



Opportunità e sinergie del Turismo nella Sinclinale Camerte
Pioraco 14 luglio 2023
Sala municipale, chiostro di San Francesco
Ore 17

Relazione del dott. Renato Di Gregorio

Premessa

L'intervento si colloca nell'ambito dell'iniziativa organizzata dalla Fondazione "il Vallato" per sviluppare un ciclo di incontri con gli attori del territorio sui temi dello sviluppo locale.

Questa relazione è propedeutica all'attivazione del workshop che si conta di sviluppare assieme agli otto Comuni che, con la collaborazione del Centro Studi Luglio '67, hanno attivato un percorso di avvicinamento alla stesura del "Formulario" per l'iscrizione nella "Lista dei Candidati Ufficiali Italiani" della World Heritage List UNESCO del "Paesaggio vitivinicolo del Verdicchio di Matelica nella Sinclinale Camerte". Essi sono i Comuni di: Fabriano, Cerreto d'Esi, Matelica, Esanatoglia, Gagliole, Castelraimondo, Pioraco e Camerino.

Gli obbiettivi della Fondazione "il Vallato"

*La Fondazione "il Vallato" è nata per valorizzare il territorio tra Fabriano e Camerino. Il nome ricorda una importante opera consortile nata nel XVII-XVIII secolo e con la quale gli imprenditori dell'epoca **si misero insieme** per procurarsi l'energia necessaria a far funzionare le loro aziende.*

*Il nome "il Vallato" è anche una chiara metafora degli obiettivi della fondazione, richiamando immediatamente la prima fortificazione a difesa della «civitas» e che, a differenza delle mura castellane, non è affatto chiusa al mondo esterno, ma è di supporto e a tutela della comunità cittadina e nelle necessità è sempre attraversabile tramite **un ponte**, che lo sormonta e **che rappresenta la via di comunicazione con tutte le culture e le realtà esterne.***

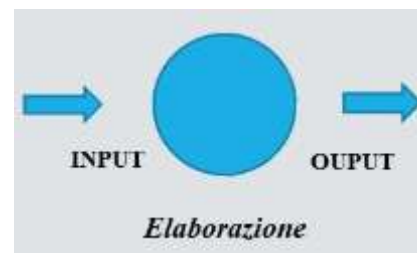
Da questa presentazione istituzionale si ricavano indicazioni utili per la predisposizione della relazione introduttiva al workshop e per la gestione della riflessione comune di coloro che vi partecipano in ragione dell'output finale.

Essa, infatti, suggerisce di sviluppare una riflessione che porti i partecipanti al workshop a individuare un progetto di "valorizzazione dell'intero territorio", come "supporto e tutela della comunità cittadina", aprendosi e "comunicando con tutte le culture e le realtà esterne".

Il workshop

È stata scelta la modalità del workshop e non della conferenza perché, essendo noi promotori della metodologia della Formazione-Intervento®, crediamo che le persone apprendano se sono coinvolti direttamente in un processo partecipativo che dia senso a ciò che in via teorica si dovrebbe sapere. Inoltre è stata fatta la constatazione che gli otto Comuni stanno già lavorando assieme su un progetto comune e hanno più bisogno di apporti concreti del "cosa e come fare" piuttosto che indicazioni di massima di "perché fare".

Un workshop è fatto proprio in modo che ci sia una fase di INPUT nel quale i partecipanti mettono in comune una serie di informazioni e aspettative, una fase di Elaborazione collettiva nella quale i partecipanti si confrontano sulle soluzioni praticabili e una fase di OUPUT nel quale di assumono decisioni condivise sulle azioni da perseguire.



I riferimenti del relatore

L'avvio di un workshop richiede che l'animatore esprima i riferimenti teorici a cui fa riferimento. In questo caso è utile considerare i testi che sono stati scritti al riguardo, anche per il bisogno di approfondimento che eventualmente i partecipanti potrebbero avvertire a valle del workshop.

I testi proposti sono tre: quello sull'Organizzazione Territoriale, che suggerisce il modello di struttura per il governo di un territorio, quello della Metodologia della Formazione-Intervento, che aiuta a sviluppare un processo che porti sia a formulare un progetto di sviluppo che ad apprendere il metodo che serve per progettare la soluzione più opportuna, e quello della Progettazione partecipata che serve ad acquisire quelle tecniche utili per coinvolgere adeguatamente gli attori di un territorio rendendoli partecipi della soluzione da perseguire.



La destinazione turistica

Aumentare il flusso turistico su un determinato territorio induce a introdurre il concetto di “destinazione turistica”.

La definizione che ne dà Wikipedia è la seguente:

“Una destinazione turistica è un ambito territoriale nel quale ha sede un complesso di attrattive che possono soddisfare i bisogni e gli interessi di un determinato segmento di domanda turistica.

I confini della destinazione possono essere identificati, pertanto, partendo dall'analisi delle specifiche esigenze di ogni target di clientela in esame.

Una destinazione turistica può essere considerata tale solo nel momento in cui le risorse, cioè la materia prima fonte di attrazione, siano integrate con infrastrutture e servizi che consentano, rispettivamente, l'accessibilità e la fruibilità della meta desiderata”

Noi riteniamo questa definizione abbastanza superficiale in quanto:

- un “ambito territoriale” non si costituisce da sé, ma viene definito da un gruppo di Comuni che lo circoscrivono,
- “il complesso di attrattive” presenti nell’ambito va identificato. Da chi? Da quei soggetti che decidono di farlo e di dividerlo,
- “che possono soddisfare i bisogni e gli interessi di un determinato segmento di domanda turistica”, che però qualcuno deve rilevare e interpretare.
- “I confini della destinazione possono essere identificati, pertanto, partendo dall'analisi delle specifiche esigenze di ogni target di clientela in esame” ... Chi fa l’analisi ?

- *“una destinazione turistica può essere considerata tale solo nel momento in cui le risorse, cioè la materia prima fonte di attrazione, siano integrate con infrastrutture e servizi”* - Chi le integra?
- *“che consentano, rispettivamente, l'accessibilità e la fruibilità della meta desiderata”* – Chi controlla questo rapporto?

In sostanza la definizione non indica l'Organizzazione che dovrebbe gestire l'ambito, scegliere il turismo gradito, offrirgli le attrattive che il territorio possiede e misurare la soddisfazione e i vantaggi per la collettività.

Anche la definizione data dall'Istituto nazionale des Appellation d'Origine al territorio non è migliore:

“Il terroir è uno spazio geografico delimitato dove una comunità umana ha costruito, nel corso della storia, un sapere intellettuale collettivo di produzione, fondato su un sistema d'interazioni tra un ambiente fisico e biologico ed un insieme di fattori umani, dentro al quale gli itinerari socio-tecnici messi in gioco rivelano un'originalità, conferiscono una tipicità e generano una reputazione ad un prodotto originario di questo terroir.”

Si parla giustamente di spazio geografico, ma come la *“Comunità abbia costruito nel corso della storia un prodotto originario”* e, come ancora lo gestisca questo non è detto.

Si dimentica, cioè, che sui territori ci sono delle Organizzazioni e che la Destinazione richiede un'Organizzazione delle Organizzazioni. Non si prende poi in considerazione che nell'Ambito ci sono comunità che presidiano un modo di essere quotidiano e lo difendono anche inconsapevolmente; comunità che possono avere desiderabilità specifiche nella scelta del target turistico su cui investire.

Nell'Ambito ci sono pure altri esseri viventi (animali, piante, paesaggio) che sono anche più difficilmente modificabili in base alla Destinazione che si vuole costruire.

Se l'Ambito corrisponde a un Territorio e il Territorio deve gestire il Turismo, esso va considerato alla stregua di una qualsiasi Organizzazione. Se accettiamo questa similitudine, le Organizzazioni presenti nell'Ambito possono essere paragonate a “funzioni” di una macro Organizzazione e le comunità locali (composizione e cultura) possono essere considerate le “risorse umane” presenti nell'Organizzazione. Sono loro che determinano le scelte strategiche e adeguano di conseguenza la propria cultura, i propri comportamenti e le proprie competenze se guidate da una leadership condivisa.

Noi chiamiamo questa nuova configurazione della struttura di governo del Territorio: Organizzazione Territoriale.

Va, cioè, costruita un'Organizzazione Territoriale che delimiti l'AMBITO, ma che contemporaneamente costituisca la Governance del Patrimonio che si intende gestire strategicamente, anche per ciò che riguarda il Turismo.

In questo modello una serie di Comuni costruisce una rete che, come insieme, si identifica come una delle «Funzioni» di un'Organizzazione Territoriale.



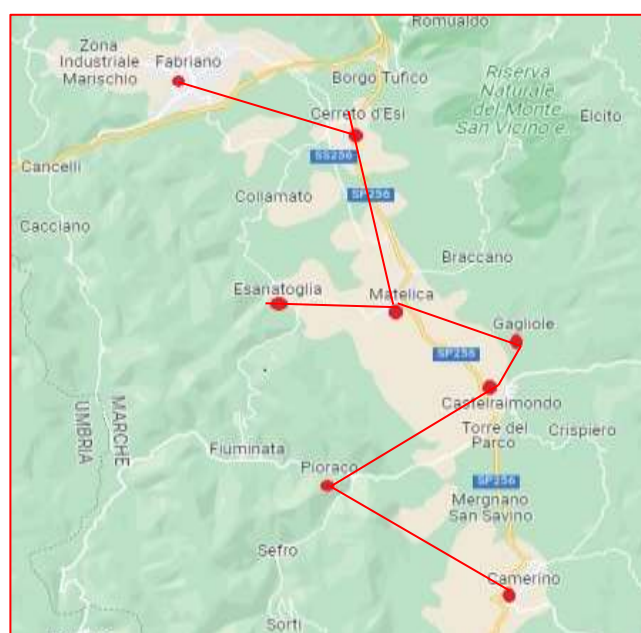
L'Organizzazione Territoriale

L'Organizzazione Territoriale è un modello la cui configurazione è stata messa a punto a partire dalle prime esperienze maturate in Sardegna sul finire degli anni '90. Esso poi si è consolidato nel Lazio a partire dal 2004 e si è diffuso poi in diverse regioni italiane.

Non potendo contare sulla gerarchia come fattore di integrazione, esso ha previsto una serie di meccanismi soft di integrazione che vanno gestiti sapientemente e con grande tenacia.

Il primo meccanismo di integrazione da utilizzare è quello che nel linguaggio manageriale dello sviluppo organizzativo che va sotto il nome di "cultura e leadership" (Vedi: Pasquale Gagliardi e Edgar H. Schein), cioè il riconoscimento da parte di una comunità di una propria identità storica, geografica, sociale, culturale, economica.

Gli otto Comuni che partecipano all'iniziativa sono collocati su un territorio che intanto riconosce di avere almeno due cose in comune: la capacità manageriale per far crescere aziende importanti e il **verdicchio**, tanto da aver trovato la motivazione per mettersi assieme e condividere una strategia quella del riconoscimento di UNESCO al territorio del Verdicchio.



La strategia

Il secondo meccanismo d'integrazione è il sogno comune da tradurre in realtà, la strategia condivisa da perseguire, la sfida da vincere assieme. La cosiddetta Vision, nel linguaggio manageriale.

Il governatore della Regione Veneto, nel 2023, ha fatto una dichiarazione alla Stampa: "abbiamo finora promosso il Prosecco e adesso promoviamo il territorio dove esso viene prodotto!"

Per fare questo un gruppo composito di Enti ha costituito l'Associazione per il patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, un territorio circoscritto da 9 Comuni, ha acquisito il riconoscimento di Patrimonio UNESCO e ha predisposto un percorso turistico che lo attraversa articolato in quattro tappe.



Il territorio fisicamente si presenta attraente per l'ordinata distesa dei vigneti che lo caratterizza a cui però si è poi aggiunta la descrizione dei borghi toccati, della loro storia e delle loro attrattività peculiari.

La stessa cosa fu fatta, nel 2007, dai Comuni che già aderivano all'Associazione SER.A.F., in provincia di Frosinone. Nell'area Nord dell'Associazione vi era un territorio particolare circoscritto dai Comuni di Paliano, Serrone, Piglio e Acuto, caratterizzato dalla produzione del vino Cesanese. La decisione strategica presa, dopo tre incontri di progettazione partecipata, fu quella di non aumentare i volumi di vendita, ma aumentare la promozione del percorso da fare sul territorio per visitare le cantine e godere dell'accoglienza nei borghi del luogo. Aumentare la vendita non era possibile, considerata la dimensione del territorio, se non a scapito della qualità per via delle aggiunte necessarie di vini di altri territori. In ogni caso poi ne avrebbero continuato a beneficiare solo i produttori, ma non il resto delle Comunità locali. La scelta strategica, invece, faceva del vino l'attrattore di riferimento per ottenere più turisti invece che più acquirenti. Spostare l'attenzione dal "prodotto vino" al prodotto "territorio del vino" però comporta un cambiamento radicale del management del prodotto.

Alla qualità del "prodotto vino" va infatti aggiunta la qualità del "prodotto Territorio" e a una schiera di produttori si aggiungono schiere diverse di altri soggetti, tutti altrettanto importanti e, in generale, l'intera comunità residente. In questo caso anche le politiche di marketing cambiano: si va dal marketing di prodotto al marketing territoriale, ma al marketing agito dal management va aggiunto il "marketing interattivo", cioè quello che fa il cittadino, consapevolmente, incontrando casualmente il turista.



La gestione del cambiamento

Quando si definisce e si condivide una strategia nuova va sempre adeguata la Struttura che l'esprime affinché sia capace di perseguirla, ma anche poi capace di svolgere quel ruolo che essa ha disegnato. L'adeguamento è frutto di un processo che è al tempo stesso di carattere organizzativo e di carattere culturale. Alcuni dividono i due livelli di intervento e li collocano temporalmente in spazi diversi: prima l'organizzazione e poi la formazione o prima la formazione e poi l'organizzazione. Noi invece sposiamo il modello della Formazione-Intervento® che intreccia i due processi, quello organizzativo e quello formativo, attivando processi partecipativi combinati.

In questo modo:

- si condividono i problemi,
- si valutano assieme le ipotesi,
- si scelgono le soluzioni condivise
- si apprende collettivamente non sola la cosa, ma anche il come.

Il finanziamento pubblico dei progetti

I processi di cambiamento hanno però un costo che va certamente sostenuto ricorrendo a finanziatori di varia natura. Mentre il finanziamento per una qualsiasi organizzazione è abbastanza semplice perché chi lo richiede è il suo vertice gestionale, risulta complesso nel caso riguardi il Territorio, perché ogni sua sotto-organizzazione ha un vertice di riferimento. Un progetto di sviluppo territoriale richiede infatti un

finanziamento di “sistema”, mentre i beneficiari sono organizzazioni di diversa natura e gli Enti finanziatori sono variamente articolati. Quelli pubblici sono identificabili per:

- a. **Livello:** GAL, Regioni, Governo, Europa
- b. **Funzione:** Agricoltura, Turismo, Formazione, Informatica, Infrastrutture, Scuola.
- c. **Destinatari:** Pubblico, Privati, Associazioni no profit, Rete di imprese,
- d. **Obiettivo:** le Strutture, i Cammini, i Festival,

Va pertanto tenuto di conto l’obiettivo di finanziamento complessivo e vanno utilizzati i vari bandi pubblici per finanziare di volta in volta alcune parti del disegno complessivo come fossero parti di un mosaico, evitando di considerare il finanziamento fine a sé stesso, contingente e individualmente utile.

Se il Ministero del Turismo emette un Bando pubblico per i piccoli Comuni al di sotto dei 5.000 abitanti e, contemporaneamente, cofinanzia al 50% le imprese per migliorare il sistema di accoglienza mentre una delle Regioni italiane, contestualmente, pubblica un bando per concedere alle imprese un prestito a tasso zero restituibile in 18 mesi, è probabile che ognuno immagini di presentare un progetto partendo dai propri interessi immediati.

Se un Territorio che comprende Comuni piccoli e medio grandi e una serie di imprese dell’accoglienza funziona come un’Organizzazione Territoriale sarà logico istituire un tavolo di concertazione così che i Comuni presentino un progetto di Rete che preveda l’implementazione di sistemi utili a promuovere il turismo sul territorio comune a vantaggio anche dei Comuni più grandi che non possono formalmente comparire nel progetto. Parallelamente, le imprese potranno partire dal progetto dei Comuni per individuare dei miglioramenti da apportare alle proprie strutture e ai servizi aggiuntivi da offrire al target turistico condiviso con gli Amministratori dei Comuni, utilizzare il cofinanziamento offerto dal Ministero e pagare la quota a proprio carico con denaro preso però a prestito agevolato, accedendo al bando regionale.

Il ragionamento è semplice e il vantaggio è evidente. La difficoltà sta sempre nel tenere attorno al tavolo di concertazione gli Amministratori dei Comuni di quel territorio, soprattutto se, come spesso accade, i bandi escono nel momento in cui c’è stato, poco tempo prima, una tornata elettorale che ha cambiato il vertice politico di alcuni Comuni della Rete. In questo caso è necessario convincere i nuovi entranti a dare continuità al disegno strategico/organizzativo condiviso con coloro che li hanno preceduti e che, purtroppo, possono essere anche stati di colore politico diverso.

Il caso: i finanziamenti del Ministero del Turismo

Il primo finanziamento considerato è quello emesso dal Ministero del Turismo, a Giugno del 2023, per i piccoli Comuni che hanno una popolazione non superiore ai 5.000 abitanti e sono registrati dall’Istat come comuni turistici.

Il progetto che i Comuni, in forma singola o aggregata, devono presentare sulla piattaforma digitale predisposta dal Ministero e aperta dal 17 luglio 2023 deve prevedere un intervento su alcuni dei temi indicati nell’Avviso.

Essi sono:

- a. accessibilità e la fruizione da parte di persone con disabilità;
- b. creazione e lo sviluppo di nuovi itinerari e destinazioni turistiche,
- c. infrastrutture turistiche durature attraverso riqualificazione urbana
- d. ricoveri e/o depositi per biciclette; piazzole di sosta per i camper, i campeggi, turismo sulle vie d'acqua, marine, lacuali e fluviali e porti turistici;
- e. creazione, produzione e diffusione di spettacoli dal vivo e festival;
- f. interventi innovativi di promozione e sviluppo del turismo locale del settore primario e delle attività artigianali tradizionali;
- g. riduzione dell'impatto ambientale di attrazioni turistiche;
- h. minore inquinamento, la preservazione degli ecosistemi, della biodiversità e delle risorse naturali, oltre al rispetto delle culture locali.

Il budget reso disponibile è articolato per tre aree del Paese.

	2023	2024	2025	
Nord 13%	1.283.812,06	1.540.574,47	1.540.574,47	
Centro 57%	5.673.436,28	6.808.123,54	6.808.123,54	
Sud e Isole 30%	2.942.751,66	3.531.302,99	3.531.301,99	
totale	9.900.000,00	11.880.000,00	11.880.000,00	

Ogni progetto può avere un valore che va da 150 a 500 mila euro per ciascun anno e può avere una durata massima di tre anni per cui la richiesta di finanziamento può essere pari a 450 mila Euro o a 1,5 milioni di Euro. Da ciò si evince che pochi saranno i progetti realmente finanziati.

Inoltre, vi è considerare la tabella dei criteri utilizzati per formare la graduatoria che, assieme alla data di consegna del progetto (criterio cronologico di presentazione), orientano la scelta dei vincitori.

Una di queste tabelle è particolarmente interessante perché premia gli elementi di contesto e incentiva la presentazione da parte di quei Comuni che sposano il modello dell'Organizzazione Territoriale. Essa è di seguito riportata.

Aggregazione	Nessuna aggregazione	0
0 - 21	Un'aggregazione	1 - 4
	Benefici dell'aggregazione	5 - 7
	Esperienze pregresse	8 - 10
Partenariato	Nessun partenariato	0
0 - 6	Accordo con un partner	2
	Accordo con 2 partner	4
	Accordo con 3 o più	6

Dalla sua lettura si evince chiaramente che, se il progetto è presentato da un'aggregazione di Comuni che spiega il beneficio che l'aggregazione comporta e dimostra che la scelta discende da un'esperienza pregressa, si ottengono ben 21 punti di premio. Se poi vi è un accordo con dei partner esterni (imprese dell'accoglienza, ad esempio), si possono aggiungere altri 6 punti.

Il secondo finanziamento emesso dallo stesso Ministero è rivolto alle imprese. Vengono finanziati progetti inerenti i seguenti temi:

- percorsi turistici e itinerari innovativi e servizi,
- turismo rurale, montano, ippovie, campeggi
- vie navigabili
- minore impatto ambientale
- intermodalità: ciclopiste nei pressi di stazioni dei treni e dei bus
- sistemi per la gestione e il contenimento dei flussi sui siti naturalistici e culturali
- percorsi e itinerari nelle zone marittime e costiere

Il progetto da presentare ha un valore massimo di 200 mila euro ed è finanziabile per il 50%.

Questo conferma l'affermazione fatta a proposito della gestione dei finanziamenti di sistema "a mosaico". Infatti, mentre con il primo Avviso si cercherà di finanziare le opere che i Comuni dovranno fare per ottimizzare il percorso turistico, le imprese potranno usare il secondo Avviso per adeguare le proprie strutture ricettive, spendendo la metà di quanto previsto e concorrendo al miglioramento del punteggio della proposta formulata dai Comuni del territorio dove esse operano.

Conclusioni

In relazione alle considerazioni fin qui espresse si traggono alcuni consigli per lavorare per lo sviluppo turistico di un territorio.

Bisognerebbe cioè:

- a. costituire una struttura per una regia strategica dello sviluppo del Territorio intercomunale tenendo conto della distintività del territorio e delle sue potenzialità turistiche. Noi naturalmente consigliamo la struttura dell'Organizzazione Territoriale, ma si possono anche utilizzare forme alternative (es. DMO),
- b. condividere linee di sviluppo percorribili e scegliere Turismi confacenti,
- c. coinvolgere tutti gli attori del territorio e i cittadini sulle traiettorie percorribili e sulle scelte da fare,
- d. dotarsi di una struttura capace di formulare progetti e di rispondere a bandi di natura diversi con una logica territoriale,
- e. allenare i segretari comunali alle deliberazioni contingenti,
- f. riservare una parte del bilancio al cofinanziamento e all'anticipazione dei progetti finanziati.
- g. monitorare il turismo potenziale e la soddisfazione di quello acquisito,
- h. sviluppare una energica attività di formazione-intervento® per adeguare la cultura preesistente e rendere partecipi, al contempo, gli attori del territorio.

Input per il workshop

Dopo aver toccato alcuni temi inerenti lo sviluppo turistico di un territorio e aver consigliato di: costruire un'Organizzazione territoriale, identificare una strategia di sviluppo turistico condivisa, formulare progetti partecipati utilizzando la metodologia della formazione-intervento, ricercare e utilizzare finanziamenti di varia natura e fonte per realizzarli, facendo leva su strumenti di Comunicazione e Marketing adeguati e facendo tesoro di esperienze di successo, resta da condividere con i partecipanti al workshop alcune riflessioni e farsi alcune domande, tra le quali:

è possibile.

- immaginare di costituire un'Organizzazione Territoriale che comprenda i Comuni che già hanno sottoscritto un accordo per la richiesta di territorio UNESCO?
- sviluppare una strategia di sviluppo turistico assumendo il Verdicchio come attrattore e il percorso tra i luoghi come un modo per orientare il turismo sul territorio?
- presentare un progetto comune al Bando del Ministero o presentarne anche due, ma interrelati tra loro?
- coinvolgere gli imprenditori del luogo (la Halley ad esempio) come partner?
- Costituire un tavolo di progettazione congiunta per lavorare sull'Associazione, sul percorso e sui progetti di finanziamento?

Profilo di Renato Di Gregorio

Laureato in Economia e Commercio, ha maturato le sue prime esperienze, negli anni '70, lavorando per la riorganizzazione dei processi produttivi della siderurgia italiana in ITALSIDER.

È stato poi dirigente centrale nelle grandi aziende dell'IRI e dell'ENI nel settore dell'Aerospazio e della Chimica italiana.

Fondatore di Impresa Insieme S.r.l., dal 1996 opera per interventi organizzativi ed ergonomici sul territorio nazionale per Associazioni di Comuni che sposano il suo modello dell'Organizzazione Territoriale. È responsabile della Segreteria di sette di queste. Per cinque anni è stato il responsabile dei progetti strategici di Ventotene acquisendo il Marchio del patrimonio Europeo.

Negli ultimi sei anni è stato Presidente degli Ergonomi della regione Lazio.

Attualmente è Coordinatore nazionale degli Ergonomi del Gruppo di Lavoro su Ergonomia del Territorio e dei Cammini. È membro del direttivo dell'Associazione dei Formatori italiani della regione Lombardia

È fondatore e Presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento dal 1999

È stato docente presso diverse Università: Politecnico di Milano, La Sapienza a Roma, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, l'Università di Foggia. .

