

Tuttavia, la Commissione esaminatrice ha individuato delle lacune riguardanti l'esplorazione della diversità culturale europea, aspetto fondamentale per permettere ai cittadini di Matera di acquisire una maggiore consapevolezza e comprensione di tali differenze, e ha espresso preoccupazioni riguardo le capacità della città relative alla gestione del notevole numero di progetti ed eventi che

comporta il titolo di ECOC. Va altresì considerato che il *dossier* di candidatura ha riconosciuto tale debolezza, insieme alla necessità di rafforzare le capacità nel settore culturale e nelle amministrazioni pubbliche, considerato come uno degli obiettivi principali su cui lavorare. In tal senso, in sede di presentazione del piano la Commissione è stata informata di un programma atto a formare un certo numero di responsabili di progetto, che ha contribuito in parte, ma non completamente, a dissipare tali preoccupazioni. Tuttavia, gli esaminatori sono rimasti colpiti dalla volontà di formare funzionari pubblici a nuovi modi di lavorare in modo più aperto, grazie al Programma di sviluppo dei servizi pubblici di Matera. Inoltre, la Commissione ha posto particolare attenzione nei confronti dell'intenzione di aumentare il turismo da 200.000 a 600.000 visitatori all'anno e dell'eventuale impatto sull'ecosistema fragile della regione, ma anche in questo frangente è stata rassicurata dal fatto che le ricerche hanno confermato la sostenibilità di tale considerevole incremento.

Durante la fase di monitoraggio dell'evento di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 successiva alla selezione, il *panel* preposto, composto dai sette membri nominati dalle istituzioni dell'Unione Europea, ha collaborato a stretto contatto con l'ECOC per garantire la qualità del marchio e offrire consulenza ed esperienza. Tale comitato si è incontrato tre volte a Bruxelles (nel 2015, nel 2016 e nel 2018) per esaminare i progressi della città e la conformità rispetto agli obiettivi stabiliti; inoltre, l'ente ha svolto un ruolo fondamentale nella decisione riguardante l'assegnazione del già menzionato premio Melina Mercouri, basata sul *report* da esso stilato ed emesso in seguito alla seconda riunione.

Le principali raccomandazioni del *panel* relative alla programmazione di Matera ECOC 2019 hanno incluso alcuni aspetti critici individuati in sede di valutazione, quali l'istituzione delle strutture di gestione e amministrazione, l'assegnazione dei ruoli tra i vari organi direttivi, la selezione del personale chiave, la messa in atto di sistemi amministrativi interni, la raccolta continua di dati di monitoraggio e valutazione, e l'enfasi sulla dimensione europea e sulla promozione della diversità culturale. Infatti, non va dimenticato che il rispetto di tali esortazioni è stato fondamentale per il successo continuo dell'ECOC, poiché vi ha permesso di mantenere il *focus* sul suo programma originale, il quale ha costituito il contratto implicito per detenere il titolo di Capitale Europea della Cultura (*Selection of the European Capital of Culture in 2019 in Italy*, 2014)

Alla luce delle raccomandazioni della Commissione esaminatrice, oltre che dei presupposti espressi nel *dossier* di candidatura, Matera ha implementato il Piano Strategico "Matera Comuni Energie", con lo scopo di creare reti di collaborazione e coalizioni essenziali per lo sviluppo sostenibile della città. È interessante notare come, nel corso della fase di sviluppo iniziale, la promessa di partecipazione sia stata mantenuta organizzando incontri informali con gruppi di cittadini per condividere idee e proposte sul futuro di Matera, pratica che ha favorito la comprensione reciproca e

la creazione di uno spazio aperto per l'espressione delle opinioni di qualsiasi soggetto coinvolto. Il Piano Strategico si basa su dieci principali temi emersi da tali incontri, e rappresenta un primo strumento di riflessione, dimostrando grande impegno nella messa in atto di una nuova modalità di governo, in cui le istituzioni cercano di coinvolgere attivamente i cittadini e promuovere un cambiamento reale nella città. Inoltre, il Piano Strategico è stato pensato per integrarsi al meglio con il contesto della nuova Programmazione Comunitaria 2014-2020, cercando di creare politiche urbane sostenibili e privilegiando il territorio attraverso una visione d'insieme. In tal senso, la candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura nel 2019 ha rappresentato un'opportunità per rilanciare e modernizzare il Piano della città, collegandolo con una visione culturale e di sviluppo europeo, e tale processo sottolinea la volontà di abbandonare modelli obsoleti e di avvicinare le istituzioni ai cittadini, con la sua storia e il suo ricco patrimonio culturale.

Gli obiettivi del Piano Strategico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 possono essere riassunti nelle seguenti azioni chiave:

1. *Valorizzazione dei Sassi e del Centro Storico*: l'obiettivo è migliorare le condizioni di vita dei residenti nei Sassi e promuovere proposte turistiche e imprenditoriali che siano integrate nella storia della città. Si mira a trasformare l'esperienza degli itineranti in un'esperienza culturale, emotiva e riflessiva.
2. *Rigenerazione Urbana Policentrica*: questa azione si concentra sulla riqualificazione delle periferie e sulla creazione di centri culturali, ovvero le basi per agevolare un proficuo scambio di esperienze sulla rigenerazione urbana.
3. *Sviluppo Infrastrutturale Intermodale*: si punta a trasformare le infrastrutture nelle zone meno sviluppate in punti di partenza per la riqualificazione urbana, favorendo soluzioni innovative.
4. *Promozione del Verde Connessione*: l'obiettivo principale di questo punto è la valorizzazione degli spazi verdi nelle periferie di Matera, insieme al coinvolgimento della comunità nella cura di parchi, giardini e aree naturali, promuovendo il benessere collettivo.
5. *Case Rigenerative*: si promuovono nuove soluzioni abitative per rispondere alle esigenze delle fasce economicamente più deboli, con l'obiettivo di ridurre il consumo di territorio.
6. *Riconversione Ecologica delle Aree Industriali*: la riconversione ecologica delle aree industriali è una priorità, con un *focus* sulla riqualificazione e il risparmio energetico.
7. *Valorizzazione delle Murgie e dei Parchi*: si mira a valorizzare il patrimonio naturale esteso di Matera, integrando le Grandi Narrazioni dei parchi e delle riserve naturali nei corridoi naturalistici e turistici e nei siti archeologici.

Queste azioni rappresentano un piano ambizioso per migliorare la qualità della vita nella città e promuovere uno sviluppo sostenibile, sia in termini culturali che ambientali, e, affiancate ai

precedentemente citati dieci temi per la pianificazione strategica contenuti nel documento, sono state in grado di garantire il raggiungimento e l'affinamento degli obiettivi presentati nel *dossier* di candidatura. I seguenti temi costituiscono la base per la pianificazione strategica di Matera, con l'obiettivo di guidare lo sviluppo della città negli anni successivi:

1. *Partecipazione Collaborativa*: questo tema pone l'accento sulla collaborazione tra cittadini e amministratori per dare vita ad una *governance* efficiente e aperta, che integri l'innovazione digitale e coinvolga attivamente i residenti, poiché, come già analizzato, la partecipazione attiva dei cittadini è vista come il motore per lo sviluppo della città.
2. *Sostenibilità Ambientale e Organizzazione Urbana*: la città di Matera mira a sviluppare un'economia sostenibile che integri i servizi di base, producendo ricchezza attraverso opere collettive ben organizzate; questo tema affronta la sfida di creare una *partnership* tra settore pubblico e privato fondamentale per il miglioramento di qualità urbana e sostenibilità ambientale.
3. *Città Inclusiva e Solidale*: l'obiettivo è creare una città inclusiva che affronti le questioni di povertà, marginalità, disoccupazione giovanile e bassa partecipazione delle donne al lavoro. È importante notare come la rete di solidarietà esistente in città sia vista come un vantaggio per costruire una comunità inclusiva, oltre che per affrontare le sfide sociali.
4. *Innovazione Economica e Generazione di Ricchezza*: per Matera, l'innovazione economica è fondamentale per generare ricchezza e attrattività economica. In tal senso, la città mira a diventare un centro produttivo in grado di attrarre innovatori e promuovere un ciclo produttivo nuovo, portando avanti l'obiettivo di creare un ambiente in grado di supportare l'impresa, il talento e l'innovazione, attirando investimenti e capitali.
5. *Capoluogo di Area Vasta*: stando alle considerazioni fino ad ora analizzate, Matera dimostra di essere un capoluogo che deve rafforzare la sua centralità territoriale e migliorare le connessioni con l'area circostante; dunque, la città aspira a svolgere un ruolo di cerniera tra i poli principali della Regione e le località minori, facilitando le connessioni e le relazioni economiche.
6. *Giovani e Opportunità*: questo punto mette in luce il problema dell'emigrazione dei giovani e la necessità di cercare un equilibrio tra flussi che escono dalla città e che vi fanno ingresso. Questo implica la creazione di opportunità di lavoro in città e nei suoi dintorni in modo trattenere le nuove generazioni e offrire loro nuove possibilità significative.
7. *Agricoltura e Risorse Naturali*: le risorse agricole e naturali di Matera sono considerate un bene prezioso, sia in termini di patrimonio culturale che di risorsa economica. La città mira dunque a sviluppare la produzione di prodotti tipici, cibi biologici e tecnologie ambientali, oltre ad una migliore pulizia delle risorse idriche. Tale punto è da considerarsi fondamentale, poiché tali settori possono diventare punti di incontro tra manifattura, ricerca e innovazione.

8. *Patrimonio di Natura e Cultura*: Matera riconosce il valore del suo paesaggio e della sua natura circostante come risorsa economica e benessere comune, impegnandosi a utilizzare tali beni in modo sostenibile, migliorando il paesaggio urbano, periurbano e naturale, dato che la tutela del paesaggio è vista come un fattore cruciale per attirare turisti e sostenere il settore ricettivo.
9. *Rete Culturale e Matera 2019*: la candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura ha rappresentato un'importante sfida per unire culture e facilitare la crescita, e la città ha dimostrato di mettere al primo posto la promozione dei valori culturali locali e internazionali, incoraggiando l'interazione tra associazioni culturali, industrie creative e giovani artisti.
10. *Oltre la Crisi, Prove di Futuro*: Matera riconosce la necessità di innovare e anticipare le sfide economiche del futuro, e perciò si impegna a creare un'economia verde, investire in tecnologie pulite, promuovere l'agricoltura di qualità e il recupero di edifici e quartieri. Inoltre, riconosce il ruolo centrale della cultura e delle industrie creative nell'economia della conoscenza, con lo scopo di creare un ecosistema in cui imprese, talenti e idee possano prosperare, contribuendo a una società migliore e a un'economia più forte (Matera Comuni Energie, 2013).

In conclusione, il Piano Strategico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019 rappresenta un percorso di riflessione e azione che abbraccia una vasta gamma di sfide e opportunità, offrendo una visione completa e articolata del cammino che la città si è impegnata a percorrere negli anni successivi alla nomina, basato su dei temi che fungono da bussola per orientare la città verso un futuro più inclusivo, sostenibile e culturalmente ricco. Matera si presenta come un esempio di adattamento, innovazione e crescita, dimostrando come una comunità possa affrontare le sfide globali e sfruttare il proprio patrimonio unico per creare un futuro promettente. La sfida si è sicuramente dimostrata impegnativa, ma l'ambizione e la determinazione di Matera sono state in grado di rispondere positivamente ai dubbi avanzati dalla Commissione esaminatrice, portando alla celebrazione del successo della città in quanto esempio di successo sui piani della *governance* e dello sviluppo territoriale.

### **5. Dalla candidatura al sito UNESCO: I Sassi e il Parco delle Chiese Rupestri di Matera**

Nel processo di analisi del fervore turistico che ha preso piede a Matera, è fondamentale comprenderne le origini, il cui fulcro è rappresentato dalla presenza dei celebri Sassi, un'icona che ha avviato un percorso di rinascita già a partire dagli anni '80, quando fu emanata la Legge sulla "Conservazione e rinnovamento dei quartieri rupestri di Matera" del novembre 1986. Ma è negli anni '90 che la notorietà di Matera ha iniziato a crescere gradualmente, con un punto di svolta significativo nel 1993, quando i Sassi e il Parco della Murgia sono stati insigniti del titolo di Patrimonio

dell'Umanità dall'UNESCO, un riconoscimento che ha aperto le porte all'arrivo di prestigiose produzioni cinematografiche di fama internazionale.

Tuttavia, l'elemento distintivo di Matera in questo promettente scenario è rappresentato dalla crescita parallela e graduale del turismo culturale, sia a livello nazionale che internazionale: all'orizzonte del nuovo millennio, l'entusiasmo per le prospettive turistiche della città ha catturato l'attenzione di una nuova generazione di operatori turistici, e tali imprenditori, consapevoli del processo di rinnovamento in atto nei Sassi, hanno iniziato a investire in varie strutture ricettive ed alberghiere. In questo contesto l'anno cruciale del 2009 segna l'inizio dei lavori per la candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019., e in questo periodo, la città si è sincronizzata con le tendenze globali di crescita del turismo, afferrando l'opportunità di attirare visitatori provenienti da regioni asiatiche in rapida crescita economica.

L'esplosione del turismo *online*, il trionfo delle piattaforme di condivisione come Airbnb, l'affermarsi delle compagnie aeree *low-cost* e l'ampliamento dell'aeroporto di Bari nelle immediate vicinanze hanno contribuito a creare un ambiente favorevole per la crescita del turismo in una destinazione in crescita come Matera, precedentemente caratterizzata da limitate connessioni di trasporto. In pochi anni, grazie anche all'ampia copertura mediatica derivante dalla nomina a Capitale Europea della Cultura, Matera è passata dall'essere una destinazione emergente a diventare un richiamo sia a livello nazionale che internazionale. Gli stranieri costituiscono ormai una quota significativa dei visitatori, oscillando negli ultimi anni intorno al 30% del totale degli arrivi, affermando la crescente importanza di Matera come destinazione turistica di portata globale (Padula, 2021).

Per quanto riguarda il sito preso in esame, va ricordato che il cuore storico di Matera è noto come "I Sassi", ed è caratterizzato da un intricato sistema di case, chiese, monasteri e abitazioni scavate nelle grotte naturali delle colline conosciute come "Sasso Caveoso" e "Sasso Barisano". Questo antico insediamento si estende su una superficie di oltre mille ettari, rappresentando un esempio eccezionale di adattamento umano al paesaggio. La città ha le sue radici nel Paleolitico e dimostra una continuità di occupazione umana attraverso i millenni, fondendosi armoniosamente con l'ecosistema circostante, con i suoi suggestivi paesaggi di gravine, terrapieni calcarei e antiche chiese rupestri. Come già espresso, l'eccezionale valore universale di Matera è stato riconosciuto dall'UNESCO, che ha dichiarato I Sassi di Matera Patrimonio Mondiale dell'Umanità, segnando una pietra miliare poiché è stata la prima volta che l'UNESCO ha introdotto il concetto di "Paesaggio Culturale" nei criteri di selezione; a tal proposito, quelli soddisfatti dal sito sono i seguenti:

- *Criterio III* (essere testimonianza unica o eccezionale di una tradizione culturale o di una civiltà vivente o scomparsa): i Sassi di Matera rappresentano un grande esempio di insediamento rupestre,

perfettamente adattato al contesto geomorfologico ed ecosistemico, con continuità di oltre due millenni.

- *Criterio IV* (costituire un esempio straordinario di una tipologia edilizia, di un insieme architettonico o tecnologico o di un paesaggio che illustri uno o più importanti fasi nella storia umana): questa città e il suo paesaggio mostrano un insieme architettonico e paesaggistico straordinario, illustrando diverse fasi significative della storia umana.

- *Criterio V* (essere un esempio eccezionale di un insediamento umano tradizionale, dell'utilizzo di risorse territoriali o marine, rappresentativo di una cultura – o più culture – o dell'interazione dell'uomo con l'ambiente, soprattutto quando lo stesso è divenuto per effetto delle trasformazioni irreversibili): Matera è un esempio straordinario di insediamento tradizionale umano, che ha mantenuto una relazione armoniosa con l'ambiente naturale nel corso del tempo.

Il sito del Patrimonio Mondiale di Matera comprende sia I Sassi che il Parco delle Chiese Rupestri, preservando le caratteristiche culturali, i siti e i monumenti che sostengono il Valore Universale Eccezionale del patrimonio. La città antica e l'altopiano delle gravine dall'altro lato sono testimoni di oltre duemila anni di insediamento umano, ed è stata istituita un'area cuscinetto per proteggere i dintorni immediati dei Sassi da sviluppi inopportuni. Inoltre, va menzionato il fatto che Matera mantiene un alto grado di autenticità, con evidenze di occupazione continua da tempi preistorici fino al XX secolo, sebbene una breve interruzione sia avvenuta negli anni '50 per migliorare l'igiene e ristrutturare i vecchi quartieri. In tale contesto, la ritrovata vitalità della città ha ripristinato l'uso tradizionale e la funzionalità del patrimonio, preservando il suo spirito e il suo fascino.

La gestione del sito del Patrimonio Mondiale analizzato in questa sede è regolata da normative nazionali e regionali per la protezione e la conservazione del patrimonio culturale: gran parte dell'area storica è di proprietà dello Stato e affittata al Comune di Matera, e la legislazione nazionale vi affida la responsabilità diretta della gestione dell'area storica. La Legge prevede piani urbanistici per l'uso appropriato dell'area, garantendo il restauro e il recupero dell'architettura tradizionale e la riqualificazione del tessuto residenziale. In più, Matera è sostenuta da leggi regionali che creano il *Parco Archeologico Storico Naturale delle Chiese Rupestri del Materano*, garantendo la protezione, la conservazione e la valorizzazione degli antichi insediamenti rupestri; tali disposizioni fanno parte di un piano complessivo per promuovere lo sviluppo sostenibile, la conservazione delle risorse naturali e la promozione del turismo culturale. In questo frangente si inserisce anche l'attività di monitoraggio della già menzionata area cuscinetti, atta ad evitare il verificarsi di impatti negativi sui quartieri antichi. Anche l'aumento del turismo è gestito per preservare la presentazione e l'atmosfera del sito, garantendo un equilibrio tra la conservazione e la fruizione. Per questa serie di motivi, Matera

continua a prosperare come un esempio straordinario di come l'umanità possa adattarsi e prosperare in armonia con il suo ambiente naturale, mantenendo vive le tradizioni e la cultura<sup>114115</sup>.

Stando alle informazioni fornite da uno studio pubblicato in un'edizione della "Rivista di Scienze del Turismo", l'iscrizione alla Lista UNESCO e l'esistenza di un patrimonio culturale importante, come i Sassi di Matera, hanno influenzato notevolmente la scelta dei turisti, poiché 75% dei visitatori ha dichiarato di essere influenzato da tale designazione. Inoltre, lo studio ha testimoniato come la comunità locale di Matera mostri un atteggiamento molto favorevole nei confronti del turismo, con il 100% degli intervistati che crede che il turismo abbia un impatto positivo sull'economia locale, e il 90% che dichiara di essere felice di condividere la città con i turisti. Nonostante questo supporto, e considerando le sue dimensioni, Matera sembra avere sviluppato il settore turistico meno di quanto abbiano fatto altre città simili (Battilani, Cerabona, Sgobba, 2014); i dati evidenziano che, in confronto ad esperienze simili, la candidatura da sola non è stata sufficiente per rigenerare la destinazione turistica, mentre il ruolo fondamentale della nomina a ECOC ha consentito alla città di promuovere con successo la sua immagine e il suo nome.

Non va dimenticato, inoltre, che nell'ambito degli sforzi per valorizzare il patrimonio culturale italiano e promuovere il turismo, la recente iniziativa "Rete Siti UNESCO" si presenta come un progetto significativo. Si tratta di una proposta, promossa dal Ministero del Turismo, con l'obiettivo di creare sinergie tra i siti Unesco situati nel Sud Italia, in modo da aumentare l'attrattiva dei sedici siti coinvolti, distribuiti in cinque regioni del Sud, quali Basilicata, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia.

Il ruolo di capofila di questa iniziativa è stato affidato alla Provincia di Matera, con l'importante contributo finanziario fornito dall'Associazione Patrimoni del Sud. La città, con la sua esperienza e *leadership*, ha assunto un ruolo chiave nel coordinare e implementare il progetto, dimostrando una profonda dedizione nel promuovere il patrimonio culturale e storico dell'area interessata. L'obiettivo primario di tale impresa è la messa in rete dei beni iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale per creare una connessione tra di essi, consentendo loro di agire come attrattori reciproci. In altre parole, si mira a promuovere non solo i singoli siti, ma l'intero territorio circostante, creando un effetto positivo a catena in grado di massimizzare l'*appeal* turistico delle regioni coinvolte, incoraggiando la cooperazione tra enti locali e la creazione di servizi turistici innovativi, compresi pacchetti turistici, che coinvolgono anche le aree interne. Tale proposta ha ricevuto ampio sostegno e riconoscimento da parte di vari attori nel settore turistico, incluso il già citato Ministero del Turismo, che ha espresso un

---

<sup>114</sup> Unesco World Heritage Convention, *The Sassi and the Park of the Rupestrian Churches of Matera*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://whc.unesco.org/en/list/670/>], (ultimo accesso: 20/10/2023).

<sup>115</sup> Basilicatanet, *Matera*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.basilicatanet.com/ita/web/index.asp?nav=matera>], (ultimo accesso: 20/10/2023).

forte interesse nel consolidare il turismo nel Sud Italia attraverso sinergie come questa, che dimostra di avere il potenziale per permettere di promuovere le bellezze culturali e storiche del Sud e nel coinvolgere sia i siti stessi che le Province circostanti, reindirizzando i flussi turistici su aree più vaste.

Questa iniziativa è un esempio significativo di come la collaborazione tra enti locali e la creazione di reti possano contribuire a promuovere il patrimonio culturale e storico di un'area geografica, aumentando l'attrattiva turistica e generando opportunità di sviluppo economico, oltre a dimostrare la rinnovata consapevolezza dei beni presenti sul territorio, e la volontà di incrementare i benefici da essi derivanti<sup>116</sup>.

## **6. Analisi dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT)**

Nel contesto dell'analisi comparativa dei sistemi turistici di Matera e Padova, rivestono particolare interesse le singole analisi SWOT, le quali offrono uno strumento essenziale per comprendere in maniera approfondita la situazione del turismo in entrambe le città. Matera, celebre per i suoi antichi rioni di sassi e le storiche abitazioni trogloditiche, costituisce un'importante destinazione turistica nel sud Italia, che offre un'esperienza unica e affascinante ai visitatori, ma è anche soggetta a una serie di sfide e opportunità specifiche nel contesto preso in esame.

Infatti, Matera e Padova, pur condividendo l'obiettivo di attrarre i visitatori, differiscono notevolmente sotto molti aspetti, come geografia, cultura, storia e dimensioni. Questo confronto, attraverso l'analisi SWOT, ci permetterà di individuare i tratti distintivi di ciascuna destinazione e di comprenderne meglio le strategie di gestione, la *governance* e le sfide specifiche. Inoltre, ci consentirà di trarre conclusioni utili per lo sviluppo futuro di entrambe le città come destinazioni turistiche di successo, e l'analisi presentata nei paragrafi seguenti rappresenta un passo fondamentale in questo percorso di confronto e apprendimento.

### ***6.1 Analisi SWOT della pianificazione strategica***

Spostando l'attenzione su Matera, è evidente che la città abbia tratto vantaggio dalla sua nomina come Capitale Europea della Cultura, soprattutto dal punto di vista della spinta verso un rilancio del territorio sul mercato, ma deve anche affrontare sfide significative, quali il rischio di isolamento e di perdita di identità.

L'analisi proposta mette in evidenza i seguenti punti:

---

<sup>116</sup>Provincia di Matera, *Fare rete per dare maggiore forza attrattiva ai territori partendo dai siti Unesco*, (31 gennaio 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.provincia.matera.it/notizie-int/item/2056-fare-rete-per-dare-maggiore-forza-attrattiva-ai-territori-partendo-dai-siti-unesco>], (ultimo accesso: 21/10/2023).

Tab.5 – Analisi SWOT della pianificazione strategica di Matera

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impegno verso il rilancio: Matera mostra un forte interesse nel rivalutare il proprio patrimonio attrattivo, aprendo nuove opportunità per il turismo.</li> <li>- Focalizzazione sui canali di comunicazione: l'attenzione ai canali di comunicazione potrebbe migliorare la visibilità della destinazione.</li> <li>- Innovazione nel <i>marketing</i> territoriale: Matera si concentra sulla creazione di esperienze turistiche diverse e mirate, spostando l'attenzione verso nuove aree.</li> <li>- Nomina a Capitale Europea della Cultura: la designazione di Matera come Capitale Europea della Cultura è stata un motore significativo per la pianificazione strategica, portando alla rigenerazione del patrimonio e all'ottimizzazione delle infrastrutture.</li> <li>- Pianificazione sostenibile: Il Piano Strategico di Matera ECOC 2019 presenta una forte enfasi sulla sostenibilità ambientale e sull'organizzazione urbana, evidenziando la sensibilità a questioni ambientali e di sviluppo sostenibile.</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza di enfasi sulla sostenibilità: la mancanza di considerazione per la sostenibilità del Piano Strategico Regionale potrebbe limitare la crescita a lungo termine.</li> <li>- Mancanza di ascolto delle esigenze locali: L'approccio della Basilicata sembra meno attento alle esigenze proprie del territorio, mettendo l'accento sul riposizionamento.</li> <li>- Potenziale per l'isolamento: la forte autonomia e l'approccio separato potrebbero isolare Matera dal contesto regionale e limitare la cooperazione con altre aree.</li> </ul>
<p><b>Opportunità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificazione: la creazione di un turismo puntiforme e l'attenzione ai luoghi meno conosciuti potrebbero ampliare l'offerta turistica.</li> </ul>	<p><b>Minacce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rischio di perdere l'identità: il riposizionamento potrebbe rischiare di snaturare l'identità e la cultura locale.</li> </ul>

<p>- Sostenibilità: l'implementazione di politiche di sostenibilità potrebbe aumentare l'attrattività a lungo termine.</p> <p>- Innovazione e sviluppo urbano: Matera potrebbe capitalizzare sull'innovazione e sullo sviluppo urbano per migliorare l'esperienza turistica e attrarre nuovi visitatori.</p> <p>- Consolidamento delle risorse: la nomina a Capitale Europea della Cultura potrebbe essere utilizzata come base per sviluppare nuove risorse culturali e turistiche.</p>	<p>- Mancanza di monitoraggio: la mancanza di un monitoraggio dettagliato potrebbe rendere difficile misurare il successo delle strategie e apportare correzioni</p> <p>- Rischio di eccessivo isolamento: l'isolamento da altre regioni potrebbe limitare le opportunità di collaborazione e scambio di <i>best practice</i>.</p>
--	--

### 6.2 Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali

Venendo alla rete di *stakeholder* Matera, si evidenzia l'opportunità significativa di creare una D.M.O. dedicata per migliorare la gestione del turismo nella città e potenziare la collaborazione tra gli *stakeholder*, ma deve evitare il rischio di dispersione di risorse e conflitti di interesse.

Nel quadro dell'analisi SWOT relativa alla rete di attori locali a Matera, è fondamentale condurre una valutazione dettagliata in grado di permettere di acquisire una visione approfondita del contesto e delle dinamiche che coinvolgono gli attori locali nel settore turistico, oltre che di identificare le possibilità di miglioramento nella gestione complessiva del turismo sul territorio.

Tab.6 – Analisi SWOT della rete di partenariato degli attori locali di Matera

<p><b>Punti di forza:</b></p> <p>- Ufficio a Matera e Piano "Comuni Energie": la presenza di un ufficio a Matera e l'esistenza del Piano "Comuni Energie" hanno favorito la gestione e il monitoraggio delle attività turistiche nella regione.</p> <p>- Potenziale per una maggiore collaborazione: l'assenza di un organo di gestione autonomo a Matera potrebbe</p>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <p>- Mancanza di una D.M.O. dedicata: l'assenza di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione a Matera potrebbe limitare la capacità di gestire in modo specifico le esigenze turistiche della città.</p> <p>- Rischio di dispersione delle risorse: la collaborazione tra attori pubblici e privati</p>
--	--

<p>rappresentare un'opportunità di sviluppo di una struttura più efficace e di promozione della collaborazione tra gli attori territoriali.</p>	<p>potrebbe comportare rischi di dispersione delle risorse e conflitti di interesse.</p>
<p><b>Opportunità:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di una D.M.O. dedicata: l'opportunità di creare un'Organizzazione di Gestione della Destinazione dedicata per Matera potrebbe migliorare la gestione delle attività turistiche della città.</li> <li>- Maggiore capillarità delle D.M.O. in Basilicata: la creazione di più D.M.O. in Basilicata potrebbe facilitare la promozione di nuovi punti di snodo e percorsi turistici.</li> </ul>	<p><b>Minacce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rischio di conflitti: la collaborazione tra attori territoriali potrebbe comportare conflitti di interesse e difficoltà di gestione.</li> <li>- Possibile dispersione di risorse: l'assenza di una D.M.O. dedicata a Matera potrebbe comportare una dispersione di risorse e una mancanza di focus.</li> </ul>

### 6.3 Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari

Matera, come verrà dimostrato dall'approfondimento presente al capitolo 4.4, gode di una posizione favorevole con un alto moltiplicatore di spesa turistica e un significativo impatto economico derivante dal turismo. Tuttavia, la città deve affrontare la sfida della concentrazione di risorse nel settore turistico e il rischio di sovraturismo, mentre gli investimenti immobiliari rappresentano un'opportunità per la crescita economica, ma è essenziale garantire una gestione sostenibile per preservare la qualità dell'esperienza turistica e dell'ambiente:

Tab.7 – Analisi SWOT degli aspetti economico-finanziari di Matera

<p><b>Punti di forza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moltiplicatore di spesa turistica elevato (1,85): Matera gode di un alto moltiplicatore di spesa turistica, il che significa che ogni euro di spesa turistica supplementare genera un significativo impatto economico totale, contribuendo notevolmente all'economia locale.</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrazione di risorse: la crescente popolarità di Matera potrebbe portare a una concentrazione eccessiva delle risorse nel settore turistico, aumentando la vulnerabilità alle fluttuazioni del settore.</li> <li>- Rischio di sovraturismo: La crescita del turismo potrebbe comportare il rischio di</li> </ul>
--	--

<p>- Crescita significativa del settore turistico: la città ha sperimentato una crescita significativa nel settore turistico, con un aumento della qualità e della competitività dei servizi di alloggio e ristorazione, nonché lo sviluppo di servizi specializzati.</p>	<p>sovratourismo, con effetti negativi sulla qualità della vita dei residenti e sull'ambiente.</p>
<p><b>Opportunità:</b></p> <p>- Alto impatto economico: l'analisi economica evidenzia un significativo impatto economico del turismo a Matera, contribuendo in modo significativo al PIL della città e della regione.</p> <p>- Investimenti immobiliari: gli investimenti immobiliari nel settore turistico rappresentano un'opportunità per la crescita economica di Matera.</p>	<p><b>Minacce:</b></p> <p>- Dipendenza economica dal turismo: Matera potrebbe diventare fortemente dipendente dal turismo, comportando rischi economici in caso di fluttuazioni nel settore.</p> <p>- Gestione sostenibile necessaria: la crescita del turismo richiede una gestione sostenibile per evitare problemi di sovratourismo e impatti negativi sull'ambiente.</p>

#### **6.4 Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile**

In quanto a Matera, come già accennato, le politiche di *governance* dimostrano un interesse crescente nei confronti del tema della sostenibilità, e l'analisi SWOT esposta all'interno della seguente tabella mette in evidenza alcuni punti salienti per comprenderne al meglio sia le note positive, che le criticità:

*Tab.8 – Analisi SWOT dell'impatto sul turismo sostenibile a Matera*

<p><b>Punti di forza:</b></p> <p>- Piano Strategico per la sostenibilità: Matera ha adottato un Piano Strategico che promuove la sostenibilità, inclusa la valorizzazione del patrimonio culturale, la rigenerazione urbana e il coinvolgimento attivo della comunità.</p>	<p><b>Punti di debolezza:</b></p> <p>- Sfide di implementazione: attuare politiche di sostenibilità può comportare sfide di implementazione e richiedere tempo per realizzare risultati concreti.</p>
--	---

<p>- Valorizzazione dei Sassi e del Centro Storico: L'approccio mira a trasformare l'esperienza turistica in un'attività culturale e riflessiva, in linea con le linee guida dell'UNESCO <i>Toolkit</i>.</p> <p>- Promozione della Verde Connessione: L'attenzione ai parchi e alle aree verdi riflette l'impegno per il benessere della comunità.</p>	<p>- Forte crescita turistica: l'incremento del turismo potrebbe mettere a dura prova le risorse e le infrastrutture locali.</p>
<p><b>Opportunità:</b></p> <p>- Crescita turistica sostenibile: Matera ha l'opportunità di sviluppare un turismo sostenibile che valorizzi il patrimonio culturale e crei benefici per la comunità.</p> <p>- Promozione dei valori culturali locali: Matera può utilizzare il suo Piano Strategico per promuovere i valori culturali locali attraverso iniziative come la creazione di una Rete Culturale.</p>	<p><b>Minacce:</b></p> <p>- Sovraffollamento turistico: l'incremento del turismo potrebbe portare al sovraffollamento, con impatti negativi sull'ambiente e la qualità dell'esperienza turistica.</p> <p>- Fragilità del patrimonio culturale: la conservazione del patrimonio culturale richiede un'attenta gestione per evitare danni dovuti all'afflusso turistico.</p>



## Capitolo 4

### PADOVA E MATERA A CONFRONTO

#### **1. Comparazione per contesti e modi di regolazione**

La comparazione per contesti, correlata all'analisi dei modi di regolazione, è un approccio che mira ad analizzare le dinamiche di sviluppo di un territorio partendo dagli studi di caso, considerandoli nella loro complessità, come risultato dell'interazione tra Stato, Mercato e Comunità, ovvero della regolazione politica, economica e sociale, che dà vita a uno specifico “modo di regolazione” proprio di un contesto storicamente costruito (Messina 2012). Questo approccio consente di individuare tra i fattori rilevanti per comprendere le dinamiche di *policy making* che caratterizzano le reti di governance per lo sviluppo di un territorio, sia gli stili amministrativi di un contesto politico locale e regionale, sia la rilevanza e il prestigio di cui godono gli attori locali (politici, economici e sociali). Sia soprattutto la loro cultura di rete e le modalità con cui la rete di governance viene costruita e gestita.

Nel contesto delle città, ad esempio, la comparazione per contesti dei modi di regolazione può essere utilizzata per esaminare le differenze nella gestione del patrimonio culturale, del turismo, dell'ambiente e altri aspetti rilevanti, secondo un approccio che aiuta a identificare le *buone pratiche*, le sfide comuni e le strategie di successo che possono essere adottate in contesti simili o applicate per migliorare la gestione e lo sviluppo sostenibile di determinate aree o settori.

Questo capitolo si concentra sull'analisi comparativa tra le due città italiane considerate, Padova e Matera, che vantano un patrimonio culturale straordinario, che differiscono notevolmente nelle modalità di gestione e nelle loro designazioni – Padova come sito UNESCO dal 2021 e Matera come sito UNESCO dal 1993 e Capitale Europea della Cultura 2019 – con l'obiettivo di esaminare le differenze nei contesti e nei modelli di regolazione di queste due città.

Per condurre questa analisi, è stato adottato un approccio basato sulla comparazione per contesti che consente di esaminare le due realtà in modo dettagliato, evidenziando le differenze e le somiglianze nelle modalità di gestione delle designazioni culturali. La metodologia utilizzata per approfondire l'analisi comparata dei due contesti è quella della SWOT analisi che valuta i punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e le minacce esterne dei contesti culturali.

I risultati dello studio comparato saranno presentati in modo strutturato, evidenziando le differenze nei contesti di Padova e Matera, e verranno discusse le implicazioni di tali differenze, offrendo una visione sintetica delle strategie e delle dinamiche di gestione delle designazioni culturali nelle due città.

Questo capitolo intende fornire una base di riferimento anche per ulteriori riflessioni sulla *governance* e sulle politiche di sviluppo, non solo per i casi di Padova e Matera, ma anche per altre città e Regioni che desiderano valorizzare il proprio patrimonio culturale e turistico, poiché la comparazione dei contesti dei modelli di regolazione permette di trarre importanti lezioni e identificare buone pratiche che contribuiranno all'arricchimento delle strategie di gestione culturale e al potenziamento dell'attrattiva delle destinazioni culturali.

## **2. Pianificazione strategica**

Per mettere a confronto le strategie di pianificazione di Padova e Matera, appare necessario fare una premessa relativa alla legislazione regionale che regola le attività del turismo in Veneto e in Basilicata, poiché si tratta di due approcci distinti, che forniscono una prospettiva interessante sulle modalità in cui il territorio risponde agli *input* forniti dal Piano Strategico Nazionale (vedi capitolo 1, paragrafo 3.3) e coordina le azioni per la promozione e l'organizzazione delle attività relative all'industria presa in esame.

Partendo dall'approccio della regione Veneto, si nota fin da subito la volontà di offrire agli operatori del settore una normativa compatta ed univoca, in cui la Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 ricopre il ruolo di principale fonte di riferimento per le attività e i principi da mettere in atto in ambito turistico. Tale documento, infatti, si occupa di coordinare la stesura del Piano Strategico Regionale, la divisione dei compiti tra Regione e Province, e i processi di adattamento alle nuove esigenze in termini di sostenibilità ed accessibilità. È interessante notare come tale Legge sia stata arricchita in tempi più recenti, dimostrando la volontà di adattarsi alle nuove esigenze del settore, come lo sviluppo dei Marchi d'Area e delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione, insieme all'implementazione della Carta dell'accoglienza e dell'ospitalità.

Nel caso della Basilicata, invece, la legislazione regionale appare più frammentata e datata, dimostrando un minore livello di aggiornamento rispetto al corrispettivo veneto; in tale contesto,

infatti, si trovano numerose leggi specifiche – come quella per il settore alberghiero (DGR n. 823 del 4 agosto 2017), e per l’istituzione di un marchio di qualità ambientale delle strutture ricettive (L.r. n. 33 del 5 aprile 2000) – accanto a fonti normative di più ampio respiro, più strettamente legate all’organizzazione e alla pianificazione territoriale. A quest’ultima categoria appartiene la Legge regionale n. 7 del 4 giugno 2008, che si occupa di ridefinire i compiti di Province e Comuni, insieme ai compiti della A.P.T. regionale, che da Agenzia di Promozione Turistica è stata rinominata Agenzia di Promozione Territoriale, aggiornando i dettami della precedente Legge regionale n. 34 del 30 luglio 1996.

Per quanto riguarda i Piani Strategici delle rispettive Regioni, è necessario menzionare il fatto che nel caso del Veneto le manovre da mettere in atto sono espone in maniera meticolosa e articolata, e che un aspetto chiave è rappresentato dall’individuazione delle debolezze che il territorio presenta, soprattutto in termini di stagionalità, concentrazione e maturità delle destinazioni. Partendo da questi presupposti, all’interno del documento viene chiaramente espressa la volontà di allontanarsi dal classico approccio che individua nella promozione l’unico mezzo per ottenere un maggiore successo, ma viene evidenziata la necessità di adottare una prospettiva di *governance* più sostenibile ed attenta alle esigenze dei territori, pensata per aumentarne l’attrattività a partire dall’ascolto delle problematiche derivanti da pregressi approcci volti all’aumento della quantità piuttosto che al miglioramento della qualità dell’esperienza turistica. In questo senso, il Veneto dimostra un ottimo livello di sensibilità alle nuove istanze del turismo contemporaneo, puntando su un’offerta che sia in grado di stare al passo con sempre più elevati standard di competitività, puntando su un avanzato programma di monitoraggio e adattamento, da individuarsi nell’implementazione di un Piano Strategico annuale, che, affiancato a quello di durata triennale, ha lo scopo di aggiornare e modellare le attività da mettere in campo per raggiungere gli obiettivi di sviluppo prefissati. È da apprezzarsi, inoltre, la volontà di individuare le azioni necessarie per garantire l’ottimizzazione della filiera nel breve, medio e lungo termine, tracciando delle linee guida in grado di seguirne ed indirizzarne il percorso evolutivo. Inoltre, il Piano Strategico del Veneto punta ad agire in una prospettiva di ampio respiro, che sia in grado di coinvolgere anche i settori e le imprese non espressamente caratterizzati da una vocazione turistica, ma ugualmente coinvolti in tale industria, dimostrando ancora una volta la capacità di adottare una visione sistemica, da porre come base per lo sviluppo del territorio a trecentosessanta gradi.

Venendo al Piano Strategico della Regione Basilicata, fin dal titolo si può cogliere una chiara vocazione alle attività di *marketing* territoriale, nonostante condivide con il documento analizzato nelle righe precedenti la volontà di porre rimedio ai fenomeni di elevata concentrazione, insieme al problema della domanda, che troppo spesso esprime interessi poco variegati, che rischiano di avere

come conseguenza l'appiattimento dell'offerta stessa. Per questo motivo il Piano punta prima di tutto al rilancio del territorio, riservando un'attenzione particolare alla rivalutazione del patrimonio attrattivo della Regione e della sua presenza sui principali canali di comunicazione. In tale contesto, si nota un approccio alla *governance* territoriale che si distacca notevolmente da quello del Veneto, poiché mira soprattutto allo svecchiamento dei metodi di promozione turistica, soprattutto attraverso un'azione di riqualificazione dei luoghi atta alla creazione di un turismo puntiforme, che possa spostare l'attenzione dei visitatori verso aree nuove ed esperienze diversificate. In tal senso si può affermare che la Basilicata si trovi in una situazione in cui l'identificazione e la trasformazione dell'attrattività di luoghi come borghi e località marittime è al centro del dibattito, in una fase che non pone l'accento sull'ascolto delle esigenze proprie del territorio, ma, piuttosto, sulla volontà di riposizionamento. Purtroppo, questo approccio non lascia spazio al discorso sulla sostenibilità, la cui assenza pesa sulla riuscita degli obiettivi di crescita esposti dal Piano, nonostante esso contenga ottimi propositi, sia in termini di monitoraggio del fenomeno turistico, che di rinnovamento della A.P.T.

Rimanendo sul tema dell'organizzazione delle destinazioni prese in esame, e restringendo l'obbiettivo sulle città di Padova e Matera, si nota subito come la nomina a Capitale Europea della Cultura di quest'ultima abbia costituito un importante motore per le azioni di pianificazione strategica, che grazie ai fondi ottenuti e ad un lavoro pluriennale di programmazione avvenuto a stretto contatto con la Commissione esaminatrice hanno portato alla rigenerazione del patrimonio presente sul territorio. Ciò che più colpisce quando si valutano le strategie di *governance* del Piano Strategico della Basilicata per il periodo 2022-2026 e di Matera ECOC 2019, è che il documento programmatico più datato sia quello contraddistinto da una forte presenza del tema della sostenibilità, completamente estromesso dalle istanze più recenti. A sostegno di questa tesi si trova il secondo dei dieci temi fondamentali alla base della pianificazione strategica di Matera, intitolato "sostenibilità ambientale e organizzazione urbana"; si tratta di uno dei pilastri del Piano, che individua nello sviluppo di un'economia sostenibile in grado di integrare i servizi di base la chiave per la produzione di ricchezza, che passa attraverso l'implementazione di opere collettive e partenariati tra pubblico e privato.

Tali considerazioni dimostrano un'altra differenza sostanziale tra le strategie di pianificazione delle due città prese in esame: nel caso di Matera, si tratta di un sistema di *governance* che in un certo senso prevarica i dettami della pianificazione regionale, rendendo la destinazione una sorta di meta a sé stante, ampiamente sviluppata e per questo dotata di un'autonomia che la scorpora dal resto del territorio. Nel caso di Padova, invece, si può notare come il Piano Strategico regionale funga da bussola per le azioni a supporto del riposizionamento competitivo della Provincia – intento che avvicina il *Destination Management Plan* al documento programmatico relativo alla Regione

Basilicata, piuttosto che al Piano di Matera ECOC 2019 – che rispecchiano la centralità dei fattori di carattere economico e sociale, tenendo sempre a mente le esigenze legate ai temi della sostenibilità, come la mobilità e la cura dell'ambiente. A differenza di Matera, Padova dimostra di rivolgere un'attenzione più esplicita agli aspetti strettamente legati al turismo, individuando una serie di azioni specifiche indirizzate a segmenti di domanda ben delineati; tale approccio si affianca ad un piano di riqualificazione urbana più simile al Piano “Comuni Energie” della ECOC, ma viene integrato con un'accurata analisi del mercato, poiché il rilancio della destinazione e la diversificazione dell'offerta sono elementi senza i quali la città non vedrebbe il successo degli sforzi messi in atto sul piano urbanistico e organizzativo. Probabilmente, questa differenza è dovuta al fatto che la nomina a Capitale Europea della Cultura funge di per sé da cassa di risonanza, e ciò ha concesso a Matera di potersi concentrare maggiormente sulla pianificazione territoriale in senso stretto, senza doversi preoccupare di trovare uno o più segmenti di mercato a cui sottoporre la propria offerta.

In definitiva, queste differenze dimostrano come le strategie di pianificazione turistica siano strettamente influenzate dalle specificità regionali e dalla direzione strategica adottata. Ciascuna Regione e città ha il compito di bilanciare le proprie esigenze e risorse, cercando di realizzare gli obiettivi di sviluppo turistico in un modo che meglio risponda alle sue peculiarità e alle sfide contemporanee.

### **3. La rete di partenariato degli attori locali**

Se si osserva la mappa delle D.M.O. (*Destination Management Organizations*) italiane, si nota fin da subito una presenza molto fitta sul territorio Veneto, mentre per quanto riguarda la Basilicata, si trova unicamente la A.P.T. analizzata nel capitolo 3.3. Ciò sta ad indicare, fin dal primo sguardo, che la differenza sostanziale tra le due Regioni sta nel fatto che le principali città venete godono della presenza di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione, mentre Matera si affida all'Agenzia di Promozione Territoriale regionale.

Sicuramente, il discorso sulla rete di partenariato degli attori locali di Padova e sulla coerenza della sua struttura con le direttive espresse a livello regionale ben si adatta con le considerazioni fatte nel paragrafo precedente, poiché anche in questo caso la Regione Veneto, attraverso la Delibera di Giunta Regionale n. 1661 del 2016, ha sostenuto l'O.G.D. Padova nell'implementazione di iniziative strategiche durante il triennio 2016-2019, fondamentali per il consolidamento di una *partnership* tra i soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. È interessante notare, in questo frangente, come la presenza di una O.G.D. dedicata allo sviluppo dell'area rispecchi significativamente le istanze presenti nel Piano Strategico regionale relative all'ascolto delle esigenze dei luoghi, dato che tale

Organizzazione ha lo scopo di agire negli interessi della città, e si pone come obiettivo lo sviluppo della stessa, nel rispetto delle risorse e dei possibili limiti che presenta.

Un altro punto interessante relativo alla O.G.D. di Padova, è che essa include anche i Comuni dell'area, e tale dato sottolinea l'importanza della diffusione di D.M.O. sul territorio; in un contesto come il Veneto, molto ricco di risorse ad alto potenziale attrattivo, la presenza di un unico ente regionale preposto alla gestione del turismo risulterebbe alquanto limitante, data l'articolazione e la numerosità delle destinazioni presenti nell'area. In tal senso, riuscire a cogliere ed interpretare le esigenze di un territorio così variegato risulterebbe un'operazione pressoché impossibile, e il rischio di una gestione distaccata ed approssimativa sarebbe sicuramente alto.

Lo sviluppo del territorio, quindi, sicuramente giova della presenza di enti specializzati, e per questo motivo risulta facile giudicare la presenza di una singola A.P.T. per la gestione dell'intera Regione Basilicata come inadeguata. A questo proposito, non vanno tralasciate la presenza di un ufficio avente sede a Matera e l'esistenza del Piano "Comuni Energie", poiché il primo garantisce sia il monitoraggio che la gestione delle attività relative al turismo, mentre il secondo ha spianato la strada per la collaborazione tra attori territoriali appartenenti al settore pubblico e privato. Probabilmente, l'assenza di un organo di gestione autonomo e a sé stante a Matera costituirebbe sicuramente una svolta positiva per il raggiungimento degli obiettivi di *partnership* e sviluppo espressi dal Piano Strategico della città.

Una maggiore capillarità di D.M.O. in Basilicata potrebbe facilitare anche il compimento delle istanze presenti nel Piano regionale per il periodo 2022-2026 relative alla promozione di nuovi punti di snodo alla creazione di nuovi percorsi e itinerari turistici, perché, come evidenziato in precedenza, alla base dell'implementazione di iniziative territoriali stanno l'ascolto e l'interpretazione delle esigenze dei territori che si intende immettere nel circuito turistico regionale. A tal proposito, non va dimenticato come una modalità di promozione valida ed efficace sul lungo termine debba essere realizzata a partire dalla stretta collaborazione con i vari *stakeholder* presenti sul territorio.

In conclusione, la presenza di *Destination Management Organizations* differenziata tra il Veneto e la Basilicata sottolinea l'importanza di adattare le strutture di gestione turistica alle specifiche esigenze dei territori. Nel Veneto, gli organi come l'O.G.D. Padova sono supportati da politiche regionali mirate e costruiscono *partnership* solide tra attori pubblici e privati. Tuttavia, la Basilicata potrebbe trarre vantaggio da una maggiore diffusione di D.M.O. per sostenere gli obiettivi del suo Piano regionale e promuovere in modo più efficace le risorse e i luoghi unici della Regione, considerato che Collaborare con gli attori locali e adattare la gestione turistica alle specifiche

caratteristiche del territorio rimangono punti chiave per lo sviluppo sostenibile del turismo nella Basilicata.

Inoltre, va sottolineato che una maggiore presenza di D.M.O. in Basilicata avrebbe il potenziale per favorire la creazione di nuovi percorsi turistici e itinerari, contribuendo così alla diversificazione dell'offerta turistica, trattandosi di un aspetto particolarmente rilevante in un'epoca in cui i viaggiatori sono alla ricerca di esperienze autentiche e fuori dagli schemi convenzionali.

La Basilicata, con la sua ricca storia, tradizioni e paesaggi unici, ha molto da offrire, ma è necessario promuovere queste risorse in modo efficace; una rete più ampia di D.M.O. sul territorio potrebbe favorire la valorizzazione di luoghi meno conosciuti, promuovendo un turismo sostenibile e responsabile che rispetti le risorse e le comunità locali.

#### **4. Aspetti economico-finanziari**

Per quanto concerne l'analisi delle ricadute economiche derivanti del turismo nei due contesti di riferimento, è necessario menzionare un'analisi dettagliata della matrice *input-output* della Basilicata, che è stata utilizzata per delineare un Conto Satellite del Turismo specifico per Matera. Attraverso l'utilizzo di un *software open-source* specializzato nella gestione di modelli appartenenti a tale matrice, è stato possibile invertire la tavola *input-output* della Basilicata e calcolare i coefficienti della matrice intermedia. I risultati di quest'analisi hanno rivelato un moltiplicatore di spesa turistica per la Basilicata, attestatosi a 1,62; in altre parole, ciò significa che per ogni euro di spesa turistica supplementare nella Regione (rappresentante una variazione della domanda), l'impatto economico totale si traduce in €1,6. Questo valore abbraccia gli impatti diretti, indiretti e indotti dovuti alle complesse interconnessioni tra i vari settori dell'economia, e se si considera il Prodotto Interno Lordo (PIL) come misura finale dell'attività economica, questo moltiplicatore ci indica quanto tale indicatore varierà in risposta a una variazione unitaria della domanda turistica.

Matera ha dimostrato una crescita significativa nel settore turistico negli ultimi anni, caratterizzandosi per l'aumento della qualità e la competitività dei servizi di alloggio e ristorazione, nonché per lo sviluppo di servizi specializzati rivolti ai visitatori, come i trasporti e le agenzie di viaggio. Questo insieme di fenomeni ha giustificato l'ipotesi di un moltiplicatore di spesa turistica più elevato per Matera, stimato a 1,85. Per ottenere dati concreti che riflettessero l'evoluzione della domanda turistica a livello locale e regionale nel periodo tra il 2014 e il 2019, è stato necessario integrare le statistiche relative agli arrivi turistici nella matrice *input-output*; in particolare, sono stati moltiplicati i dati annuali sugli arrivi turistici per il valore medio giornaliero di spesa per turista stimato per quell'anno specifico, e a questo valore è stata aggiunta la spesa totale annuale dei turisti escursionisti.

Nel 2019, la spesa turistica complessiva a Matera (che include soggiorni e escursioni) è stata stimata a circa €121,3 milioni, una cifra rappresentativa dell'impatto della domanda che, basandosi sul moltiplicatore di spesa turistica di Matera di 1,85, si traduce in un incremento di circa €224,3 milioni nel PIL della città. L'analisi economica complessiva del turismo su scala regionale nel 2019, comprendente la stima del turismo quotidiano nella regione, ha raggiunto un valore di circa €422 milioni; in questo contesto, risulta interessante notare che, nonostante Matera abbia contribuito al 26,72% degli arrivi turistici totali in Basilicata nel 2019, essa ha rappresentato quasi la metà del PIL turistico complessivo dell'intera Regione, ma va ricordato che si tratta di un risultato in gran parte attribuibile alla maggiore capacità di spesa dei turisti che visitano una città d'arte. Inoltre, vale la pena menzionare l'effetto della spesa delle famiglie residenti rispetto a quella dei turisti, poiché l'analisi *input-output* rivela che la spesa dei turisti ha un impatto maggiore sul PIL o sul valore aggiunto rispetto alla spesa dei residenti. Ciò è dovuto principalmente ai modelli di spesa dei visitatori, che influenzano in misura significativa il settore degli alberghi e della ristorazione (40%) e presentano un basso componente di importazione diretta e indiretta. Al contrario, la spesa dei residenti richiede produzioni con un componente di importazione più elevato.

L'ultimo passo nell'analisi dell'impatto del turismo riguarda la stima della quota del PIL turistico rispetto al PIL totale, e tali stime sono state condotte sia per l'intera Regione della che per il Comune di Matera nel 2019. Nel primo caso, le stime effettuate confermano i dati ufficiali, con il PIL turistico che rappresenta circa il 3-4% del PIL totale della Regione.

L'incidenza del turismo su Matera si è rivelata un catalizzatore di straordinarie trasformazioni anche in ambito immobiliare, fenomeno che ha suscitato un notevole interesse da parte degli operatori del settore alberghiero e della ristorazione, così come da parte di famiglie che hanno intrapreso il cammino di riconversione delle loro proprietà in strutture dedicate all'accoglienza turistica. Stando ai dati di base emersi da un'analisi recente sull'impatto economico di Matera Capitale Europea della Cultura 2019, gli investimenti nel settore immobiliare per scopi turistici costituiscono un ambito economico ben definito: tali investimenti, operati non soltanto da parte dei professionisti dell'ospitalità e della ristorazione, ma anche da parte di famiglie che hanno scelto di riconvertire le loro proprietà in spazi adibiti all'accoglienza turistica, rappresentano il cuore pulsante di questo comparto. Il periodo compreso tra il 2014 e il 2019 ha assistito a un'esplosione nel settore turistico a Matera, il che ha generato un notevole afflusso di denaro, ed è divenuto imperativo considerarlo al fine di valutare l'impatto complessivo sul valore degli investimenti immobiliari a fini turistici a Matera, concentrando l'attenzione su questo luogo che, ha rappresentato a tutti gli effetti il fulcro della crescita turistica in Basilicata in questi ultimi anni. Tali operazioni comprendono una gamma di investimenti di diversa portata effettuati tra il 2014 e il 2019 da famiglie e imprese al fine di creare

*ex novo* strutture alberghiere e extra-alberghiere, comprese strutture congressuali, ristrutturare o ampliare costruzioni già esistenti, trasformare aree residenziali in unità adibite all'accoglienza turistica, e ristrutturare spazi destinati a bar e ristorazione. Con una valutazione prudente, si stima che nell'area comunale di Matera siano stati realizzati investimenti per circa €30 milioni tra il 2014 e il 2019, con un impatto complessivo sulla spesa stimato a circa €55,5 milioni.

In sintesi, l'influenza del turismo a Matera si è tradotta in significative trasformazioni del settore immobiliare, rappresentando un'importante forza trainante per l'economia locale, e l'implicazione di famiglie e imprese in progetti di ristrutturazione e di sviluppo di strutture turistiche ha contribuito a ridefinire il volto della città, conferendovi un nuovo slancio economico e una promettente prospettiva di crescita futura. Inoltre, il settore turistico si è rivelato un catalizzatore straordinario per lo sviluppo economico, con un notevole impatto positivo sul PIL del Comune e dell'intera Regione, e l'attraente mix di patrimonio culturale e servizi di qualità ha contribuito a rendere Matera un'importante destinazione turistica, con la promessa di un futuro economico sempre più brillante (Padula, 2021).

Anche a Padova, l'industria del turismo ha dimostrato di essere un fondamentale catalizzatore dell'ascesa economica, influenzando diversi settori al di là dell'ospitalità e della ristorazione. L'effetto a catena dell'attività turistica si traduce in un'impronta economica che supera la soglia del miliardo di euro annui, e nel corso dell'ultimo anno, si è registrato un significativo aumento degli arrivi turistici, ripristinando i livelli pre-pandemici. Questa tendenza positiva sta spingendo gli operatori del settore a sollecitare investimenti mirati nel turismo, sottolineando che i benefici derivanti non si limitano esclusivamente a quest'ultimi, ma coinvolgono l'intera comunità. I dati che supportano questa analisi provengono dall'ultimo rapporto intitolato "La ricchezza dei comuni turistici", pubblicato da "Sociometrica", una società di consulenza specializzata nell'analisi dei dati economici, il cui focus è il cosiddetto "valore aggiunto" generato dall'industria turistica. La metodologia si basa su stime fornite dall'Istat, che non si limitano alle spese dei clienti in strutture ricettive tradizionali, agenzie di viaggio e locali, ma includono anche le spese relative a trasporti, attività culturali, noleggi, commercio e altri servizi. Inoltre, il rapporto considera non solo le presenze ufficiali, ma tiene conto anche degli affitti brevi in residenze private.

In questo contesto, Padova si piazza al 36° posto nella classifica dei primi 100 comuni italiani che contribuiscono in modo sostanziale alla ricchezza turistica, registrando un valore di 385 milioni di euro, mentre Abano si trova al 33° posto con 413 milioni di euro. È rilevante notare che l'anno precedente Abano aveva registrato 357 milioni e Padova 376 milioni; tale rovesciamento di posizione testimonia l'importante ripresa del settore termale dopo il periodo difficile dell'emergenza sanitaria da COVID-19. La forza del turismo veneto è evidente con tre città tra le prime dieci posizioni, tutte ubicate sul litorale veneziano: Cavallino, San Michele al Tagliamento e Jesolo, e va sottolineato che

Abano supera note destinazioni turistiche come Assisi e Taormina, così come altre località termali storiche in Italia, tra cui Montecatini. Considerando che Padova e Abano insieme contribuiscono con quasi 800 milioni di euro, e tenendo conto di altre località turistiche nella provincia di Padova, come le città murate, si stima che l'intera provincia abbia generato almeno un miliardo di euro di ricchezza grazie al turismo.

Va sottolineato che questa analisi conferma la tendenza positiva del turismo, evidenziando che il suo impatto benefico coinvolge non solo le strutture ricettive, ma anche l'intero ecosistema circostante, e, nonostante il contesto complesso caratterizzato dall'inflazione, i viaggiatori sono più attenti alla spesa. Tuttavia, Padova ha dimostrato di essere resiliente e ha attratto un considerevole numero di turisti stranieri dopo la pandemia. I benefici derivanti coinvolgono non solo albergatori e ristoratori, ma l'intera comunità, portando vantaggi economici diffusi (Pipia, 2023).

## **5. L'impatto sul turismo sostenibile**

In merito agli impatti sul turismo sostenibile delle politiche attuate dalle due città prese in esame, va ricordato come le scelte di *governance* incidano significativamente, anche grazie all'influenza dell'inserimento all'interno della WHL dell'UNESCO, che ha a sua volta dimostrato un notevole impegno nella promozione di questo approccio, evidenziando la necessità di sviluppare nuovi modelli di crescita. Tale impegno si riflette nell'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit*, una preziosa raccolta di guide pratiche progettate per sostenere il turismo sostenibile nei siti del Patrimonio Globale, che promuove un approccio collaborativo che enfatizza il coinvolgimento delle comunità locali, riconoscendo che il successo del turismo sostenibile richiede la partecipazione attiva di tutti gli attori. Inoltre, il documento si concentra sull'importanza dell'analisi delle infrastrutture esistenti, dei tipi di visitatori e dell'impatto del turismo sulla comunità locale, ovvero fattori assolutamente presenti all'interno dei Piani Strategici di Padova e Matera.

Viene segnalato, inoltre, che una narrazione coerente e una comunicazione efficace sono fondamentali per attirare e mantenere i visitatori, e il *Toolkit* si occupa di fornire linee guida per ottimizzare le infrastrutture senza compromettere il valore universale del sito e per sviluppare prodotti, servizi ed esperienze che contribuiscano al benessere della comunità, ricordando come il monitoraggio costante del comportamento dei visitatori e del loro impatto sul sito sia essenziale per prevedere e gestire l'affluenza turistica.

Tornando sul tema dei Piani Strategici, questo approccio che mira a massimizzare i benefici economici e sociali del turismo, mantenendo un costante impegno per il miglioramento continuo, si riflette in alcune scelte di *governance*, come ad esempio il progetto "Padova 2030". Come già analizzato nel capitolo relativo al Piano Strategico e all'O.G.D. di Padova, tale iniziativa si integra

perfettamente con le linee guida dell'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit*, promuovendo una visione a lungo termine per la sostenibilità e il turismo sostenibile in città. Si tratta, infatti, di un piano che mira a rigenerare il patrimonio esistente, preservare le aree verdi e sviluppare aspetti economici e sociali, il tutto con una forte attenzione alla sostenibilità ambientale e alla mobilità. Un esempio tangibile è il progetto "Parco delle Mura," che promuove la forestazione urbana e la creazione di percorsi ciclopedonali per circondare la città con un anello verde. Inoltre, l'attrattività del centro storico e il patrimonio culturale diffuso rappresentano punti di forza che si allineano con l'UNESCO Toolkit, promuovendo esperienze turistiche sostenibili e valorizzando la cultura e l'ambiente locale. Questa sinergia contribuirà significativamente allo sviluppo del turismo sostenibile a Padova, promuovendo una crescita equilibrata, la conservazione del patrimonio e la sostenibilità ambientale.

Per quanto concerne Matera, in qualità di Capitale Europea della Cultura 2019, ha presentato un Piano Strategico che abbraccia una serie di azioni chiave che si sposano in modo significativo con le indicazioni fornite dall'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit*, offrendo a sua volta una visione integrata per lo sviluppo turistico sostenibile.

Il primo obiettivo riguarda la valorizzazione dei Sassi e del Centro Storico, con lo scopo di migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere proposte turistiche che si integrino nella storia della città, secondo un approccio che punta a trasformare l'esperienza turistica in un'attività culturale e riflessiva, come suggerito dal documento dell'UNESCO. La rigenerazione urbana policentrica è un altro elemento chiave del piano, che si concentra sulla riqualificazione delle periferie e sulla creazione di centri culturali, promuovendo lo scambio di esperienze sulla rigenerazione urbana. Questo riflette l'importanza di coinvolgere l'intera comunità, come indicato nel *Toolkit*. Inoltre, Matera si impegna per lo sviluppo infrastrutturale intermodale con l'obiettivo di trasformare le infrastrutture nelle zone meno sviluppate in punti di partenza per la riqualificazione urbana, incoraggiando soluzioni innovative, come suggerito nel documento di riferimento. Anche la Promozione del Verde Connessione è un concetto fondamentale in sintonia con le linee guida, che testimonia l'impegno di Matera nella valorizzazione degli spazi verdi nelle periferie e coinvolgere attivamente la comunità nella cura di parchi e aree naturali, promuovendo il benessere collettivo.

Il *Toolkit* dell'UNESCO mette in evidenza l'importanza di considerare il valore come base per lo sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze, e Matera sta attuando questa direttiva, promuovendo la produzione di prodotti tipici e cibi biologici ed impegnandosi per promuovere i valori culturali locali e internazionali attraverso iniziative come la creazione di una Rete Culturale, un passo fondamentale per una visione integrata di sviluppo sostenibile.

## 6. Punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (SWOT)

Tab.9 - Comparazione per contesti di Padova e Matera

Variabili	Padova	Matera
Pianificazione strategica	Padova dispone di una solida base di gestione turistica, con una legislazione chiara (Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013) e sensibile alla sostenibilità. Tuttavia, la città affronta sfide legate alla concentrazione turistica e alla maturità delle destinazioni, ma vede anche una serie di opportunità che includono il turismo sostenibile e sinergie regionali. Le minacce, in questo caso, comprendono la concorrenza e problemi di accessibilità. In conclusione, una gestione oculata è essenziale per il successo	La pianificazione strategica di Matera è incentrata sull'obiettivo di valorizzare il suo patrimonio culturale e turistico. La città si impegna in un rilancio ambizioso, focalizzandosi sulla diversificazione dell'offerta turistica e sull'innovazione nei canali di comunicazione. La nomina di Matera a Capitale Europea della Cultura ha svolto un ruolo chiave nel riqualificare l'ambiente urbano e nel promuovere il turismo. Vi sono comunque sfide importanti, come la necessità di rafforzare la sostenibilità e di evitare il rischio di perdere l'identità locale. La pianificazione strategica si basa su una visione di crescita a lungo termine, mantenendo l'attenzione sulla conservazione del patrimonio culturale e sull'innovazione come leve per lo sviluppo turistico di Matera.
La rete di partenariato degli attori locali	La rete di partenariato degli attori locali in città si basa su una solida struttura di gestione turistica rappresentata dall'O.G.D. di Padova, in linea con le direttive regionali, ed il supporto della Delibera di Giunta Regionale n. 1661 del 2016 promuove la collaborazione tra attori pubblici e privati. Nonostante ciò, la località deve affrontare sfide come la dispersione di risorse dovuta	La rete di partenariato a Matera si distingue per la presenza di un'A.P.T. regionale con una sede distaccata <i>in loco</i> e il Piano "Comuni Energie", che favoriscono la gestione turistica. Purtroppo, l'assenza di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione specifica e il rischio di dispersione delle risorse da parte di attori pubblici e privati rappresentano ancora sfide importanti. Le

	<p>alle numerose D.M.O. presenti in Veneto e il possibile conflitto di interessi tra attori locali. Le opportunità includono il già avviato coinvolgimento dei Comuni, per una gestione più mirata e la collaborazione con gli <i>stakeholder</i> locali per realizzare gli obiettivi del Piano Strategico. Ma vi sono anche minacce, come la possibile dispersione di risorse e la perdita di focus a causa della complessità della gestione con vari attori, nonché la competizione interna tra le numerose D.M.O. in Veneto.</p>	<p>opportunità comprendono la creazione di una D.M.O. dedicata per Matera e una maggiore collaborazione tra attori territoriali, mentre le minacce riguardano i conflitti di interesse e la possibile dispersione di risorse. Appare chiaro come la gestione efficace di questa rete sia essenziale per lo sviluppo turistico a Matera.</p>
<p>Aspetti economico-finanziari</p>	<p>Il turismo a Padova genera oltre un miliardo di euro all'anno, influenzando positivamente l'economia locale. Dopo la pandemia, la città ha attirato un considerevole numero di turisti stranieri, contribuendo alla ripresa del settore turistico. Tuttavia, rimane vulnerabile alle fluttuazioni economiche e dipende fortemente dal turismo, comportando rischi in caso di cambiamenti improvvisi nella domanda turistica. L'attuale tendenza positiva offre opportunità di crescita, ma Padova compete con altre destinazioni turistiche per attrarre turisti, e l'inflazione potrebbe influenzare le entrate e i profitti del settore.</p>	<p>Matera vanta un alto moltiplicatore di spesa turistica, generando un notevole impatto economico. La crescita nel settore turistico è evidente, ma vi è il rischio di sovraturismo e concentrazione eccessiva delle risorse. La città contribuisce in modo significativo al PIL, con opportunità di investimenti immobiliari; in questo contesto, la dipendenza economica dal turismo e la necessità di gestione sostenibile rappresentano sfide economiche importanti. La vigilanza nell'affrontare queste sfide sarà essenziale per il futuro sviluppo economico di Matera.</p>

<p>L'impatto sul turismo sostenibile</p>	<p>Padova si impegna per il turismo sostenibile, beneficiando dell'inclusione nella WHL dell'UNESCO e del progetto "Padova 2030" che promuove la sostenibilità a lungo termine. La città sfrutta il suo ricco patrimonio culturale per offrire esperienze turistiche sostenibili, ma la vulnerabilità economica e la concorrenza con altre destinazioni turistiche continuano a rappresentare sfide significative. Padova può capitalizzare sulla crescita sostenibile del turismo per creare benefici diffusi nella comunità, ma deve affrontare l'attenzione alla spesa dei viaggiatori e l'eventuale inflazione, poiché le fluttuazioni economiche globali rappresentano un'ulteriore minaccia per il settore turistico.</p>	<p>Matera ha adottato un Piano Strategico per la sostenibilità, enfatizzando la valorizzazione del patrimonio culturale, la rigenerazione urbana e il coinvolgimento della comunità, secondo un approccio che mira a trasformare il turismo in un'esperienza culturale riflessiva. Ancora oggi l'implementazione può comportare sfide e la crescita turistica mette a dura prova le risorse e le infrastrutture locali. Matera ha l'opportunità di sviluppare un turismo sostenibile che valorizzi il patrimonio culturale e promuova i valori culturali locali attraverso l'UNESCO <i>Toolkit</i> ed il Piano Strategico, anche se il sovraccollamento turistico e la fragilità del patrimonio culturale richiedono attenta gestione.</p>
<p>Punti di forza</p>	<p>- Legislazione regionale solida: La presenza di una chiara e stabile legislazione regionale fornisce una base solida per la pianificazione e la regolamentazione delle attività turistiche, garantendo una gestione flessibile e aggiornata.</p> <p>Sensibilità alla sostenibilità: Padova dimostra una forte sensibilità alla sostenibilità, con una visione a lungo termine e azioni mirate per promuovere la sostenibilità nel settore turistico.</p> <p>- Integrazione riqualificazione urbana e analisi di mercato: Padova ha</p>	<p>- Pianificazione strategica: Matera ha una pianificazione strategica chiara che mira a valorizzare il suo patrimonio culturale e turistico. Questo fornisce una direzione definita per lo sviluppo turistico e la gestione del territorio.</p> <p>- Diversificazione dell'offerta: la città si impegna in un rilancio ambizioso, concentrandosi sulla diversificazione dell'offerta turistica, attirando una gamma più ampia di visitatori.</p> <p>- Innovazione nei canali di comunicazione: la Basilicata ha deciso di investire nell'innovazione dei canali di</p>

	<p>successivamente integrato la riqualificazione urbana con un'analisi di mercato, promuovendo la diversificazione dell'offerta turistica.</p> <p>- Organizzazione di Gestione della Destinazione: la presenza dell'O.G.D. Padova offre una solida struttura di gestione turistica in linea con le direttive regionali.</p>	<p>comunicazione, migliorando la visibilità della destinazione e raggiungendo nuovi segmenti di mercato.</p> <p>- Nomina a Capitale Europea della Cultura: la designazione di Matera ha giocato un ruolo chiave nel riqualificare l'ambiente urbano e promuovere il turismo.</p> <p>- Rete di partenariato forte: la presenza di un ufficio a Matera e il Piano "Comuni Energie" rappresentano punti di forza nella gestione turistica grazie alla collaborazione tra attori locali.</p> <p>- Alto moltiplicatore di spesa turistica: Matera gode di un alto moltiplicatore di spesa turistica, generando un significativo impatto economico totale.</p>
<p>Punti di debolezza</p>	<p>- Concentrazione di visitatori e Stagionalità: la concentrazione di visitatori in alcune aree e la stagionalità turistica possono rappresentare sfide, richiedendo una distribuzione più equa del flusso turistico durante tutto l'anno.</p> <p>- Necessità di innovazione costante: la maturità di alcune destinazioni richiede uno sforzo costante di innovazione per mantenere l'attrattività turistica.</p> <p>- Limiti dovuti al Piano Strategico Regionale: l'aderenza al Piano Strategico regionale potrebbe limitare la flessibilità e la capacità di rispondere a esigenze specifiche del territorio.</p>	<p>- Sfide di implementazione: l'attuazione delle politiche di sostenibilità e pianificazione strategica può comportare sfide di implementazione e richiedere tempo per ottenere risultati concreti.</p> <p>- Rischio di sovraturismo: la crescita turistica rapida potrebbe sovraccaricare le risorse e le infrastrutture locali, con il rischio di <i>overtourism</i>.</p> <p>Mancanza di D.M.O. Dedicata: l'assenza di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione dedicata a Matera potrebbe limitare la capacità di gestire in modo specifico le destinazioni turistiche.</p>

	<p>- Sviluppo di risorse culturali: Potrebbe essere necessario esaminare ulteriori opportunità per sviluppare risorse culturali e migliorare l'attrattività turistica.</p>	<p>- Rischio di conflitti: la collaborazione tra attori territoriali può comportare conflitti di interesse e difficoltà di gestione.</p>
Opportunità	<p>- Turismo sostenibile ed ecoturismo: l'interesse crescente per il turismo sostenibile e l'ecoturismo offre opportunità di crescita per Padova.</p> <p>- Esperienza turistica di alta qualità: investire nell'esperienza turistica di alta qualità potrebbe attirare visitatori più esigenti e disposti a spendere di più.</p> <p>- Sinergie regionali: la collaborazione con altre destinazioni regionali può aumentare l'attrattività turistica, sfruttando le sinergie tra le destinazioni.</p>	<p>- Crescita turistica sostenibile: Matera ha l'opportunità di sviluppare un turismo sostenibile che valorizzi il patrimonio culturale e crei benefici per la comunità locale.</p> <p>Promozione dei valori culturali locali: attraverso il Piano Strategico, Matera può promuovere i valori culturali locali, creando iniziative come la Rete Culturale.</p> <p>- Creazione di una D.M.O. dedicata: l'opportunità di creare un'Organizzazione di Gestione della Destinazione dedicata potrebbe migliorare la gestione delle attività turistiche.</p> <p>- Maggiore capillarità delle D.M.O. in Basilicata: la creazione di più D.M.O. in Basilicata potrebbe facilitare la promozione di nuovi punti di snodo e percorsi turistici.</p>
Minacce	<p>- Concorrenza con altre destinazioni turistiche: la crescente competizione con altre destinazioni turistiche potrebbe sfidare la posizione di Padova sul mercato.</p> <p>- Problemi di accessibilità: problemi di accessibilità potrebbero limitare il potenziale di crescita turistica.</p>	<p>- Sovraffollamento turistico: l'incremento del turismo potrebbe portare al sovraffollamento, con impatti negativi sull'ambiente e sulla qualità dell'esperienza turistica.</p> <p>- Fragilità del patrimonio culturale: la conservazione del patrimonio culturale</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competizione regionale: la competizione con altre destinazioni nella stessa regione potrebbe mettere a rischio la posizione di Padova sul mercato.</li> <li>- Dispersione di risorse e conflitti di interesse: la presenza di numerose D.M.O. in Veneto potrebbe comportare una dispersione di risorse e conflitti di interesse nella gestione del turismo a Padova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>richiede un'attenta gestione per evitare danni dovuti all'afflusso turistico.</li> <li>- Dipendenza economica dal turismo: Matera potrebbe diventare fortemente dipendente dal turismo, comportando rischi economici in caso di fluttuazioni nel settore.</li> <li>- Gestione sostenibile necessaria: la crescita del turismo richiede una gestione sostenibile per evitare problemi di sovraturismo e impatti negativi sull'ambiente.</li> </ul>
--	--	--



## CONCLUSIONE

Concludendo il presente studio, ci troviamo di fronte a un'analisi approfondita delle politiche per il turismo sostenibile adottate da due distinte città italiane, che ha permesso di evidenziare il ruolo sempre più cruciale del principio di sostenibilità all'interno del comparto turistico. Sia Padova che Matera, caratterizzate dalla prestigiosa inclusione nella *World Heritage List* dell'UNESCO, hanno subito un'influenza notevole, la quale ha posto l'accento sulla necessità di sviluppare approcci al turismo volti a una crescita basata su solide fondamenta di sostenibilità.

Il processo di scrutinio svolto attraverso un'analisi SWOT ha delineato con chiarezza le sfide e le opportunità che queste due città stanno affrontando nel loro cammino verso la promozione del turismo sostenibile: Padova, attraverso il progetto "Padova 2030," ha dimostrato una notevole predisposizione verso la sostenibilità, unendola all'attenta salvaguardia del suo ricco patrimonio culturale. Tuttavia, l'analisi ha rivelato la sua vulnerabilità economica, la quale si intreccia con la sfida della crescente concorrenza tra molteplici destinazioni turistiche, e in questo contesto, Padova vede le proprie opportunità nell'aumento del turismo e nella possibilità di canalizzare i benefici economici a vantaggio dell'intera comunità.

D'altro canto, Matera, nella veste di Capitale Europea della Cultura 2019, ha elaborato un Piano Strategico che, in linea con le indicazioni proposte dall'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit*, contempla una serie di azioni chiave per la promozione del turismo sostenibile, tra cui spiccano la valorizzazione del patrimonio culturale, la promozione degli spazi verdi e la sottolineatura dei valori culturali locali come punti di forza. Ad ogni modo, l'implementazione delle politiche sostenibili e la gestione dell'incremento del turismo rappresentano sfide significative, le quali richiedono un costante monitoraggio e adattamento. Matera, pertanto, si presenta come un contesto idoneo per lo sviluppo di un turismo sostenibile che riesca a conciliare la valorizzazione del patrimonio culturale e a generare benefici per la comunità locale.

In entrambe le città, l'adesione all'UNESCO *Sustainable Tourism Toolkit* si configura come una guida preziosa, la quale mette in risalto l'importanza del coinvolgimento attivo delle comunità locali e della tutela del patrimonio. Tale partecipazione attiva si profila come una soluzione cruciale per

affrontare con successo le sfide legate alla sostenibilità e garantire che il turismo rappresenti un mezzo di arricchimento diffuso, in grado di sostenere i valori culturali e ambientali delle città.

In ultima analisi, il confronto tra Padova e Matera ha dimostrato che il turismo sostenibile può prosperare, a condizione che le politiche di governo adottate abbraccino una visione a lungo termine e coinvolgano in modo attivo tutte le parti interessate. Le lezioni apprese da queste due città testimoniano come il turismo sostenibile possa costituire una strada desiderabile per il futuro delle destinazioni turistiche.

In definitiva, il percorso verso una filiera più responsabile e *green* è un sentiero che, se percorso con determinazione e responsabilità, si pone come un'auspicabile direzione per le destinazioni turistiche del futuro, in grado di conciliare benefici economici, benessere delle comunità e tutela del patrimonio culturale ed ambientale.

## BIBLIOGRAFIA

- Battilani P., Cerabona A., Sgobba S. (2014), *Il ruolo dei residenti nella valorizzazione del patrimonio culturale – i siti UNESCO di Matera e Alberobello a confronto*, in “Rivista di Scienze del Turismo”, 1, pp. 23-27.
- Bollo A., d’Auria I., Grima J. (a cura di), (2013), *Matera città candidata capitale europea della cultura 2019*, Antezza Tipografi srl, Matera, pp. 1-11.
- Camera di Commercio della Basilicata, CITYO Urban Intelligence (2021) *La Basilicata turistica tra suggestioni slow e rincorsa al futuro*, Matera, 7 ottobre, pp. 1-2, 4.
- Direzione Sistema dei Controlli, Attività Ispettive e SISTAR, Presidenza della Giunta Regionale, Segreteria Generale della Programmazione, U. O. Sistema Statistico Regionale (2022), *Report statistico 2022 “Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta”*, pp. 1-58, 62-121.
- European Capital of Culture’s Selection Panel, *Selection of the European Capital of Culture in 2019 in Italy, the Selection Panel’s Final Report*, Roma (novembre 2014), pp. 1-23.
- Ferrigni F. (a cura di), (2013), *Il futuro dei territori antichi-problemi, prospettive e questioni di governance dei paesaggi culturali evolutivi viventi*, Edipuglia, Santo Spirito, Bari, p.21.
- Gebreegziabher Asmelash A., Kumar S. (2019), *Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators*, in “Tourism Management” n. 71, pp. 67-68.
- Marshall D. (a cura di), (2011), *Preparazione delle candidature al Patrimonio Mondiale*, Organizzazione delle Nazioni Unite per l’educazione, la scienza e la cultura, novembre, p. 10, pp. 17-18.
- Messina P. (2012), *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova, Padova University Press.
- Ministero della Cultura (2022), *Capitali della Cultura italiane ed europee*, Ministero della Cultura Segretariato generale, p.1.
- NecstOur (2018), *Barcelona Declaration of Tourism and Cultural Heritage: “Better Places to Live, Better Places to Visit”*, Barcellona, p.1.
- Nunkoo R. (2017), *Governance and sustainable tourism: What is the role of tourist, power and social capital?*, in “Journal of Destination Marketing & Management” n. 6, pp. 277-278.
- O.G.D. Destination Management Plan 2021-2024, *Verso un nuovo posizionamento competitivo*, pp. 13-14, 17-19, 22-26, 30-54, 59-62, 64-66.
- Padula G. (a cura di), (2021), *Osservatorio sul turismo a Matera*, CITYO Urban Intelligence, pp. 63-64, 69-76, 118-128.
- Pipia G. (2 ottobre 2023), *L’exploit del turismo a Padova alle Terme ha fruttato un miliardo di indotto*, in “il Gazzettino”.
- Thompson J., Wijesuriya G., Young C. (2019), *Gestire il Patrimonio Mondiale Culturale*, ICCROM Associazione Beni italiani Patrimonio Mondiale, Roma, pp. 4-5, p. 29.
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (luglio 2023), *Bollettino socio-economico del Veneto*, Venezia, pp. 8-9.
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (marzo 2023), *Il turismo ritorna in auge*, in “Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto, Venezia, pp. 1-3.

- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (febbraio 2020), *In Veneto i numeri del turismo 2019 lievitano*, in “Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto, Venezia, pp. 1-4.
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (maggio 2019), *L’Agenda 2030, una sfida per il Veneto*, in “Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto, Venezia, pp. 1-2.
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (aprile 2022), *Turismo 2021 positivo grazie all’estate*, in “Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto, Venezia, pp. 1-4.
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (novembre 2021), *Turismo sostenibile, distribuito nel tempo e sul territorio*, in “Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto, Venezia, pp. 1-4.
- UNEP e UNWTO – World Tourism Organization (2005), *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, pp. 11-12.
- UNESCO World Heritage Committee (2021), *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, pp. 14-15, p. 21
- UNWTO – World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, pp. 14-17.
- Simone C. (a cura di), (2021), *Turismo e sviluppo sostenibile*, in “SVILUPPO SOSTENIBILE e COVID-19 - Un catalogo di contenuti”, DIBECS - Dipartimento per il benessere, la cultura e lo sviluppo sostenibile, p. 3.

## DOCUMENTI E NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 117 co. 3 e 4; art. 118.
- Legge 06/04/1977, n. 184 *recupero e protezione dei beni culturali-ecologia*; Convenzione riguardante la protezione sul Piano Mondiale del Patrimonio culturale e naturale, Parigi, 16/11/1972, pp. 1-2.
- Commissione Europea, Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #nextgenerationItalia – Italia domani (aggiornato)*, p. 4, 47, pp. 87-91.
- Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Il Green Deal europeo*, Bruxelles, 11.12.2019, COM (2019) 640 final, p.3.
- Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011, COM (2011) 681 definitivo, p. 4.
- Parlamento europeo, *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile*, Bruxelles, 25 marzo 2021, pp. 3-4, 18, 24,
- GU C 37/8 del 2.2.2021, *Parere del Comitato europeo delle regioni sul tema «Rafforzare la governance locale e la democrazia rappresentativa attraverso i nuovi strumenti tecnologici digitali»*.
- GU n. 81 del 07-04-2014, Legge 7 aprile 2014, n. 56, *Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni*.
- GU Serie Generale n. 12 del 16-01-2023 – Suppl. Ordinario n. 3, Legge 29 dicembre 2022, n. 197, *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*, art. 611-612.
- GU Serie Generale n. 129 del 06-06-2011 – Suppl. Ordinario n. 139, Decreto Legislativo 23 maggio 2011, n. 79, *Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, nonché attuazione della direttiva 2008/122/CE, relativa ai contratti di multiproprietà, contratti relativi ai prodotti per le vacanze di lungo termine, contratti di rivendita e di scambio*.
- GU Serie Generale n. 195 del 14-08-1959, Legge 31 luglio 1959, n. 617, *Istituzione del Ministero del turismo e dello spettacolo*.
- GU Serie Generale n. 261 del 09-11-2007 – Suppl. Ordinario n. 228, Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 206, *Attuazione della direttiva 2005/36/CE relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali, nonché della direttiva 2006/100/CE che adegua determinate direttive sulla libera circolazione delle persone a seguito dell'adesione di Bulgaria e Romania*.
- Camera dei Deputati, Senato della Repubblica, *Schema del Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, 21 aprile 2023, p. 5, pp. 15-35.
- MIBACT – Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Decreto (POIn) fondi strutturali 2007-2013 del Programma Operativo Interregionale “Attrattori culturali naturali e turismo”, p.7.
- MIBACT – Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, *PST 2017-2022 Italia Paese per Viaggiatori*, Roma (2017), pp. 6-8.

- MIBACT – Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, *Raccomandazione per la Commissione esaminatrice per Matera Capitale Europea della Cultura 2019*, Roma (23 dicembre 2014).
- Consiglio Regionale del Veneto, *Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024*, allegato alla Deliberazione Consiliare n. 41 del 22 marzo 2022, pp. 1-7, 20-21, 32-33, 35-43.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 1361 del 28 luglio 2014, *Definizione dei criteri, condizioni e requisiti per il riconoscimento dei consorzi di imprese turistiche*.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 190 del 21 febbraio 2017, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Aggiornamento dei criteri e dei parametri per la costituzione e il riconoscimento delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni e dei Consorzi di imprese turistiche*.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 2286 del 10 dicembre 2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica*.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 472 del 14 aprile 2020, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Aggiornamento disciplina regionale e nuovi standard per le attività di informazione ed accoglienza turistica*.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 588 del 21 aprile 2015, *Classificazione delle strutture ricettive e costituzione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni. Iniziative di semplificazione delle procedure, dei procedimenti amministrativi e delle attività in materia di turismo*.
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 556 del 5 maggio 2020, *Approvazione della "Carta dell'accoglienza e dell'ospitalità" e avvio delle attività di informazione e diffusione della stessa. Azione di lancio 4.7 del P.T.A. 2019, nonché "Azioni di lancio da implementare e ampliare" del P.T.A. 2020*.
- L.r. Veneto 14 giugno 2013, n. 11, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art. 1 co. 1 e 2, art. 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 43 e 44.
- L.r. Basilicata 30 luglio 1996, n. 34, *Nuovo ordinamento turistico regionale*, art. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 e 9; Titolo II.
- L.r. Basilicata 4 giugno 2008, n. 7, *Sistema Turistico Regionale*, Titolo I e II.
- L.r. Basilicata 5 aprile 2000, n. 33, *istituzione di un marchio di qualità ambientale per le strutture ricettive turistiche di Basilicata*.
- L. r. 8 marzo 1999, n. 7, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi al sistema delle autonomie locali e funzionali in attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112*, capo V.
- Regione Basilicata, A.P.T. Basilicata, *Piano Strategico del Marketing Turistico della Basilicata*, 25 gennaio 2022, pp. 1-19.
- Unioncamere Veneto, *Determinazione ad acquisire un servizio di promozione del marchio ombrello «Veneto – the Land of Venice - accordo di collaborazione per iniziative di supporto in esecuzione del Piano strategico del turismo regionale – DGR 1504/2019. CUP C14J19000160007, det. 59/21*.
- Comitato Matera 2019, Comune di Matera, *Matera Comuni Energie, verso il nuovo Piano Strategico*, Matera (2013), pp. 6-7, 14-15, 28-49.

Comune di Padova, Settore Cultura Turismo Musei e Biblioteche, *Capitolato per l'affidamento, ai sensi dell'art. 36 comma 2 lett. A) del D.lgs. 50 del 18/04/2016, del servizio di direzionale e strategico-staff di management dell'Organizzazione della Destinazione turistica Padova, riconosciuta dalla Regione Veneto con DGR n. 501 del 19/04/2016, pp. 1-3.*

## SITOGRAFIA

- A.P.T. Basilicata, *Articolazione degli uffici*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://aptbasilicata.portaletrasparenza.net/it/trasparenza/organizzazione/articolazione-degli-uffici.html>], (ultimo accesso: 10/10/2023).
- Agenzia di Promozione Territoriale di Basilicata”, *Legislazione turistica regionale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.aptbasilicata.it/legislazione-turistica-regionale/>], (ultimo accesso: 5/10/2023).
- Agenzia per la Coesione Territoriale, *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>], (ultimo accesso: 28/02/2023).
- Agenzia per la Coesione Territoriale, *Next Generation EU e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier\\_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/](https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/)], (ultimo accesso: 22/08/2023).
- Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, *Lista dei criteri Unesco*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.patrimoniomondiale.it/?p=322>], (ultimo accesso: 20/10/2023).
- Basilicatanet, *Matera*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.basilicatanet.com/ita/web/index.asp?nav=matera>], (ultimo accesso: 20/10/2023).
- Camera dei deputati, *Assetto delle competenze istituzionali sul turismo e disciplina sui pacchetti turistici*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_turismo\\_d.html](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_turismo_d.html)], (ultimo accesso: 24/08/2023).
- Camera dei deputati, *Le Capitali della cultura*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18\\_le\\_capitali\\_della\\_cultura.html#:~:text=Per%20il%202019%2C%20anno%20nel,2020%20alla%20citt%C3%A0%20di%20Parma.](https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_le_capitali_della_cultura.html#:~:text=Per%20il%202019%2C%20anno%20nel,2020%20alla%20citt%C3%A0%20di%20Parma.)], (ultimo accesso: 11/10/2023).
- Camera dei deputati, *Le funzioni amministrative: il ruolo delle Regioni e degli enti locali*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://temi.camera.it/leg18/post/le-funzioni-amministrative-il-ruolo-delle-regioni-e-degli-enti-locali.html>], (ultimo accesso: 24/08/2023).
- Comitato Europeo delle Regioni, *Il Green Deal a livello locale – Conseguire la neutralità climatica senza che nessuno rimanga indietro*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://cor.europa.eu/it/engage/Pages/green-deal.aspx>], (ultimo accesso: 21/08/2023).
- Commissione europea, *European Regional Development Fund*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en)], (ultimo accesso: 2/03/2023).
- Commissione europea, *Nuovo Bauhaus europeo: nuove azioni e finanziamenti per conciliare sostenibilità, stile ed inclusione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip\\_21\\_4626](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_21_4626)], (ultimo accesso: 2/03/2023).
- Commissione europea, *Realizzare il Green Deal europeo-Trasformare la nostra economia e le nostre società*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_it)], (ultimo accesso: 2/03/2023).

- Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco, *Cos'è l'UNESCO*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/it/Documenti/Detail/180>], (ultimo accesso: 28/08/2023).
- Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco, *Patrimonio Mondiale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/italianellunesco/detail/188>], (ultimo accesso: 29/08/2023).
- Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, *UNESCO sustainable tourism toolkit*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.it/it/TemiInEvidenza/Detail/66>], (ultimo accesso: 30/09/2023).
- Federturismo, *I Ministri ed i Ministeri del Turismo*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.federturismo.it/it/i-servizi/normativa-e-legislazione/legislazione/norme-che-disciplinano-le-istituzioni-sul-turismo/292-la-legislazione-del-turismo/la-legislazione-del-turismo/4551-i-ministri-del-turismo.html>], (ultimo accesso: 26/08/2023).
- Galgano M., *A Matera è boom di turisti*, in “Le cronache lucane” (16 agosto 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.lecronachelucane.it/2023/08/16/a-matera-e-boom-di-turisti/>], (ultimo accesso: 27/09/2023).
- I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *“I cicli affrescati del XIV secolo di Padova”*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/i-cicli-affrescati-del-xiv-secolo-di-padova/>], (ultimo accesso: 21/10/2023).
- I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Il Piano di Gestione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/home-page-2/piano-di-gestione/>], (ultimo accesso: 21/10/2023).
- I Cicli Affrescati del XIV secolo a Padova – UNESCO Sito del Patrimonio Mondiale, *Proposta di iscrizione*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.padovaurbspicta.org/proposta-di-iscrizione/>], (ultimo accesso: 20/10/2023).
- Italiadomani – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>], (ultimo accesso: 22/08/2023).
- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale., *OMT – Organizzazione Mondiale del Turismo*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni\\_internazionali/onu/le-agenzie-specializzate/omt/](https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni_internazionali/onu/le-agenzie-specializzate/omt/)], (ultimo accesso: 27/02/2023).
- Ministero del Turismo, *Fondo per il turismo sostenibile*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.ministeroturismo.gov.it/fondo-per-il-turismo-sostenibile/>], (ultimo accesso: 24/08/2023).
- Ministero del Turismo, *Normativa del settore turistico*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.ministeroturismo.gov.it/del-settore-turistico/>], (ultimo accesso: (23/08/2023).
- Ministero della Cultura-Ufficio UNESCO, *I vantaggi*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.beniculturali.it/la-convenzione-sul-patrimonio-mondiale/>], (ultimo accesso: 29/08/2023).
- Ministero della Cultura, Ufficio UNESCO, *Informazioni sulla Legge*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://unesco.cultura.gov.it/informazioni-sulla-legge/>], (ultimo accesso: 29/09/2023).

- Ministero della Cultura-Ufficio UNESCO, *La Convenzione per la Protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unesco.beniculturali.it/la-convenzione-sul-patrimonio-mondiale/>], (ultimo accesso: 28/08/2023).
- Ministero della Cultura, Segretariato regionale per il Lazio, *Convenzione per il patrimonio immateriale*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.lazio.beniculturali.it/?page\\_id=7042](https://www.lazio.beniculturali.it/?page_id=7042)], (ultimo accesso: 29/09/2023).
- NECSTouR European Regions for Competitive and Sustainable Tourism, *Who we are-Our Network*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://necstour.eu/who-we-are>], (ultimo accesso: 7/03/2023).
- Osservatorio del Turismo Federato, *Osservatorio del Turismo Regionale Federato*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://osservatorioturismoveneto.it/chi-siamo-osservatorio-del-turismo-regionale-veneto/>], (ultimo accesso: 1/09/2023).
- Provincia di Matera, *Fare rete per dare maggiore forza attrattiva ai territori partendo dai siti Unesco*, (31 gennaio 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.provincia.matera.it/notizie-int/item/2056-fare-rete-per-dare-maggiore-forza-attrattiva-ai-territori-partendo-dai-siti-unesco>], (ultimo accesso: 21/10/2023).
- Regione Basilicata *Turismo, i numeri della Basilicata nel 2022*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://statscom.regione.basilicata.it/turismo-i-numeri-della-basilicata-nel-2022/>], (ultimo accesso: 26/09/2023).
- Regione Basilicata, *Turismo: nel 2023 in crescita in Basilicata*, (30 maggio 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://statscom.regione.basilicata.it/turismo-nel-2023-in-crescita-in-basilicata/>], (ultimo accesso: 26/09/2023).
- SassiLive, *Dati Apt Basilicata su flussi turistici 2022 a Matera, intervento Associazione Infrastrutture, servizi e mobilità nel materano*, (9 marzo 2023), risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.sassilive.it/cronaca/politica/dati-apt-basilicata-su-flussi-turistici-2022-a-matera-intervento-associazione-infrastrutture-servizi-e-mobilita-nel-materano/#:~:text=Analizzando%20i%20dati%20appena%20resi,rispetto%20al%202021%20\(345.187\).](https://www.sassilive.it/cronaca/politica/dati-apt-basilicata-su-flussi-turistici-2022-a-matera-intervento-associazione-infrastrutture-servizi-e-mobilita-nel-materano/#:~:text=Analizzando%20i%20dati%20appena%20resi,rispetto%20al%202021%20(345.187).)], (ultimo accesso: 27/09/2023).
- Unesco World Heritage Convention, *Global Strategy*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://whc.unesco.org/en/globalstrategy/>], (ultimo accesso: 29/08/2023).
- Unesco World Heritage Convention, *The Sassi and the Park of the Rupestrian Churches of Matera*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://whc.unesco.org/en/list/670/>], (ultimo accesso: 20/10/2023).
- UNWTO, *Policy and Destination Management*, risorsa online accessibile all'indirizzo [[https://www.unwto.org/policy-destination-management#:~:text=The%20Destination%20Management%20Organization's%20\(DMO,pursuit%20of%20this%20common%20goal.](https://www.unwto.org/policy-destination-management#:~:text=The%20Destination%20Management%20Organization's%20(DMO,pursuit%20of%20this%20common%20goal.)], (ultimo accesso: (20/08/2023).
- UNWTO., *UNWTO Tourism Definitions*, risorsa online accessibile all'indirizzo [<https://www.unwto.org/global/publication/UNWTO-Tourism-definitions>], (ultimo accesso: 27/02/2023).