



UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

Dipartimento di Economia

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**Il turismo come volano di sviluppo delle aree
rurali: strategie di rete nel caso dell'Ecomuseo
Aquae Planae**

Relatrice

Professoressa Anna Moretti

Laureanda

Francesca Zappon – 898035

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: <u>TURISMO E SVILUPPO TERRITORIALE</u>	3
1.1 Turismo e sostenibilità	3
1.1.1 <i>Triple Bottom Line Approach</i>	6
1.1.2 <i>Fattori e impatti economici</i>	7
1.1.3 <i>Fattori e impatti sociali</i>	9
1.1.4 <i>Fattori e impatti ambientali</i>	12
1.1.5 <i>Turismo e capacità di carico</i>	13
1.2 Il turismo come strumento di sviluppo locale	15
1.2.1 <i>Turismo e crescita economica</i>	16
1.2.2 <i>I Sistemi Locali di Offerta Turistica (SLOT)</i>	19
1.3 Il turismo nelle aree rurali	21
1.3.1 <i>Green travel</i>	23
1.3.2 <i>Impatti del rural tourism</i>	25
1.4 Coinvolgimento degli stakeholder nelle pratiche di governance territoriale	30
1.4.1 <i>Community-based tourism</i>	31
1.4.2 <i>Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di policy-making</i>	33
1.4.3 <i>Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di planning</i>	35
1.4.4 <i>Limiti della partecipazione degli stakeholder</i>	37
CAPITOLO II: <u>STRUMENTI DI INDIVIDUAZIONE E DI ANALISI DELLE</u> <u>RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDER DI UNA DESTINAZIONE</u>	39
2.1.1 <i>Le reti in ambito turistico</i>	40
2.1.2 <i>Reti e turismo rurale</i>	43
2.2 Stakeholder theory	44
2.2.1 <i>Riferimenti teorici</i>	45
2.2.2 <i>Applicazioni della stakeholder theory in ambito turistico</i>	47
2.3 Social network analysis	52
2.3.1 <i>Riferimenti teorici</i>	53
2.3.2 <i>Applicazioni della social network analysis in ambito turistico</i>	55
CAPITOLO III: <u>L'ECOMUSEO COME STRUMENTO DI SVILUPPO. IL CASO DI</u> <u>AQUAE PLANAE</u>	63

3.1 L'ecomuseo come strumento di sviluppo per le aree rurali	63
3.1.1 <i>Storia e disciplina degli ecomusei</i>	64
3.1.2 <i>Funzioni e strategie degli ecomusei</i>	67
3.1.3 <i>Ecomuseo come forma di management territoriale partecipato</i>	70
3.1.4 <i>Valutare un ecomuseo</i>	73
3.1.5 <i>Ecomusei e turismo</i>	76
3.2 La Pianura Veronese.....	78
3.2.1 <i>Il territorio della Pianura Veronese</i>	79
3.2.2 <i>Governance turistica della Pianura Veronese</i>	81
3.2.3 <i>Offerta turistica nella Pianura Veronese</i>	83
3.2.4 <i>Domanda Turistica nella “Pianura dei Dogi”</i>	86
3.3 L'ecomuseo Aquae Planae	88
3.3.1 <i>Nascita del progetto e soggetti coinvolti</i>	90
3.3.2 <i>Progettualità presenti e future</i>	91
3.3.3 <i>L'ecomuseo come elemento attrattore e collettore</i>	96
3.4 L'Ecomuseo Aquae Planae: relazioni con gli stakeholder e strategie di rete.....	97
3.4.1 <i>Approccio metodologico</i>	98
3.4.2 <i>Mappatura degli stakeholder di Aquae Planae: rilevanza e caratterizzazione delle relazioni</i>	99
3.4.3 <i>Aquae Planae e il suo network</i>	106
3.4.4 <i>L'Ecomuseo e la volontà di far rete</i>	112
3.4.5 <i>Impressioni: può essere l'Ecomuseo uno strumento attrattore e collettore?</i> 114	
3.4.6 <i>Lettura congiunta delle analisi proposte</i>	116
CONCLUSIONI.....	119
BIBLIOGRAFIA	125

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato mira ad analizzare le relazioni che sussistono tra turismo e sviluppo delle aree rurali, esaminando in particolare il concetto di rete come possibile modello da perseguire. Tra le diverse strategie, l'attenzione verrà focalizzata sulle progettualità ecomuseali, iniziative diffuse di valorizzazione territoriale che nascono dalla comunità per la comunità e possono assumere anche valenza turistica. In particolare, il caso dell'Ecomuseo Aquae Planae, un progetto che si sta sviluppando nella Pianura Veronese, sarà preso in considerazione per comprendere se iniziative di questa tipologia possano portare ad una maggiore attrattività e connettività sul territorio.

Il rapporto fra turismo e sviluppo territoriale è stato ampiamente esplorato dalla letteratura, la quale ha messo in luce l'importanza di attuare politiche locali sostenibili, che portino sul territorio non solo benefici economici, ma anche socio-culturali e ambientali e che non compromettano in maniera negativa l'equilibrio del sistema. Tali strategie, che negli ultimi anni incontrano le esigenze di un target specifico di domanda, pongono al centro il coinvolgimento degli *stakeholder* in tutti i processi di *governance* e si concretizzano in azioni coordinate e condivise. Lo scopo principale di questa tesi è quello di illustrare come la creazione di reti nelle aree rurali possa essere stimolata da nuovi progetti diffusi di valorizzazione territoriale: gli ecomusei. In particolare, l'elaborato vuole evidenziare le strategie messe in atto da Aquae Planae, l'Ecomuseo della Pianura Veronese che mira ad essere un elemento collettore per i diversi attori del territorio, ma anche attrattore per visitatori che concepiscono tale area come una nuova destinazione rurale da scoprire.

Dallo studio emerge come tali progettualità ecomuseali possano contribuire a connettere molteplici *stakeholder*, agendo da coordinatori e promotori di strategie locali sinergiche volte sia al miglioramento dello stile di vita degli abitanti, sia al richiamo di flussi turistici sul territorio.

Lo studio è articolato in tre capitoli. Il primo analizza il concetto di turismo sostenibile esplorandone le teorie e considerando gli impatti che il fenomeno turistico può avere su un territorio ed evidenzia come questo possa essere applicato nelle aree rurali, incontrando nuove esigenze della domanda e promuovendo il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle politiche di gestione. Il secondo si concentra invece sulle reti in ambito turistico, esaminando gli strumenti forniti con la *stakeholder theory* e la *social network*

analysis e prendendo come esempio pragmatico alcune applicazioni su destinazioni o attori turistici specifici. Il terzo capitolo, invece, dopo aver esplorato il modello ecomuseale come possibile iniziativa di sviluppo e promozione territoriale, analizza il contesto della Pianura Veronese, esaminando se e come l'Ecomuseo Aquae Planae possa essere considerato un progetto identitario in cui la comunità possa riconoscersi e attrattivo per gruppi di turisti. Per rispondere a questi quesiti, vengono effettuate e mostrate diverse tipologie di analisi, partendo dalla *stakeholder theory*, procedendo con la *SNA* e concludendo con un'analisi delle impressioni della comunità locale.

Le informazioni utilizzate per lo studio di caso sono state reperite sul territorio tramite interviste *face to face* di natura qualitativa semistrutturata rivolte alla coordinatrice di progetto e ai diversi *stakeholder* individuati. Per la ricostruzione del *network* è stato invece utilizzato un questionario con domande qualitative e quantitative, le cui risposte sono state elaborate attraverso il software UCINET.

CAPITOLO I: TURISMO E SVILUPPO TERRITORIALE

1.1 Turismo e sostenibilità

Il turismo è uno dei settori trainanti dell'economia globale: secondo i dati relativi al 2019 (Federturismo), esso contribuisce in maniera diretta per oltre 2 trilioni di dollari (pari al 2,9% del Pil mondiale), i quali crescono a 6,6 trilioni se si considera anche l'impatto indiretto (arrivando al 9,3% dell'economia globale)¹. Inoltre, il turismo genera 312 milioni di posti di lavoro, che equivalgono al 9,9% dell'occupazione totale (WTTC, 2018)².

Da questi primi dati emerge chiaramente quanto il fenomeno turistico provochi diversi impatti: questo termine identifica in maniera figurata un “influsso o influenza conseguente a una presa di contatto o ad un incontro” (Oxford Languages). Ciò significa che il turismo, quando si sviluppa nei diversi territori, porta a delle modificazioni che possono cambiare radicalmente l'economia, l'assetto e l'immagine di un luogo. Possiamo quindi definire questi effetti come esternalità, ovvero fenomeni economici posti in essere da privati o dallo Stato che producono vantaggi o svantaggi alla collettività senza che sia possibile individuare il beneficiario o il responsabile e nemmeno quantificare il vantaggio che dovrà pagare il beneficiario o l'ammontare del risarcimento da addebitare a colui che ha provocato il danno. In ambito turistico, molteplici sono i soggetti pubblici e privati che, sia dal lato della domanda, che dal lato dell'offerta, contribuiscono a generare ricadute sia positive che negative sul territorio: ciò rende difficile attribuire responsabilità e meriti individuali.

In alcuni contesti, le esternalità negative provocate dal fenomeno turistico risultano evidenti: per tale motivo il tema della sostenibilità è diventato centrale anche per questo settore, imponendo nuovi sistemi di offerta e modelli di consumo maggiormente responsabili.

Il concetto di sviluppo sostenibile viene per la prima volta espresso all'interno del Rapporto “Our Common Future” (noto anche come Rapporto Brundtland) redatto dalla

¹<https://federturismo.it/it/i-servizi-per-i-soci/studi-e-statistiche/i-numeri-del-turismo/6548-wttc-il-turismo-vale-il-29-del-pil-mondiale>

² <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-Impact-research/regions-2018/world2018.pdf>

Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo nel 1987 e viene definito come *“quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*. L'elemento che spicca in questa definizione è quello della creazione di un'equità intergenerazionale; anche se meno esplicita, si può evincere un riferimento anche a quella intragenerazionale, ossia tra persone appartenenti a diverse realtà politiche, economiche, sociali e geografiche. In questo senso, la sostenibilità non è da intendersi come uno stato immutabile, ma come un processo continuo.

Il concetto viene poi consolidato a livello internazionale nel corso della Conferenza Internazionale su Ambiente e Sviluppo di Rio de Janeiro nel 1992, in cui viene ribadita l'importanza dell'ambiente come elemento comune a tutti gli uomini, senza distinzioni. Già in questo contesto viene espressa la concezione tripartita della sostenibilità, che comprende anche sviluppo economico ed equità sociale. Tutti questi propositi sono stati inseriti all'interno della *“Dichiarazione di Rio”*, un insieme di linee guida che funge da codice di comportamento etico ambientale per gli Stati (Garaguso, 1993).

L'applicazione in ambito turistico di questi concetti si ha per la prima volta nell'aprile 1995, quando nel corso della Prima Conferenza Mondiale sul Turismo sostenibile viene redatta la Carta di Lanzarote. L'incipit del documento recita: *“Lo sviluppo del turismo deve essere basato sul criterio della sostenibilità, ciò significa che deve essere ecologicamente sostenibile nel lungo periodo, economicamente conveniente, eticamente e socialmente equo nei riguardi delle comunità locali”*. Data questa premessa, la Carta prosegue approfondendo come il turismo può essere rispettoso dell'ambiente e delle popolazioni locali pur essendo profittevole per chi vi opera: biodiversità, tradizione, rispetto, solidarietà, cooperazione, ma anche innovazione e integrazione sono solo alcuni dei concetti chiave attorno ai quali ruotano le 18 Regole.

Successivamente, nel 1999 l'United Nation World Tourism Organization introduce il Global Codes of Ethics for Tourism, un documento composto da 10 articoli che delineano il turismo come uno strumento che promuove la comprensione reciproca e il rispetto, che aiuta la soddisfazione individuale e collettiva, come un fattore di sviluppo sostenibile che arricchisce l'umanità e porta beneficio alle comunità. Viene inoltre affermato che il turismo è un diritto che si basa sulla libertà di movimento, oltre che un settore che deve essere rispettoso dei diritti di chi vi opera al suo interno.

Un altro documento fondamentale per l'affermazione del concetto di sviluppo turistico sostenibile è la Carta di Rimini, redatta nel 2001 nel corso della Seconda Conferenza Internazionale del Turismo Sostenibile. In questo documento vengono riconosciute le esternalità negative generate dal turismo e viene ravvisata la necessità di agire concretamente per limitarle e per introdurre nuove strategie di offerta atte a generare nuovi paradigmi dal lato della domanda, soprattutto nelle aree costiere e fragili dal punto di vista ambientale, caratterizzate dal turismo di massa. Questi principi alla base di uno sviluppo sostenibile vengono ripresi anche l'anno successivo nel corso della Terza Conferenza Internazionale del Turismo Sostenibile a Johannesburg, dove viene sottolineata in particolare la sfera sociale della sostenibilità.

L'impegno più recente è stato assunto dall'Organizzazione delle Nazioni Unite che, nel 2015, ha approvato l'Agenda 2030, un elenco di 17 *Sustainable Development Goals* che ha lo scopo di guidare lo sviluppo economico e sociale e la conservazione ambientale tramite obiettivi da raggiungere entro il 2030. L'assemblea Generale delle Nazioni Unite ha incluso il turismo come target per tre specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- OSS 8: promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e un lavoro decoroso;
- OSS 12: garantire modelli di consumo e produzione sostenibili;
- OSS 14: salvaguardare gli oceani, i mari e le risorse marine.

In generale, UNWTO ha declinato ognuno dei *Goal* individuati in ambito turistico, cercando di far emergere come questo settore potrebbe contribuire al raggiungimento dei singoli obiettivi.

Figura 1: Sustainable Development Goals



Fonte: <https://tourism4sdgs.org/>

1.1.1 Triple Bottom Line Approach

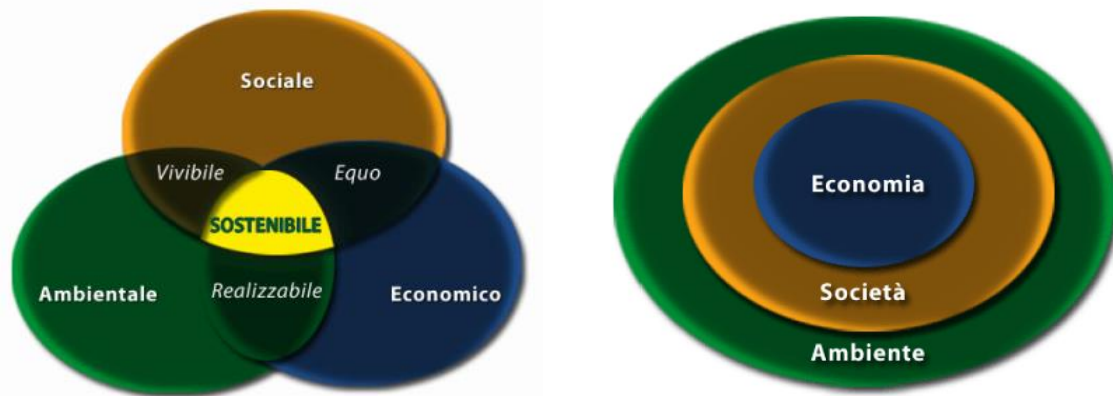
L'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) aveva già fornito nel 1988 una definizione di turismo sostenibile, che risulta ancora oggi molto calzante: *“lo sviluppo sostenibile del turismo va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro. Esso deve essere il principio guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e contemporaneamente possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità e il sostegno al miglioramento della qualità della vita”*.

Anche in questo enunciato viene sottolineata l'importanza dei tre pilastri di sostenibilità, che vengono così definiti:

- **Sostenibilità ambientale:** capacità di preservare nel tempo l'ambiente e le sue funzioni principali (fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte di utilità). In ambito turistico si intende la capacità di valorizzare l'ambiente in quanto elemento distintivo di un determinato territorio, garantendo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio.
- **Sostenibilità sociale:** capacità di garantire condizioni di benessere in modo equamente distribuito per classi e generi. In ambito turistico si intende il non arrecare danno alle comunità locali, le quali anzi devono essere arricchite dal fenomeno e avere la capacità di cooperare guidate da un obiettivo comune.
- **Sostenibilità economica:** capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici, in particolare di reddito e lavoro. In ambito turistico si intende la capacità di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto valorizzando la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali.

Queste variabili vengono solitamente inserite in un modello che ne fa emergere le interconnessioni: un'interpretazione più moderna ha invece delineato una rappresentazione composta da tre cerchi concentrici in cui le dimensioni della sostenibilità vengono considerate come strettamente interrelate tra loro in maniera sistemica. In particolare, l'economia esiste all'interno della società ed entrambe coesistono nell'ambiente (Della Corte e Sciarrelli, 2012).

Figura 1: Modelli per rappresentare i tre pilastri della sostenibilità. Equilibrio tra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile e modello a cerchi concentrici.



Fonte: Della Corte, Valentina, and Mauro Sciarelli. *Destination Management E Logica Sistemica: Un Confronto Internazionale*. Giappichelli, 2012. Web.

Tra le dimensioni della sostenibilità esistono diversi trade-off, ciò significa che la crescita di una potrebbe comportare la contrazione dell'altra. Quello a cui si deve puntare è perciò il raggiungimento di un'ottimizzazione vincolata nell'impiego e nel consumo di risorse scarse, tenendo conto degli interessi differenti e talvolta conflittuali che pesano su di esse (Adams, 2006).

Nonostante per raggiungere una pianificazione verso lo sviluppo sostenibile di un territorio sia necessario considerare congiuntamente le variabili e gli impatti economici, sociali e ambientali, risulta utile e interessante analizzare quali sono i fattori e gli effetti che il turismo produce su ognuna di queste diverse sfere di una destinazione.

1.1.2 Fattori e impatti economici

La sostenibilità economica risulta la condizione di partenza che consente di determinare la soglia sotto la quale il modello di sviluppo non è in grado di reggersi (Martini, 2022).

Per la sua valutazione devono essere analizzati i seguenti parametri (Martini, 2022):

- i ricavi dalle vendite di prodotti e servizi turistici (spesa turistica);
- l'integrazione del reddito per le popolazioni residenti attraverso le attività che operano in ambito turistico o in settori collegati;
- lo sviluppo di una filiera di attività strumentali al turismo (indotto turistico);

- la creazione di occupazione;
- l'aumento del valore patrimoniale di immobili e terreni;
- l'attrazione di investimenti e capitali;
- la generazione di gettito fiscale attraverso tasse e imposte legate al turismo, che possono essere reinvestite sul territorio per finanziare nuove strutture, infrastrutture e servizi anche al servizio degli abitanti.

È indubbio che il turismo provochi influenze positive sull'assetto economico di un territorio (Camerio e Strozzi, 2019): partendo dalla teorizzazione di Balaguer e Cantavella-Jordà nel 2002, nella quale venivano esposte le teorie reciproche “*tourism-led growth*” e “*economic-led tourism*”, diversi sono i filoni della letteratura che si sono concentrati su questi aspetti. Nella maggior parte delle indagini condotte sul campo la relazione positiva fra turismo e crescita economica è stata confermata (Pablo-Romero e Molina, 2014).

Quest'ultima non è generata solamente dall'impiego di lavoro e capitale in una determinata area, ma anche dall'espansione delle esportazioni. In generale, i benefici economici derivano in gran parte dalle tasse, dall'occupazione, dagli investimenti e dallo sviluppo delle componenti infrastrutturali (Li e Jago, 2013). Il turismo promuove inoltre, direttamente e indirettamente, la crescita di attività legate ad altre industrie quali quella dei trasporti e del commercio (Mayer e Vogt, 2016); in particolare, il turismo internazionale facilita l'acquisizione di beni e tecnologie, che possono essere utilizzati nei vari processi produttivi. Ciò risulta anche uno stimolo alla competitività del territorio: questo settore contribuisce infatti ad attirare investimenti nel comparto ricerca e sviluppo, conferendo valore aggiunto alle risorse culturali e naturali (Brida et al., 2020).

Nonostante queste evidenze, il turismo può provocare anche effetti economici negativi: primo fra tutti la deindustrializzazione in altri settori. Questo fenomeno si verifica nel breve-medio periodo e consiste nella riduzione o nello spostamento di attività industriali in altri territori (Copeland, 1991). Può dunque emergere il rischio che l'economia del territorio si trasformi in una monocultura turistica, ovvero che la destinazione abbandoni tutti gli altri settori economici per dedicarsi interamente a quello turistico. Ciò potrebbe comportare grosse difficoltà qualora i flussi diminuissero in seguito alla competitività con altri territori o al normale decorso del ciclo di vita della destinazione. La presenza di turisti con alto potere d'acquisto potrebbe comportare inoltre l'aumento dei prezzi dei

beni di consumo e delle abitazioni, causando una fuga della popolazione locale dai centri (*displacement* e *gentrification*). Un'ulteriore conseguenza del turismo potrebbe essere la standardizzazione dei beni e servizi offerti, con conseguente perdita degli elementi tipici di una località. Da ultimo, gli impatti negativi possono essere riconducibili alla presenza di *leakages* da importazione o da esportazione, ovvero le spese che una destinazione deve sostenere per reperire beni e servizi richiesti dai turisti che il territorio non può produrre da sé e la presa di consapevolezza che, specialmente nel caso di uno sviluppo esogeno della destinazione, i profitti ritornano nelle casse dei Paesi investitori, con un beneficio economico minimo sulla comunità ospitante (Confalonieri, 2013).

1.1.3 Fattori e impatti sociali

Il turismo produce numerosi effetti anche sul tessuto sociale di un territorio, dal momento che il contatto risulta una componente imprescindibile del fenomeno (Ferreira et al., 2021). La relazione che si instaura fra visitatori e popolazione locale dipende fortemente dai valori, dalla cultura, dalla lingua, dalle condizioni sociali e dal modo di pensare, che possono essere anche profondamente differenti tra regione di generazione dei flussi e regione di destinazione, provocando talvolta dei *socio-cultural shock* (Aires et al., 2010). Al fine di massimizzare il contributo socio-economico del turismo e minimizzare gli impatti negativi, l'UNWTO ha creato nel 1999 una guida contenente le buone pratiche che turisti e residenti dovrebbero seguire. Questo documento contiene 10 articoli che si fondano sui principi di equità, responsabilità e sostenibilità (UNWTO, 1999).

Da qui emerge l'importanza cruciale di valutare anche la dimensione sociale della sostenibilità, attraverso i seguenti fattori (Martini, 2022):

- grado di accettazione del turismo da parte della popolazione residente;
- grado di distanza fra lo stile di vita, la cultura e i sistemi valoriali locali e quelli dei turisti;
- grado di apertura al contatto con altre culture;
- modifica delle relazioni sociali nel territorio;
- modifica delle attività professionali delle popolazioni residenti e, di conseguenza, dei ruoli e dei pesi all'interno della comunità locale;

- variazione del carico antropico ed effetti su mobilità e vivibilità del territorio;
- modifica dello stile urbanistico e architettonico;
- qualità della vita e delle condizioni di lavoro per le popolazioni locali.

Sulla base di queste considerazioni, possono essere identificati diversi effetti che il turismo può portare al tessuto sociale di un territorio. L'analisi degli impatti sociali del turismo nasce negli anni '80: vengono identificate per lo studio due dimensioni, una intrinseca, che considera lo stato di sviluppo turistico della destinazione, il rapporto fra numero di turisti e di residenti, la tipologia di turismo e la stagionalità dei flussi, e l'altra estrinseca, che invece prende in esame il coinvolgimento della popolazione locale, le caratteristiche socio-economiche del luogo, la vicinanza dei centri abitati e la longevità degli insediamenti (Faulkner e Tideswell, 1997).

La dimensione estrinseca viene analizzata attraverso il modello proposto da Doxey nel 1975, il quale tramite l'*Irritation Index* spiega che gli impatti sulla popolazione risultano più pronunciati al crescere del fenomeno turistico in un'area. Gli abitanti infatti attraversano diverse fasi relativamente alla loro attitudine nei confronti dei visitatori, una iniziale di euforia, succeduta da apatia, irritazione e per finire antagonismo. Un ulteriore modello che consente di valutare questa componente è quello di Butler (1985), che definisce il *Ciclo di Vita della destinazione* sulla base della consistenza dei flussi e del tempo in cui un luogo è riconosciuto turisticamente. Le fasi identificate dall'autore sono sei: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione e post-stagnazione. A mano a mano che una destinazione si trova in una fase avanzata del ciclo, gli impatti sulla popolazione diventano maggiori.

Per quanto invece riguarda la dimensione intrinseca, questa può essere valutata attraverso la *social exchange theory* (Ap, 1992), in cui la relazione fra turisti e residenti viene espressa attraverso un'analisi di *trade-off* tra costi e benefici, ovvero se i residenti percepiranno più benefici che costi, l'impatto sarà positivo; viceversa inizieranno a verificarsi tensioni e malumori tra i locali (Faulkner e Tideswell, 1997).

Oltre ad identificare modelli e aspetti utili a definire gli impatti sociali del turismo, la letteratura si concentra anche sui cambiamenti che il turismo provoca sulla qualità della vita dei residenti (Gursoy et al. 2002). Emerge che lo standard di vita tende a migliorare a seguito di una crescita dei servizi offerti nella destinazione, di un recupero delle tradizioni, dell'artigianato e degli elementi di folklore, di un arricchimento della

popolazione tramite il contatto con nuove culture, di un miglioramento delle infrastrutture e degli assetti urbanistico-architettonici (Confalonieri, 2013) e infine di un'implementazione della rete di servizi pubblici, ad esempio nell'ambito trasporti, salute e sicurezza (Jordan et al., 2012).

Gli impatti del turismo non sono però solamente positivi: l'arrivo di flussi di visitatori potrebbe condurre ad un fenomeno di omologazione culturale, alla diffusione di comportamenti illegali o devianti, oltre che a situazioni di stress da sovraffollamento e la spettacolarizzazione dei caratteri tipici di alcune comunità (Confalonieri, 2013).

Gli effetti che il turismo può avere sull'assetto sociale di una destinazione si riflettono anche sulle percezioni degli abitanti locali. Esse sono influenzate da variabili esterne, come la dipendenza economica dal turismo, la distanza tra il luogo di residenza e l'area maggiormente turistica, il livello di contatto coi turisti, l'utilizzo di servizi utilizzati anche dai turisti, il rapporto tra turisti e residenti, e da variabili interne quali l'attaccamento alla comunità e i valori che guidano società, politica e ambiente (Deery et al., 2012).

Ciò che emerge da diversi studi di caso è che le comunità ospitanti supportano il turismo e ne sono positivamente influenzate quando percepiscono, relativamente alla loro qualità della vita, i benefici più che i costi da esso derivanti (Curran et al., 2018).

Nonostante le percezioni siano fortemente condizionate dai sentimenti, dal grado di soddisfazione e da variabili singolari che caratterizzano ogni individuo, possono essere identificati alcuni indicatori comuni: il benessere emozionale, materiale, fisico e psicologico (Ramkissoon, 2023), le relazioni interpersonali, lo sviluppo personale in termini di competenze e obiettivi, la determinazione di sé, l'inclusione sociale e il rispetto dei diritti individuali (Andereck e Nyaupane 2011). Alcuni effetti positivi che il turismo registra sulla qualità della vita sono legati principalmente ai prodotti turistici che possono essere fruiti anche dai residenti, come eventi, ristoranti, attrazioni naturali e culturali ed esperienze *outdoor*; inoltre, una qualità della vita più alta può essere data da un miglioramento degli standard di vita attraverso la generazione di posti di lavoro e dai ricavi derivanti dalle tassazioni che possono essere utilizzati per implementare servizi in favore dei residenti. Tra gli impatti negativi che influenzano la qualità della vita vi sono invece l'affollamento, il traffico, l'aumento dei crimini, il maggiore costo della vita, gli attriti tra turisti e residenti e i cambiamenti negli stili di vita (Tooman, 1997).

1.1.4 Fattori e impatti ambientali

Da ultimo, il turismo genera anche numerose ricadute ambientali, a causa del fatto che il prodotto turistico viene consumato nella destinazione in maniera simultanea (Balsalobre-Lorente et al., 2015). Le risorse naturali sono fondamentali per supportare la crescita economica e lo sviluppo sociale di un territorio: è quindi necessario valutare anche la componente ambientale della sostenibilità. A tal fine vengono utilizzati i seguenti parametri (Martini U., 2022):

- modifica del paesaggio;
- consumo o deterioramento delle risorse naturali;
- consumo di acqua e di energia;
- inquinamento e produzione di rifiuti;
- effetti sulla biodiversità;
- effetti sul riscaldamento globale.

Le risorse naturali risultano la fonte primaria utilizzata nelle attività umane e turistiche; il consumo e l'estrazione di risorse naturali produce impatti sull'ambiente a causa dei processi di produzione, consumo e spreco, esercitando una forte pressione sulle risorse locali (Robaina-Alves et al., 2016). Il settore turistico risulta infatti connesso ad attività considerate potenzialmente inquinanti per aria, acqua e suolo: ad esso viene infatti imputato il 5% delle emissioni globali di CO₂, di cui il 75% è causato dal settore dei trasporti (soprattutto aerei) (Liu et al., 2011), il 21% dal settore dell'ospitalità e il restante 4% dalle altre attività (Di Martino e Capasso, 2021). Numerosi studi hanno dimostrato anche un aumento nei consumi di energia a seguito della turistificazione di un luogo (Katircioglu, 2014) a causa del mantenimento di strutture, infrastrutture e servizi (Becken et al., 2003). Oltre a questi aspetti, l'urbanizzazione incontrollata conseguente alla necessità di nuovi alloggi turistici causa in molti contesti la distruzione di ambienti fragili (come quelli montani o costieri), mettendo a rischio la vita delle comunità ospitanti e della fauna locale ed esponendo i territori ad una compromissione degli habitat e ad una perdita di biodiversità (Confalonieri, 2013).

Il turismo svolge però delle funzioni ecologiche e dei servizi essenziali per lo sviluppo di un territorio, oltre a promuovere l'efficientamento energetico e l'innovazione (WTTC, 2011). Il fenomeno turistico può inoltre contribuire a difendere e salvaguardare alcuni

paesaggi naturali, rurali e storici unici; esso è stimolo anche per la creazione di aree naturali protette con lo scopo di garantire la conservazione della flora e della fauna (Confalonieri, 2013).

Tra la disponibilità di spesa dei turisti e la qualità ambientale del luogo che viene individuato come meta di viaggio emergono delle relazioni virtuose (Huybers e Bennett, 2000): la domanda per un turismo *clean* e senza inquinamento è in continua evoluzione (Yu et al., 2021). Per questo motivo, affinché le destinazioni non vadano incontro al declino, è necessario che vengano implementati dei sistemi specializzati di management di medio-lungo periodo in grado di preservare le risorse naturali (Zhong et al., 2011).

1.1.5 Turismo e capacità di carico

La sostenibilità in ambito turistico è stata teorizzata e modellizzata da diversi studiosi che hanno individuato il concetto di capacità di carico. Quest'ultima è definita dall'UNWTO come il numero massimo di persone che visitano nello stesso periodo una località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socioculturali (Ministero della Cultura, 2017)³.

Tale concetto nasce in ambito ecologico già negli anni '60, indicando il massimo peso che l'ambiente può supportare in termini di pressione ed utilizzo delle risorse. Fisher e Krutilla (1972), introducono in questi termini anche una componente economica, affermando che la qualità dei prodotti e dei servizi che vengono erogati deve essere costante: quando vi è un peggioramento, allora si supera la capacità di carico. Secondo la loro interpretazione, ci sono dei territori in cui la capacità di carico in senso economico viene raggiunta prima di quella in senso ambientale e altri in cui accade il contrario: è importante che nessuna delle due componenti venga superata affinché ci si possa mantenere al di sotto della soglia limite.

La tematica della *tourism carrying capacity* viene sviluppata nello specifico da Getz che, nel 1983, fornisce diverse interpretazioni a favore e contro l'applicazione di questo metodo per valutare la sostenibilità turistica. La conclusione a cui giunge l'autore, anche

³<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/12/La-Capacit%C3%A0-di-Carico-Turistica.-Quaderni-della-valorizzazione-NS-5.pdf>

in riferimento alle teorie di Butler riguardanti il ciclo di vita di una destinazione, è che questo strumento non può essere utilizzato a priori, ma deve essere integrato a piani strategici volti al raggiungimento di obiettivi specifici e alla conseguente valutazione degli impatti turistici.

Molti studiosi hanno successivamente cercato di applicare la teoria della *tourism carrying capacity* a destinazioni colpite dal fenomeno dell'*overtourism*: in particolare il caso di Venezia è diventato emblematico e si è distinto in letteratura per l'evoluzione dei valori soglia indicati dai diversi economisti (Canestrelli e Costa, 1991).

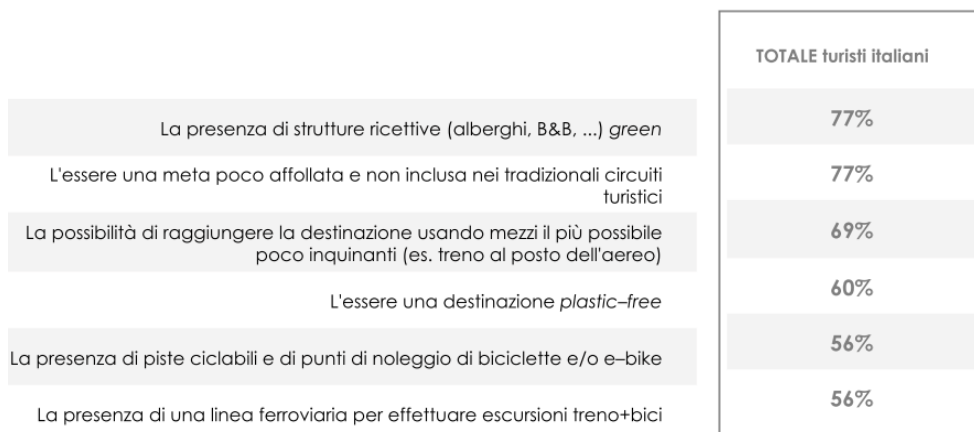
Oltre alla capacità di carico sono stati introdotti moltissimi altri *Key Performance Indicators* che forniscono informazioni sulla sostenibilità del fenomeno turistico e sulle destinazioni. Numerosi enti pubblici e privati, anche grazie al supporto di piattaforme di Data Intelligence, permettono agli operatori e alle destinazioni di valutare le proprie performance in termini di sostenibilità; altre organizzazioni attribuiscono inoltre certificazioni di qualità sulla base dell'adesione a norme volontarie da questi imposte.

Ciò suggerisce come dal lato dell'offerta sia emersa la necessità di monitorare il proprio operato e comunicare al turista consumatore l'adozione di pratiche sostenibili.

Nelle attività legate al settore turistico si rileva l'importanza dell'implementazione di strategie orientate al lungo periodo che mirino a tenere in considerazione le emissioni di anidride carbonica, la stagionalità della domanda, l'*overtourism*, l'esclusione sociale e le ineguaglianze, le monoculture turistiche, la bassa remunerazione dei dipendenti, i ridotti margini di profitto. Tutte queste criticità devono essere mitigate con politiche competitive sostenibili che utilizzano strumenti tecnologici inclusivi per essere attuate (OECD, 2022).

Dal lato della domanda si evidenzia una maggiore attenzione verso specifici servizi più sostenibili come la scelta di strutture ricettive *green*, la possibilità di raggiungere la destinazione scelta con mezzi che abbiano un ridotto impatto sull'ambiente, la disponibilità di piste ciclabili e dei punti di noleggio, la presenza di treni nelle aree limitrofe, l'affollamento del luogo che si vuole visitare. Nonostante queste intenzioni, non emerge però una diretta corrispondenza con i comportamenti che sono messi in atto dai turisti (Garibaldi, 2023).

Figura 3: Driver di sostenibilità nella scelta della destinazione (anno 2023).



Fonte: Rapporto turismo enogastronomico e sostenibilità. Anno 2023. Roberta Garibaldi

1.2 Il turismo come strumento di sviluppo locale

I nuovi approcci applicati alla gestione delle destinazioni, basati su strategie sistemiche e su processi decisionali collettivi, impongono di parlare di sviluppo territoriale, più che di sviluppo turistico. Questo non dipende solamente dai numerosi impatti che il turismo ha in un determinato tessuto territoriale, come è stato analizzato in precedenza, ma anche dal fatto che le scelte strategiche che influenzano lo sviluppo turistico di un luogo hanno ricadute su tutti i soggetti che operano e vivono in esso e hanno lo scopo di contemperare le idee, valori e interessi dei diversi stakeholder. Queste *policy* devono inoltre riflettere gli obiettivi e le aspirazioni della comunità (Martini, 2022).

Nello sviluppo turistico il legame con il territorio è fondamentale: questo risulta infatti una risorsa chiave perché è il luogo in cui sedimentano le risorse *core* dello sviluppo turistico, ovvero i fattori di attrattiva. Esso è inoltre fonte di vantaggio competitivo; per questo motivo è importante che le risorse vengano gestite tramite una politica di innovazione e rinnovamento al fine di garantire l'autopropulsività del sistema e la sua sostenibilità (Martini, 2022).

Osservando le politiche turistiche sotto la lente dello sviluppo locale emerge il ruolo cruciale degli enti amministrativi, che sono responsabili degli assetti istituzionali e hanno il compito di promuovere, in modo formale e informale, la logica della cooperazione.

Diversi sono i modelli di sviluppo che possono essere adottati in una destinazione: in letteratura, emergono a livello internazionale i contributi di Flagestad e Hope (2001) e di Bodega et al. (2004), mentre il dibattito nazionale vede come esponenti Tamma e Franch (2002). Nonostante le differenze che possono essere individuate tra le diverse teorie, ciò che emerge dall'esaminazione dei modelli proposti è la contrapposizione tra le forme più centralizzate e gerarchiche (che vedono la destinazione gestita sostanzialmente come un'azienda) ed altre che invece sono frutto di una visione condivisa che si sostanzia in rapporti più o meno formali fra soggetti che agiscono diffusamente (Pechlaner et al., 2012). Ed è proprio in queste ultime che il rapporto fra sviluppo turistico e sviluppo locale risulta più evidente.

Gli impatti economici positivi risultano la prerogativa per uno sviluppo basato sul turismo; affinché questi possano essere vero volano per il territorio, è necessario che le destinazioni adottino un approccio sistemico di gestione, in cui la componente dell'offerta venga concepita e comunicata in modo olistico.

1.2.1 Turismo e crescita economica

Le ricadute economiche derivanti dal turismo sono davvero rilevanti, sia che si tratti di un territorio a monocultura turistica, ovvero che il settore turistico sia l'unica vera fonte di reddito per il luogo stesso, sia che si tratti di un tessuto economico diversificato, quindi, il turismo risulti solo una delle economie che sostengono una data area (Kim e SooCheong, 2006). Di conseguenza, lo sviluppo turistico risulta fondamentale per la crescita economica di un territorio, poiché contribuisce ad eliminare il *gap* tra aree in via di sviluppo e grandi potenze (Burns e Novelli, 2008).

Diversi sono i motivi per cui il turismo influisce positivamente sulla crescita economica di un territorio: primo fra tutti il fatto che il settore risulta *labor intensive*, ovvero ad un aumento della produzione corrisponde un aumento nell'occupazione (Fayissa et al., 2007); in secondo luogo il turismo è composto da molteplici sottocomponenti che vengono attivate tramite l'occupazione, l'esportazione, gli scambi di input ed output e il trasporto dei diversi elementi. È stato diffusamente evidenziato in letteratura come il turismo incrementi i redditi da scambio con l'estero, incoraggi gli investimenti e migliori

l'efficienza di imprese locali grazie alla maggiore competitività del settore, allevi la disoccupazione e comporti una riduzione dei costi per le aziende locali (Croes, 2006).

Ciò che deve essere indagato però non è solamente come il turismo influisce sulla crescita economica di un territorio, ma come la crescita economica derivante dal turismo riesce a tradursi in sviluppo economico per la popolazione (Càrdenas-García et al., 2015). Con quest'ultimo concetto si vuole esprimere un approccio olistico, più ampio rispetto a quello di crescita, dal momento che si comprendono sia ricavi crescenti e un valore più alto del PIL reale pro-capite, sia tassi di educazione, salute e nutrizione più elevati (Stiglitz et al., 2010). Di conseguenza, con il termine sviluppo economico si intende un processo di transizione che comprende le trasformazioni strutturali di un'economia e una vera crescita di questa nel lungo periodo, ovvero una maggiore contribuzione dei settori primario, secondario e terziario al PIL (Pass et al., 1993).

In questo senso, il turismo non risulta una formula che a priori funziona in tutti i territori, ma sicuramente potrebbe rivelarsi uno strumento utile per il progresso economico e culturale di una società, capace di migliorare lo stato di *welfare* delle popolazioni residenti (Càrdenas-García et al., 2015). A tal fine sono necessarie efficienti infrastrutture che supportino il movimento di beni e persone, oltre che la capacità di coltivare nel territorio conoscenze e competenze e di cogliere le opportunità in modo innovativo (Ding et al., 2016).

La nozione di sviluppo risulta intrinsecamente legata a quella di competitività; infatti, moltissimi degli aspetti che influenzano lo sviluppo turistico di un territorio si sovrappongono con quelli che ne descrivono la competitività. Relativamente a quest'ultima, le risorse naturali rappresentano un fattore chiave, ma non di certo l'unico: emergono infatti anche le attrazioni, l'alta qualità dei servizi e la soddisfazione dei visitatori (Caber et al., 2012).

Affinché il turismo supporti lo sviluppo e la competitività di un territorio, è necessario che le amministrazioni pubbliche comprendano l'importanza di questo settore e attribuiscono ad esso la giusta importanza, creando strategie e *policy* adeguate (Sequeira e Campos, 2005). Gli obiettivi che le strategie messe in atto dalla pubblica amministrazione dovrebbero perseguire sono principalmente due: investire sulle attività che hanno effettivamente la capacità di contribuire alla crescita economica e sfruttare la crescita economica come mezzo per migliorare le condizioni socio-economiche delle

persone che vivono in una data area (Càrdenas-García et al., 2015). Questo processo richiede un percorso non immediato ed è frutto di strategie orientate al medio-lungo periodo; la velocità con cui i risultati di tali strategie possono essere visibili dipende molto dalle condizioni preesistenti: più un'area sarà colpita da povertà e debolezze economiche, sociali e ambientali, più sarà il tempo necessario per riscontrare lo sviluppo generale derivante dal turismo (UNECA, 2010). La fase di *planning* risulta fondamentale anche per ridurre al minimo gli effetti negativi, cercando di massimizzare le componenti che invece consentono uno sviluppo turistico appropriato.

La relazione fra turismo e sviluppo è stata ampiamente esplorata in letteratura: alcuni autori ritengono infatti che la relazione sia univoca, ovvero che all'arrivo di flussi consistenti e allo sviluppo del comparto dell'offerta corrisponda una crescita economica nel territorio; altri invece evidenziano un rapporto bidirezionale tra le due variabili, ossia entrambe co-evolvono influenzandosi a vicenda (Shakouri et al., 2017).

La teoria maggiormente diffusa risulta quella di Balaguer e Cantavella-Jordà, che nel 2002 ideano un modello, applicabile nel breve e nel medio-lungo termine, che riesca a spiegare in maniera teorica ed empirica la complessa connessione fra turismo e crescita (*Tourism Led Growth Hypothesis* – TLGH). Emergono da questi studi due modi principali in cui il turismo contribuisce allo sviluppo economico di un territorio: potenziando l'efficacia attraverso la competizione tra aziende locali e aziende internazionali e facilitando lo sfruttamento di economie di scala per le aziende locali. Secondo le considerazioni poste dai due autori, infatti, il clima economico positivo incoraggia la proliferazione di nuove attività turistiche, che a loro volta richiamano flussi di visitatori e di conseguenza anche investitori internazionali vengono attratti dalla vitalità economica del luogo (Shahzad et al., 2017).

Questo modello è derivante dalla *Export Led Growth Hypothesis*, la quale sostiene che la crescita economica è generata non solo implementando l'ammontare di lavoro e capitale che si investono in un territorio, ma anche espandendo le esportazioni (Rasool et al., 2021).

Per misurare l'andamento del turismo rispetto alla crescita economica di un territorio, sono stati introdotti molteplici indicatori che mettono in relazione le performance del settore turistico con quelle dell'economia in generale (Mihalic, 2014).

1.2.2 I Sistemi Locali di Offerta Turistica (SLOT)

Per permettere che la suddetta crescita sia diffusa sul territorio occorre adottare un modello di gestione che non concepisca la destinazione come un'impresa (*corporate*), ma che si proponga sul mercato turistico attraverso uno specifico *brand*, valorizzando il territorio nel suo insieme, considerando risorse ed attività diffuse (*community*) (Rispoli e Tamma, 1995).

I prodotti che quest'ultimo tipo di destinazioni pongono sul mercato possono essere definiti dal turista attraverso singole relazioni con gli attori locali (configurazione punto-punto), progettati e assemblati da un'azienda specializzata (configurazione *package*), oppure frutto di una combinazione proposta dagli attori della destinazione che decidono di mettersi in rete per proporre al visitatore un prodotto turistico globale (configurazione *network*) (Franch, 2002). Tale tipologia di interazione fra turista e territorio richiede la diffusione di una logica cooperativa tra gli *stakeholder* che compongono l'offerta, i quali danno origine ad un Sistema Locale di Offerta Turistica di cui essi fanno parte. Attraverso gli SLOT il territorio riesce a proporre un'offerta turistica articolata e integrata, combinando in maniera originale le attrattive naturali con quelle artificiali (Martini, 2022).

Gli SLOT possono nascere a seguito di una riqualificazione dell'offerta locale, che prevede dei cambiamenti strategici e operativi basati su una logica sistemica e cooperativa, oppure possono essere progettati per aree di nuova valorizzazione, intervenendo radicalmente sulla costruzione delle attrattive, oltre che nelle relazioni fra attori.

Rispoli e Tamma (1995) definiscono il Sistema Locale di Offerta Turistica come “*un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*”.

Questo modello emerge chiaramente già dalla denominazione, che ne riassume i caratteri principali:

- sistema, ovvero un insieme di attività integrate fra loro e con il territorio;

- locale, quindi la presenza di caratteri specifici a livello di cultura, tradizioni, sistema di ospitalità e fattori di attrattiva che sono tipici di un'area;
- offerta turistica, ossia la volontà di proporre una gamma di prodotti, composti da beni, servizi, fattori di attrattiva naturali, posizionali e artificiali (Rispoli e Tamma, 1995).

Ciò che deve emergere dal territorio è quindi la qualità dell'offerta, sia in termini di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, sia in termini di esperienza che il turista può vivere e sperimentare nel corso della vacanza.

L'operatività di uno SLOT deve essere racchiusa in uno specifico progetto imprenditoriale che coinvolge i diversi soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico di un dato territorio, dando come risultato un aggregato di elementi, eterogenei e variabili, che devono essere integrati per generare valore per il turista e per la comunità ospitante. A tal fine è necessario che vi sia una gestione coordinata, in modo da progettare l'offerta tenendo conto delle diverse iniziative imprenditoriali; le azioni manageriali inoltre devono considerare tutti gli elementi che compongono il prodotto turistico globale, stabilendo forme, modalità e tempi in cui i processi devono essere coordinati. La destinazione è dunque delineata come un sistema complesso in cui coesistono e si intrecciano diversi prodotti e forme di aggregazione (Franch, 2002).

È inoltre opportuno considerare che i Sistemi Locali di Offerta Turistica consentono di rispondere in maniera più appropriata alle esigenze della domanda: i turisti, infatti, sono portatori di una molteplicità di bisogni da soddisfare e devono riscontrare nella destinazione in oggetto prodotti o servizi in grado di colmare queste mancanze. La motivazione della scelta di una determinata meta dipenderà infatti dalla corrispondenza fra questi due elementi.

Per attirare l'attenzione del turista, data la crescente competitività del mercato, le piccole e medie imprese turistiche devono coordinare la propria attività con altre aziende locali al fine di creare dei servizi compositi. Gli *stakeholder* pubblici e privati devono percepire il bisogno di cooperare al fine di registrare delle performance che altrimenti non potrebbero essere raggiunte e con lo scopo di diminuire il rischio per le singole categorie di impresa.

La struttura dei Sistemi Locali di Offerta turistica risulta differente da quella dei distretti turistici, ma può essere ricondotta a quella di rete: si tratta infatti di un intreccio di

relazioni formali e informali che sono concentrate tra soggetti che operano in una specifica area e che mantengono contatti con l'esterno. Generalmente gli equilibri del sistema vengono gestiti attraverso forme organizzative di ordine superiore che sono concordate tra i diversi soggetti economici: tutto ciò si concretizza in meccanismi di condivisione delle informazioni (attraverso strumenti centralizzati o sistemi informativi di collegamento), nel coinvolgimento degli operatori in merito alla definizione del prodotto turistico e nell'implementazione di sistemi di monitoraggio delle performance che rendano evidenti i vantaggi della cooperazione.

Applicare in un territorio un modello SLOT significa aumentare le *chance* per la competitività di quest'ultimo: la *resource-based view*, che sta alla base di questo approccio sistemico della destinazione, implica strategie di *bundle of resources*, ovvero la creazione di insiemi di risorse che derivano dalla valorizzazione di tutte le componenti di una destinazione, tra le quali possono essere individuati lo *stock* di fattori a disposizione, ma anche le competenze, le conoscenze e le capacità che guidano l'agire organizzativo (Della Corte,2000).

1.3 Il turismo nelle aree rurali

Lo sviluppo rurale è stato indicato dalla Commissione Europea come uno dei pilastri della *Common Agricultural Policy*, ovvero la strategia adottata per creare una stretta intesa tra agricoltura e società in Europa, i cui obiettivi principali sono sostenere e tutelare gli agricoltori, mantenendo in vita l'economia rurale promuovendo l'occupazione nel settore agricolo e in quelli collegati. Nello specifico, lo sviluppo delle aree rurali è divenuto oggetto di un'iniziativa lanciata nel 2021 dalla Commissione Europea, chiamata *Rural Pact*, la quale “fornisce un quadro per la cooperazione tra pubblico, società civile, imprese, mondo accademico e cittadini a livello europeo, nazionale, regionale e locale”⁴; tra gli strumenti individuati in grado di innovare gli ecosistemi rurali vi è il turismo.

L'UNWTO definisce il turismo rurale come un tipo di attività turistica nella quale l'esperienza dei visitatori è connessa ad un ampio spettro di prodotti connessi ad attività naturali, all'agricoltura, a modi di vivere e alla cultura rurale, alla pesca e alla visita di

⁴ https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/rural-pact_en

luoghi di interesse. Le attività legate al turismo rurale vengono effettuate in aree non urbane, con le seguenti caratteristiche: bassa densità abitativa, paesaggi e terre connotati da aree agricole e forestali, strutture sociali e modi di vivere tradizionali.

Altri elementi che connotano il turismo nelle aree rurali sono abitazioni tradizionali (spesso costruite con tecniche costruttive peculiari), conoscenze e competenze locali, manifatture tipiche, ma soprattutto tutti gli aspetti connessi al patrimonio immateriale che rappresenta la cultura di un luogo, come la poesia, le arti, il canto, racconti evocativi e enogastronomia. Ciò consente al turista rurale di vivere delle esperienze autentiche, in cui il prodotto turistico viene fortemente personalizzato a seconda del soggetto che ne fruisce (UNWTO, 2023). Studi specifici hanno dimostrato quanto gli ambienti naturali vengano ricercati per allontanarsi dalla quotidianità e poter vivere occasioni di benessere e arricchimento dell'identità personale (Björk e Kauppinen-Räsänen, 2017). Soprattutto nel periodo post-pandemico, il turismo rurale risulta sempre più diffuso, in quanto i viaggiatori cercano destinazioni non congestionate e che offrono attività da svolgere all'aria aperta. La componente paesaggistica si trova infatti al centro del turismo rurale, in quanto evocativa e capace di rispondere al desiderio di evasione del viaggiatore (Mauracher e Trevisan, 2006).

Spesso questi territori sono connotati da forme di gestione di tipo *community* in cui le decisioni e i benefici dovuti al turismo ricadono principalmente sugli *stakeholder* locali, nonostante le strutture manageriali possano essere le più disparate. Questi territori si trovano ad affrontare la sfida di trovare quotidianamente un equilibrio armonico tra l'ambiente fisico e quello socio-culturale, il quale è raggiungibile preservando l'identità del luogo, vero protagonista nei processi di sviluppo (Mura, 2015).

Nelle aree rurali il turismo rappresenta uno strumento di sviluppo molto prezioso, capace di agire in complementarità con gli altri settori economici: esso consente infatti di mitigare l'effetto della migrazione urbana e di creare ricchezza ed opportunità di lavoro, valorizzando e promuovendo le risorse naturali e culturali. In questo senso, infatti, esso risulta un motore di ripresa, in grado di fronteggiare i problemi economici e sociali di breve termine causati dal Covid-19 e di promuovere la crescita inclusiva e sostenibile della comunità nel lungo periodo (UNWTO, 2020)⁵.

⁵ <https://www.unwto.org/rural-tourism>

Affinché il turismo possa rivelarsi una vera chiave di sviluppo per i territori è necessaria un'adeguata connessione tra investimenti, soprattutto a sostegno delle risorse materiali e immateriali, trasformazione digitale e lo sviluppo di competenze e prodotti in grado di reggere la competitività con aree già turisticamente sviluppate. Questo processo è facilitato dalla realizzazione di *partnership* pubblico-private, tramite le quali diffondere approccio olistico in grado di generare valore aggiunto. In particolare, la pubblica amministrazione ha il compito di attirare investitori privati e di costituire infrastrutture forti in grado di contribuire al benessere delle comunità e alla soddisfazione dei visitatori. Lo sviluppo di alcune aree rurali può inoltre consentire la diminuzione della pressione turistica di alcune aree limitrofe molto visitate (UNWTO, 2020)⁶: questo è possibile qualora si creino piani strategici di sviluppo che facilitino le connessioni tramite trasporti efficienti ed itinerari turistici di collegamento che portino alla scoperta di aree più remote. Tali aree sono avvantaggiate anche perché contraddistinte da prezzi inferiori, in grado di aumentare l'accessibilità economica dei prodotti turistici (Garibaldi, 2023). Il turismo può essere uno strumento di sviluppo per le aree rurali in quanto è solitamente frutto di iniziative locali, viene gestito localmente, i profitti sono a vantaggio dei locali ed è il risultato della valorizzazione del paesaggio e della cultura locali⁷.

1.3.1 *Green travel*

Alla fine degli anni '90 la domanda turistica è diventata complessa in quanto maggiormente diversificata; questo fenomeno è attribuibile all'emergere di differenti motivazioni che muovono i viaggiatori, i quali utilizzano mezzi di trasporto diversi, vanno in viaggio non solo in famiglia e sono mossi dal desiderio di evadere ed approcciarsi a nuove realtà anche solo per un periodo di tempo limitato (van der Borg, 2009).

La diversificazione delle esigenze del turista conduce a nuovi trend: tra quelli individuati dall'UNWTO nel 2022 vi è quello del *green travel*, ovvero un tipo di turismo caratterizzato da azioni responsabili dei viaggiatori, i quali sono consapevoli della situazione di crisi climatica attuale e desiderano ridurre al minimo gli impatti negativi del

⁶ <https://www.unwto.org/world-tourism-day-2020/tourism-and-rural-development-technical-note>

⁷ <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-it/biblio/touris/art01.htm>

proprio viaggio. Questo tipo di turismo, caratterizzato da decisioni di viaggio sostenibili, si distingue anche per la scelta di attività ed esperienze *slow*, che vadano a vantaggio dei business locali e non danneggino l'ambiente in cui vengono praticate.

Questo cambio di paradigma, che fonda le proprie radici agli inizi del XXI secolo ma ha subito un'accelerazione dopo la Pandemia di Covid-19, è dovuto principalmente alla paura del cambiamento climatico, ma anche alla presa di coscienza in merito alle conseguenze negative che il turismo incontrollato può causare al tessuto ambientale, sociale ed economico di un territorio. Altri elementi che favoriscono il turismo rurale sono il desiderio della popolazione urbana di fuggire dallo stress per ritrovare un senso di *well-being* fisico e psicologico, la tendenza a vacanze più brevi e frequenti, l'aumento dell'educazione e quindi il maggiore interesse verso la storia e la cultura dei territori rurali e la volontà di vivere esperienze autentiche in stretto contatto con la comunità ospitante (Irshad, 2010).

Come detto in precedenza, a causa della crisi pandemica, questo *trend* si è accentuato (Stankov et al., 2020) portando il 77% degli italiani a scegliere un viaggio in aree rurali (Garibaldi, 2023).

Tali inclinazioni si concretizzano nella scelta di esperienze e prodotti alternativi, lontani dalla massificazione e più attenti a tradizioni popolari, enogastronomia, produzioni artigianali, eventi culturali; tutti elementi che permettono di vivere in maniera completa un territorio. Ciò che il turista cerca è una *total leisure experience* tramite la quale essere olisticamente soddisfatto grazie alla qualità dei servizi di cui fruisce, compreso quello di ospitalità (Ferrari, 2009). Tutto ciò trova risposta nella specializzazione delle destinazioni, che, assecondando la domanda di nuove esperienze, mirano ad offrire prodotti e servizi quanto più unici e autentici, ritagliandosi quote di mercato (Ruiz et al., 2018). Infatti, per trarre vantaggio dalla crescente domanda di attività legate al turismo rurale è importante prevedere, promuovere e valutare le risorse locali al fine di creare economie e servizi di altamente professionali (Garrod et al., 2006).

1.3.2 Impatti del rural tourism

La svalutazione delle attività agricole ha condotto un sostanziale impoverimento delle aree rurali, le quali per evolvere e svilupparsi devono diversificare la propria economia. Basandosi sulle stesse risorse, infatti, il territorio può mantenersi e rinnovarsi affacciandosi al mercato turistico (Cawley, 2009). Il capitale territoriale è costituito dalle componenti istituzionali, economiche, sociali, culturali, ambientali e umane, le quali, all'interno del turismo rurale assumono un particolare valore simbolico, diventando "risorse della ruralità", ovvero componenti essenziali alla qualificazione delle attività economiche di un territorio (Belletti e Berti, 2011).

I prodotti della terra e le aziende che li coltivano risultano espressione viva del territorio, assumendo non solamente un ruolo nel settore alimentare, ma anche in quello della sostenibilità, della conservazione dei valori e della storia di un territorio, nonché un simbolo di qualità. Per questo motivo il mondo rurale si dimostra in grado di accogliere turisti che siano desiderosi di vivere esperienze e di scoprire curiosità in territori pressoché incontaminati dove la natura la fa da padrone (Coldiretti, 2015).

In questo senso il turismo risulta uno strumento in grado di tutelare l'ambiente e il territorio e capace di apportare dei miglioramenti al tessuto socio-economico e ambientale di un territorio. Irshad (2010) ha individuato molteplici benefici che non si esprimono solo in termini finanziari, di seguito ne vengono riportati alcuni:

- mantenimento di posti di lavoro negli ambiti del commercio dei trasporti, dell'ospitalità e della sanità. Anche occupazioni che rischiano di cadere in disuso possono essere conservate nelle comunità ospitanti grazie al fenomeno turistico;
- creazione di nuovi posti di lavoro, non solo in posizioni operative routinizzate, ma anche in ruoli strategici mirati alla pianificazione strategica e alla valorizzazione dell'*heritage* del territorio;
- nuove opportunità di *business* dal momento che non solo le attività turistiche sono coinvolte dal clima vivace generato dai flussi di visitatori: vi sono molteplici attività complementari che vengono stimolate, comprese quelle relative alle arti e ai mestieri;
- nuove opportunità per i giovani, i quali possono rappresentare il vero motore dello sviluppo turistico delle aree rurali;

- mantenimento di servizi utili sia per locali che per turisti;
- rafforzamento dell'orgoglio locale, grazie all'emergere di legami e azioni solidali fra gli stakeholder del territorio: in questo modo la comunità riesce a trasmettere un'immagine unitaria caratterizzata da una precisa identità locale;
- miglioramenti nell'ambito della gestione delle risorse ambientali, che possono essere apportati grazie ai contributi lasciati dai turisti;
- recupero urbanistico e riqualificazione di edifici in disuso, grazie all'interesse dei turisti rurali nei confronti di tutto ciò che è considerato come tipico e identitario.

Questi impatti positivi si registrano qualora il turismo rimanga caratterizzato da flussi di visitatori commisurati alla capacità di carico di un determinato territorio, che non deve essere sovrastato dal fenomeno turistico, e mantenere la propria vocazione principale (Yang et al., 2021). Di qui emerge dunque l'importanza di adottare pratiche turistiche sostenibili, al fine di conservare la natura, la cultura e le tradizioni locali (Chan, 2023).

1.3.3 Strategie per lo sviluppo delle aree rurali

Dal momento che gli effetti positivi del turismo sull'economia locale, sul benessere della popolazione e sulla conservazione del patrimonio sono comprovati, alcune aree rurali scelgono di intraprendere un processo di sviluppo legato al turismo creando offerte che incontrano il crescente interesse dei turisti per esperienze personalizzate e autentiche, interazione con la comunità locale e offerte tipiche (Chin et al., 2017).

In molti contesti, la nascita di forme di turismo nelle aree rurali risulta una priorità, dal momento che essa comporta uno sviluppo *nature-oriented* in grado di accrescere, diversificare e decentralizzare le ricadute economiche di un'area, poiché il turista può entrare in contatto con la cultura, la natura e la componente agricola attraverso esperienze ed eventi (UNWTO, 2023).

Il turismo rurale viene utilizzato dagli Stati anche per accrescere la competitività delle destinazioni grazie alla diversificazione delle proposte turistiche, le quali hanno come oggetto attrattive e prodotti turistici autentici, che, in quanto tali, devono prevedere anche la preservazione del patrimonio immateriale (UNWTO, 2023).

Affinché si possano realmente rispettare i pilastri di sostenibilità, sono necessarie strategie, azioni e decisioni adeguate: differenti e molteplici sono quelle adottate dagli organismi pubblici e privati che si occupano della gestione della destinazione (Mwesiumo et al., 2022).

Le amministrazioni pubbliche possono intervenire implementando il *regulatory framework*, in modo che lo sviluppo possa essere pianificato correttamente. Esse possono inoltre migliorare gli strumenti di *governance* attuando processi decisionali *bottom-up* e politiche che siano il risultato di scelte collettive (Crawley e Gillmor, 2008): per questo motivo diffondere la logica della cooperazione e promuoverla anche attraverso strumenti informatici è davvero importante (UNWTO, 2023).

Oltre a ciò, le infrastrutture e i servizi ricoprono un ruolo fondamentale sia per il raggiungimento di un maggior grado di benessere degli abitanti, sia per una maggiore soddisfazione dei turisti: per questo motivo le istituzioni dovrebbero creare le condizioni per incoraggiare investimenti in collegamenti stradali, salute e sicurezza, tecnologie dell'informazione; tutti strumenti in grado di migliorare l'accessibilità di una destinazione. Inoltre, dovrebbero essere creati dei centri di informazione turistica atti a supportare il visitatore nel corso del viaggio (UNWTO, 2023).

Tutto ciò deve essere accompagnato da un approccio imprenditoriale di piccole realtà private che decidano di investire in business innovativi: è proprio da questo aspetto che deriva il vantaggio competitivo di una destinazione (Haven-Tang e Jones, 2012).

Uno degli approcci di *rural destination management* più diffusi, proposto da Rodríguez-Díaz ed Espino-Rodríguez (2008), prevede un modello di gestione integrato, in cui ci sia una strategia diffusa, basata sul coordinamento inter-organizzativo e intra-destinazione, in grado di creare legami anche tra destinazioni. Ciò è facilitato dalla creazione di una rete, capace di unire categorie eterogenee di *stakeholder* i quali possono, attraverso il *network*, “ricercare, ottenere e condividere risorse, essere coinvolti in azioni cooperative per il reciproco beneficio e sviluppare visioni collettive, diffondere idee e mobilitare risorse nella prospettiva di attrarre visitatori” (Ara et al., 2011).

Un progetto di sviluppo per le aree rurali può essere sintetizzato in sei fasi: generazione dell'idea, valutazione delle proposte, analisi dettagliata di fattibilità, implementazione, lancio e valutazione. Questi processi, calati nelle aree rurali, si concretizzano in differenti

step ragionati per creare e massimizzare le opportunità e i benefici per lo sviluppo della popolazione (Labuschagne e Brent, 2005).

Cawley e Gillmor (2008) sintetizzano gli elementi di successo per lo sviluppo di una destinazione rurale in sette punti chiave:

1. la promozione di un modello di sostenibilità multidimensionale che tenga conto e cerchi di gestire l'equilibrio delle componenti economica, socio-culturale e ambientale;
2. il coinvolgimento della popolazione locale nella definizione delle politiche, la quale deve partecipare e concordare con le azioni che devono essere stabilite, definendo la *vision* da adottare e le priorità da rispettare;
3. la prevalenza di risorse di proprietà ed uso endogeno, che siano quindi gestite dai locali e le cui ricadute economiche si riversino su di essi;
4. la complementarità con altri settori e altre attività, in modo tale che non si tratti di un sistema interamente basato sul turismo, ma che questo sia solo uno delle fonti di reddito e competitività del territorio;
5. l'utilizzo di una scala appropriata di sviluppo della destinazione in termini di offerta, in modo tale da attirare flussi commisurati a quanto il territorio può sostenere dal punto di vista sociale e ambientale;
6. la creazione di reti tra *stakeholder*, i quali possono scegliere diversi modelli di interazione, formali e informali per mettere a sistema risorse economiche, conoscenze, competenze, capacità produttive e commerciali al fine di ottimizzare gli sforzi e massimizzare i risultati guidati da obiettivi tra loro coerenti;
7. la creazione di sistemi locali di offerta turistica, in cui la destinazione venga concepita come un *unicum* in grado di avere un'identità forte e precisa.

In particolare, sono state individuate alcune iniziative specifiche capaci di attrarre nelle aree rurali un discreto numero di turisti e di apportare rilevanti ricadute positive: queste sono l'istituzione di itinerari e la creazione di festival (Commissione Europea, 1999).

Gli itinerari sono dei percorsi, basati su un approccio geografico, nati per collegare tematicamente luoghi ed eventi valorizzando il patrimonio locale nei suoi aspetti storici, naturalistici, culturali e tradizionali (Zyrianov e Zyrianova, 2021).

Essi si basano su una serie di elementi e possono anche essere creati su misura a seconda delle esigenze dei turisti: prevedono visite, attività outdoor e portano alla scoperta del

territorio in maniera sostenibile (Commissione Europea, 1999). Oltre ad essere attrattivi per i turisti, questi percorsi stimolano anche la cooperazione e la nascita di *partnership* fra le diverse attività economiche, le quali erogano esperienze in grado di esprimere al meglio il mondo rurale (Anuar e Marzuki, 2022). L'iniziativa dei privati deve essere accompagnata da strategie pubbliche di governo locale capaci di fare sistema favorendo e sostenendo attrazioni e servizi dal punto di vista anche promozionale e finanziario (Meyer, 2004).

Gli esempi più caratteristici sono rappresentati da percorsi enogastronomici che puntano alla valorizzazione dei prodotti agroalimentari delle aree rurali: tra questi si distinguono in particolare le “Strade del Vino”⁸, le quali hanno l’obiettivo di valorizzare i territori vitivinicoli e le relative produzioni.

Anche gli eventi possono essere un importante volano di sviluppo per le aree rurali, agendo da attrattori e rafforzando l’immagine della destinazione (Irshad, 2011); in particolare i festival richiamano l’idea di feste popolari, spesso all’aperto con musiche e balli e sono composti da una serie di manifestazioni e spettacoli che si svolgono periodicamente in specifiche località⁹. Nelle aree rurali essi si caratterizzano come *community based events*, ovvero nascono per recuperare e trasmettere al visitatore molti aspetti legati alle tradizioni e agli elementi folkloristici locali. Essi si configurano infatti come la celebrazione di ciò che la comunità vuole condividere con il turista.

Molteplici sono i benefici che derivano dalla promozione di festival nei territori rurali: aumento dei ricavi dovuto all’avvento di nuovi turisti, destagionalizzazione dei flussi, sensibilizzazione alle tematiche ambientali e sociali, creazione di opportunità lavorative, culturali ed educative, rafforzamento dell’orgoglio comunitario (Getz, 1997).

Attraverso questo tipo di eventi, un visitatore che non ha mai scelto una data area come meta di viaggio può decidere di partecipare e allungare la propria permanenza per scoprire il territorio; per questo motivo gli operatori regionali del turismo li utilizzano come parte fondamentale delle loro strategie di marketing (Irshad, 2011). Tramite i festival le destinazioni hanno la possibilità di preservare la propria storia e la propria cultura fornendo intrattenimento e piacere. Questi elementi consentono di rivitalizzare un’area e ottenere un vantaggio competitivo grazie al raggiungimento di specifici *target* di mercato,

⁸ Riconosciute a livello nazionale con la Legge n. 268 del 27 luglio 1999.

⁹ <https://www.treccani.it/vocabolario/festival/>

contribuendo al raggiungimento di obiettivi economici, sociali e ambientali (Getz, 1997). Secondo Irshad (2011) tali eventi dovrebbero coinvolgere commercianti locali, produttori, artigiani, ristoratori, albergatori, i quali possono trarre nel corso della durata la maggior parte del fatturato annuale.

Perché i festival portino reali benefici alle aree rurali è necessario che le comunità locali siano coinvolte attivamente nell'organizzazione e nella realizzazione, in modo da rafforzare la coesione sociale e ridurre le tensioni (Ziakas e Costa, 2015). È dunque fondamentale che vengano strutturati forti legami collaborativi, in cui siano compresi diversi gruppi di interesse e categorie di *stakeholder* (Anderson e Getz, 2008).

1.4 Coinvolgimento degli stakeholder nelle pratiche di governance territoriale

Come discusso in precedenza, diverse sono le teorie sulla gestione della destinazione che sono state individuate in letteratura: la maggior parte di queste è caratterizzata dalla contrapposizione tra un modello centralizzato in cui le relazioni fra attori sono pressoché inesistenti e un modello diffuso in cui non vi è un organismo centrale di decisione ma vi sono molteplici legami fra gli *stakeholder*.

Questa seconda tipologia di management è quella che meglio si adatta a destinazioni che si avvicinano per la prima volta al turismo come strumento di sviluppo, dunque alle aree rurali. In questi territori, infatti, coesistono un numero elevato di attori, che per riuscire a cooperare devono tentare di allineare i singoli obiettivi alla luce di un unico intento collettivo: il benessere sociale.

Il *rural tourism* si configura come un tipo di turismo da e per la comunità: per questo motivo è molto importante che gli *stakeholder* siano coinvolti in tutte le fasi del processo di sviluppo, dall'individuazione delle strategie alla valutazione degli effetti derivanti dalla loro adozione. Questo approccio sostenibile non risulta però di facile implementazione; possono infatti essere riscontrate nel territorio molteplici limitazioni.

1.4.1 Community-based tourism

Il *Community-based tourism* è un approccio in cui il turismo è gestito e posseduto dalla comunità e per la comunità (Peric e Djurkin, 2014). Per questo motivo esso coinvolge vari *stakeholder* quali le autorità, gli attori privati, le organizzazioni non governative e i membri della comunità locale, i quali risultano sia il motore dello sviluppo turistico, sia i principali fruitori dei benefici da esso derivanti.

In questo modo il turismo diventa strumento grazie al quale la comunità recupera e valorizza le proprie tradizioni e la propria cultura, ma non solo: anche l'ambiente naturale viene risignificato e protetto al fine di diventare il fulcro di esperienze di svago di alta qualità (Lee et al. 2018). Oltre a questi vantaggi sociali e ambientali, il CBT contribuisce anche ad alleviare la povertà, favorendo le realtà locali e supportando le attività economiche.

Secondo Lapeyre (2010), questa tipologia di management turistico consente di minimizzare le perdite e massimizzare le sinergie, rafforzando i *business* locali e instillando un senso di appartenenza al luogo.

La percezione dei residenti è fondamentale nell'approccio basato sulla comunità perché essi sono il fattore abilitante principale, dal momento che ne condizionano lo sviluppo e la pianificazione: l'attitudine della popolazione varia considerevolmente a seconda della fase del ciclo di vita in cui si trova la destinazione (Lundberg, 2015).

Questa tipologia di approccio in ambito turistico risulta una delle migliori al fine di raggiungere uno sviluppo territoriale sostenibile (Lee e Jan, 2019): essa, infatti, è espressione di un approccio olistico che mira ad essere equo, ecologico ed economicamente accessibile nel lungo periodo. Il *Community-based tourism* è la rappresentazione di una relazione mutualmente benefica tra i residenti e i turisti, che non risultano una priorità, ma piuttosto una parte del sistema (Kontogeorgopoulos et al., 2014).

Il CBT basa il suo successo su sei elementi principali (Dodds et al., 2018):

1. Pianificazione partecipativa e *capacity building*, al fine di rafforzare le capacità di gestione del turismo della comunità. Già dalla fase di *planning* è importante coinvolgere la collettività per mappare le risorse turistiche, identificare gli *asset* e capire qual è la visione della comunità. Successivamente, per diffondere le

competenze e le conoscenze necessarie in termini di lingua, comunicazione, igiene e sicurezza sono necessari interventi di formazione sui temi legati all'ospitalità, ma anche altre capacità generali di comunicazione, marketing, finanza e *governance* d'impresa (Hennink et al., 2012). Diffondere un'idea di coesione già dalle prime fasi dello sviluppo consente di minimizzare l'insorgere di tensioni e conflitti poiché gli obiettivi che si perseguiranno saranno orientati al bene comune (Dodds et al., 2018).

2. Collaborazione e *partnership* che facilitano le connessioni al mercato, per assicurare il sostentamento finanziario. Aiuti esterni e collegamenti sono necessari per assicurare il successo del modello CBT (Iorio e Corsale, 2014). All'interno della comunità possono infatti già essere presenti molti elementi, ma potrebbero essere necessarie delle integrazioni sui fattori che influenzano la domanda, sulla conoscenza di alcuni prodotti turistici, sulla comprensione di alcune dinamiche di mercato e di marketing (Mitchell e Hall, 2005). In alcuni casi potrebbe infatti essere necessario cooperare con tour operator o amministrazioni pubbliche per diffondere le proprie proposte su mercati limitrofi già maturi e sviluppati; emerge dunque l'importanza di creare reti anche esternamente alla località.
3. Gestione locale e rafforzamento dei membri della comunità. Questo punto è strettamente connesso al precedente ed esprime la necessità che siano i membri della comunità stessa a gestire le proprie imprese in maniera indipendente. Questo è reso possibile grazie ad un potenziamento degli aspetti che riguardano risorse, opportunità, linguaggio conoscenze e competenze, i quali consentono agli operatori di poter essere autonomi nella creazione del proprio futuro (Ife, 2002). Una condizione necessaria alla gestione locale è la creazione di un comitato o un'organizzazione in grado di pianificare, governare e monitorare il sistema turistico di una determinata area (Salzaar, 2011).
4. Stabilimento di obiettivi collettivi, allo scopo di assicurare *output* allineati con i valori che guidano la comunità. È molto importante che in questa fase vengano incorporati anche *goal* riguardanti la conservazione ambientale e lo sviluppo sociale per assicurare un impegno verso la sostenibilità (UNWTO, 2003). Gli impegni possono riguardare progetti conservativi, gestione dei rifiuti, dell'acqua e dell'energia, analisi della biodiversità di un territorio, riforestazione e altri

interventi di cura della natura, riciclo e recupero di materiali. Nell'ambito sociale ed economico invece gli investimenti possono riguardare la creazione di scuole, il supporto alla microimprenditorialità, l'incentivazione della condivisione di aspetti culturali e tradizionali da parte dei locali (Dodds et al., 2018).

5. Assistenza da parte delle amministrazioni pubbliche, delle fonti di finanziamento e del settore privato, per facilitare l'accesso al mercato. I soggetti che rendono possibile l'esistenza del CBT risultano elementi chiave anche per la promozione e per ottenere risorse tecnologiche e finanziarie al fine di potenziare le infrastrutture, le strumentazioni e gli altri elementi utili a supportare il fenomeno turistico (Dodds et al., 2018).
6. Attenzione nel generare guadagni aggiuntivi volti ad una sostenibilità di lungo periodo per la comunità. Il raggiungimento di un equilibrio economico risulta un prerequisito fondamentale per un successo a lungo termine: per questo motivo è necessario tenere in considerazione per ogni attività la sua remuneratività e i suoi collegamenti con il mercato (Goodwin e Santilli, 2009). Nel caso del CBT in aree rurali è importante che i ricavi derivanti dal turismo siano elementi aggiuntivi rispetto alle economie principali generate dalle attività. Per questo motivo, in alcuni contesti, focalizzarsi sui pernottamenti non risulta una strategia efficace, ma si dimostra più conveniente puntare sugli escursionisti oppure sul diventare una tappa all'interno di tour organizzati in pacchetti commercializzati da tour operator che lavorano in aree maggiormente turistiche.

1.4.2 Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di policy-making

Il termine *polycymaking* descrive “il processo di realizzazione della politica pubblica, dalla genesi dell'idea di politica, allo sviluppo della *policy*, alla sua implementazione, valutazione, revisione ed eventuale cancellazione” (Moretti, 2023).

In ambito turistico, le nuove frontiere affermatesi negli anni '90 vedono l'emergere di strategie di definizione delle politiche come frutto di iniziative nate dalla collaborazione fra autorità locali, enti, attività economiche e comunità. Questo approccio implica forme di *governance* inclusive basate su un sistema “*bottom-up*”, che coinvolge una molteplicità

di *stakeholder*, i quali riescono ad auto-governarsi attraverso capacità di aiuto, rafforzamento e responsabilità reciproca (Mac Kinnon, 2002). Tali soggetti, pubblici e privati, devono essere in grado di collaborare: questo è un requisito necessario non solo per diffondere una logica collettiva in un'industria particolarmente frammentata, ma anche per intraprendere processi decisionali più equi e democratici (Bramwell e Lane, 1999). Inoltre, perseguire uno sviluppo sostenibile implica attuare una visione olistica che derivi da obiettivi comuni e che riconosca il contributo dei diversi attori (Halme, 2001): secondo Panyk et al. (2011), infatti, la partecipazione della *community* ai processi decisionali risulta uno dei principali fattori di successo per portare avanti un modello di sviluppo sostenibile che massimizzi le ricadute positive sugli *stakeholder*. Le relazioni che sussistono tra gli individui possono assumere diverse forme ed essere caratterizzate in maniera differente: nel caso in cui le politiche debbano essere prese da una rete di soggetti, esse si configurano come l'*output* di associazioni informali, soggette a forti cambiamenti e per questo motivo risultano complesse (John, 1998).

L'ottica cooperativa prevede il coinvolgimento di diversi soggetti che interagiscono adottando delle strategie cross-settoriali, questo perché le questioni su cui gli *stakeholder* si trovano ad intervenire sono articolate e non possono essere risolte dal singolo; perciò, richiedono risposte su più fronti (Jamal e Getz, 1995). Tramite la combinazione di saperi, competenze e capitale, i singoli attori possono cogliere nuove opportunità e individuare soluzioni innovative, in grado di migliorare l'efficacia delle azioni nelle diverse realtà imprenditoriali (Bramwell e Lane, 2000).

In particolare, Parker (2000) ha identificato tre fasi che caratterizzano il processo decisionale collettivo: la prima è comprendere la natura del problema di cui si deve definire la *policy*; la seconda è capire in quale modo risolvere tale questione in maniera consensuale; infine, la terza è strutturare tramite *step* operativi come risolvere il problema alla luce della strategia individuata.

Affinché le decisioni possano essere prese realmente in ottica collaborativa, le *policy* devono essere determinate attraverso gruppi di lavoro inter-organizzativi, in cui i membri comunichino tra loro e con la cittadinanza. Per questo motivo è importante che il *team* sia rappresentativo, ovvero contenga al proprio interno almeno una voce per tutti le tipologie di portatori di interesse; se questo non accade si incorre nel rischio di indebolire l'efficacia delle iniziative stabilite (Vernon et al., 2005).

Getz (1987) identifica alcuni requisiti che le politiche devono possedere per essere integrate:

- *goal-oriented*, ovvero deve essere stabilito il ruolo del turismo nel raggiungimento di tutti gli obiettivi di sviluppo del territorio;
- *democratic*, quindi con un contributo significativo della comunità;
- *integrative*, cioè non devono comprendere solo l'ambito turistico, ma anche gli altri aspetti come la conservazione, le tradizioni e il paesaggio;
- *systematic*, ossia capaci di delineare un modello concettuale e operativo utili nella successiva fase di pianificazione.

La logica cooperativa nel processo di definizione delle strategie deve essere orientata al lungo periodo: la tendenza a ricercare risultati tangibili immediati potrebbe costituire elemento di minaccia al consolidamento delle relazioni (Edwards et al., 2000).

L'approccio presentato contrasta con il tradizionale metodo *top-down*, nel quale le amministrazioni pubbliche prendono le decisioni e stabiliscono le politiche in modo centralizzato, seguendo un modello aziendalistico (Hall, 2000); ma senza l'appoggio di coloro che operano nel mercato turistico, gli obiettivi non possono essere raggiunti (Lankford, 1994).

1.4.3 Coinvolgimento degli stakeholder nella fase di planning

Il *destination planning* è “il processo di definizione della visione strategica di un'area che rifletta gli obiettivi e le aspirazioni della comunità e i necessari step per raggiungerla e implementarla” (Moretti, 2023). Nella fase di *planning*, infatti, sulla base della *policy* stabilita, devono essere individuati diversi obiettivi operativi che concorrono al *goal* finale.

I residenti risultano il nucleo del prodotto turistico e, in quanto tali, parte fondamentale dell'”atmosfera di ospitalità” che un visitatore respira nel corso del suo viaggio: per questo motivo il loro coinvolgimento nella definizione delle strategie di sviluppo è così prezioso. Gli *stakeholder*, infatti, devono essere concordi sulle risorse da valorizzare e presentare al mercato, oltre che sull'investimento in attività che coinvolgono e influenzano la loro vita quotidiana (Simmons, 1994).

Secondo Getz (1987), la pianificazione è un processo che cerca di ottimizzare i potenziali contributi del turismo al benessere umano e alla qualità ambientale. I territori che hanno saputo pianificare in modo partecipativo registrano dunque livelli di soddisfazione del turista più elevati, benefici economici rilevanti per la comunità ospitante e impatti negativi minimi sugli assetti sociali, economici ed ambientali (Timothy, 1999).

Il contributo degli *stakeholder* nella fase di *planning* si manifesta attraverso la presa in considerazione dei diversi obiettivi di sviluppo dei singoli soggetti, oltre che delle loro aspettative e speranze (Timothy, 1999). Il grado di partecipazione dei soggetti può essere misurato attraverso l'accettazione dei criteri e poi l'adozione degli stessi (Rowe e Frewer, 2000). Alcuni elementi che devono essere tenuti in considerazione nel processo di pianificazione partecipativo sono il tempo di coinvolgimento, la rappresentatività, l'accessibilità alle risorse, l'indipendenza degli *stakeholder* e i rispettivi rapporti di potere-dipendenza, la trasparenza nella struttura decisionale (Bello et al. 2016).

Tutti i cittadini dovrebbero essere coinvolti sin dai primi momenti della pianificazione, quindi, sin dalle fasi preparatorie in cui vengono condivisi dati e impressioni. Studi dimostrano che l'implementazione di un piano risulta più semplice se esso è frutto di una decisione collettiva (Garrod, 2003).

Gli strumenti più utilizzati per coinvolgere la comunità nel *tourism planning* sono analisi quantitative, come ricerche di mercato, indagini di scenario oppure tecniche che utilizzano giochi di ruolo (Simmons, 1994).

Affinché queste strategie siano efficaci, è necessario coinvolgere effettivamente la comunità; Dragouni e Fouseki (2018) hanno individuato una molteplicità di fattori che influenzano la *willingness to participate* degli attori locali. Innanzitutto, è necessario che sia diffuso un *value-based model*, ovvero che la collettività sia consapevole dell'importanza di conservare, pianificare e gestire l'*heritage* che caratterizza un territorio (Walter, 2014). Più i soggetti sono consapevoli della ricchezza di valorizzare il patrimonio di un'area, più essi saranno portati a partecipare attivamente alla pianificazione delle strategie per raggiungere un determinato obiettivo (Dillon, 2014). Un altro elemento che contribuisce a favorire la partecipazione è la percezione degli impatti: quando la collettività ravvisa una stretta connessione tra sviluppo turistico e impatti economici, sociali e ambientali positivi, allora sarà propensa a prendere parte alla fase di *planning* (Reid et al., 2004). Infine, gli *stakeholder* vengono influenzati anche dai loro

valori e ideali, specialmente per quanto concerne la loro visione sul prendere parte attivamente alla vita pubblica: fiducia, coesione sociale e senso di comunità sono solo alcuni degli elementi che contribuiscono a creare terreno fertile per la pianificazione partecipata (Brodie et al., 2011).

1.4.4 Limiti della partecipazione degli stakeholder

Non sempre gli strumenti di pianificazione partecipativa si rivelano efficaci e vincenti: gli *stakeholder* possono infatti non essere pienamente consci di quali possono essere le corrette politiche economiche e gli *output* realmente desiderabili per la destinazione.

In alcuni contesti, nonostante il coinvolgimento della comunità sembri la soluzione auspicabile, si presentano delle limitazioni strutturali, culturali o operative, soprattutto nelle aree in via di sviluppo (Tosun, 2000).

In primo luogo, gli abitanti possono percepire un senso di alienazione rispetto ai processi decisionali ed avere delle riserve nel partecipare alla vita politica; di conseguenza, le scelte che vengono intraprese possono non rispecchiare appieno le preferenze e le aspirazioni della *community* (Tosun, 2000).

In molti casi, in ambito turistico, il potere decisionale è concentrato nelle mani delle pubbliche amministrazioni: ciò contribuisce ad aumentare la distanza fra soggetti decisori e comunità ospitante; risulta infatti arduo coordinare gli attori di un'industria così frammentata in cui le divergenze di interessi e obiettivi tra i soggetti possono condurre a procedure complesse di definizione delle politiche e degli *step* necessari per attuarle (Siakwah et al., 2020).

Un ulteriore limite riguarda la scarsità di informazioni di cui possono fruire operatori e residenti: nonostante anche grazie alle nuove tecnologie dell'informazione vengano raccolti una grande mole di dati, essi non vengono condivisi con la comunità ospitante, che, di conseguenza, prende le decisioni individuali e collettive in maniera non consapevole. Emergono dunque forti asimmetrie informative tra gli enti pubblici, che raccolgono o possiedono grandi moli di dati, e i soggetti privati (Tosun, 2000).

Le strategie che vengono definite come linee guida allo sviluppo turistico non possono essere frutto solamente di scelte politiche, ma devono rispecchiare anche studi e

considerazioni tecniche portate avanti da professionisti, i quali hanno il compito di scomporre una questione complessa in una serie di problemi ai quali può essere fronteggiata un'unica soluzione. Nelle aree che stanno affrontando un processo di sviluppo turistico le competenze nel settore sono pressoché assenti: di conseguenza sia il settore pubblico che quello privato dovrebbero essere supportati da tecnici per assumere il *know-how* necessario a pianificare lo sviluppo. A tal fine molte aree decidono di intraprendere percorsi formativi ed educazionali per diffondere *skills* all'interno di territori non ancora strutturati (Kala e Bagri, 2018).

In molti contesti anche il sistema legale risulta inadeguato, ovvero non si dimostra in grado di proteggere gli interessi della comunità: la regolamentazione è uno degli strumenti che possono essere utilizzati per favorire lo sviluppo e disciplinare i diversi attori e le relative pratiche.

Per tutti i motivi sopra elencati, i costi della partecipazione collettiva allo sviluppo territoriale possono essere molto elevati: i processi risultano più lunghi e le decisioni non sono stabili, ma contestuali e calate nello spazio e nel tempo (Gohori e vander Merwe, 2022).

Emerge inoltre un ultimo limite culturale dato dal fatto che la comunità può non avere interesse a partecipare alla pianificazione territoriale perché si può reputare estranea al fenomeno turistico e può sviluppare un sentimento di apatia nei confronti di tale tematica (Tosun, 2000)

CAPITOLO II: STRUMENTI DI INDIVIDUAZIONE E DI ANALISI DELLE RELAZIONI TRA GLI STAKEHOLDER DI UNA DESTINAZIONE

2.1 Relazioni fra stakeholder

Come è stato evidenziato nel capitolo precedente, il coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione dei processi di sviluppo territoriale è necessario affinché si attuino politiche sostenibili a favore delle aree rurali e delle comunità che le abitano.

Queste zone, che utilizzano il turismo come strumento per diversificare la propria economia e valorizzare la componente culturale e ambientale, si configurano come destinazioni di tipo *community*, in cui vi sono una molteplicità di attori che si relazionano tra loro e sono guidati in maniera non gerarchica, ma olistica e diffusa; il loro supporto risulta necessario per la sopravvivenza della destinazione (Sheehan et al., 2017).

Alla luce di queste considerazioni emerge l'importanza del coordinamento e della cooperazione quali elementi fondanti delle strategie di sviluppo (Freeman et al. 2010). Data la numerosità e la diversità degli *stakeholder*, è interessante analizzare le relazioni inter-organizzative che sussistono fra i diversi soggetti. Questi rapporti possono essere studiati sotto diversi punti di vista come il grado di formalizzazione, il numero dei partecipanti, le caratteristiche principali (Moretti, 2023).

In merito alla prima variabile elencata, esistono forme aggregative formali (ad esempio *outsourcing*, alleanze strategiche, *joint ventures*, fusioni e acquisizioni), le quali hanno un elevato grado di legittimazione e istituzionalizzazione; forme aggregative informali, costituite attraverso relazioni senza una precisa istituzionalizzazione; e infine forme organizzative a rete, che si collocano tra le prime e le seconde, essendo costituite da un insieme di strutture formali e da una fitta rete di collaborazioni che si irraggia nel territorio (Moretti, 2023).

L'adozione di strategie collaborative consente di ottenere numerosi vantaggi per le organizzazioni (Hardy et al., 2003):

- benefici economici, derivanti da economie di scala e messa a sistema di capitale e altre risorse;

- innovazione e apprendimento, grazie alla condivisione di conoscenze e competenze;
- legittimazione e status, a seguito di politiche di *co-branding* e dell'utilizzo di organizzazioni rinomate per diffondere la riconoscibilità di un luogo;
- efficacia, ovvero il raggiungimento di obiettivi che non si sarebbero potuti raggiungere come singolo attore.

Non risulta sempre razionale collaborare: vi sono infatti molteplici fattori di inerzia che possono rappresentare forti barriere all'adozione di pratiche cooperative.

Innanzitutto, è necessario considerare la competizione come forza principale che guida i mercati; essa può rappresentare un limite alla collaborazione perché le organizzazioni si trovano a competere sui potenziali clienti, sulle risorse da utilizzare nell'attività organizzativa, sulla visione di sviluppo da adottare (più o meno incline al turismo).

Anche se questa prima barriera può essere superata, gli *stakeholder* di un territorio sono molteplici e spesso sono guidati da comportamenti individualisti e opportunisti e presentano obiettivi e interessi differenti, talvolta contrapposti (Waligo et al., 2013).

Da ultimo, misurare gli effetti di rapporti collaborativi è arduo, specialmente nel caso delle reti. La valutazione, infatti, può riguardare le *performance* del singolo, di un gruppo di soggetti, oltre che diversi ambiti di misurazione (Moretti, 2023).

2.1.1 Le reti in ambito turistico

A causa della natura sistemica che caratterizza i diversi prodotti turistici, i quali vedono la predominanza di piccole-medie realtà frammentate, molti ricercatori considerano la cooperazione inter-organizzativa un elemento fondamentale per lo sviluppo turistico (Fyall et al., 2012). Inoltre, a seguito dell'evoluzione di nuovi *trend* della domanda, risulta necessario introdurre efficaci metodi di gestione che prevedono una maggiore specializzazione degli operatori, ma anche la cooperazione tra questi e l'evoluzione di interdipendenze (Gadde, 2000).

L'approccio *network* risulta quello maggiormente in grado di gestire la complessità del settore turistico (Dredge e Thomas, 2009): infatti, le reti si configurano come delle entità complesse e mutevoli che si modificano ed evolvono nel tempo in risposta ai cambiamenti

della domanda, dell'ambiente e delle organizzazioni (March e Wilkinson, 2009). Esse costituiscono una delle forme con cui si regolano le relazioni inter-organizzative in cui possono essere individuati una molteplicità di rapporti, alcuni istituzionalizzati e altri connotati informalmente (Scott et al., 2008). Le reti sono state considerate in letteratura come uno strumento utile per analizzare l'evoluzione del *business*, lo sviluppo di prodotti e la combinazione di opportunità per ulteriori avanzamenti (Tinsley e Lynch, 2001). Esse sono concepite anche come un ottimo modo per gestire *partnership* pubblico-private e per governare il mercato turistico (Scott et al., 2008).

Già nel 1990 Powell aveva individuato alcune caratteristiche in grado di spiegare come funzionano le diverse reti:

- grado gerarchico, ovvero se vi sono soggetti più forti oppure se gli attori hanno tutti il medesimo potere;
- struttura interna, quindi grado di centralizzazione, densità e forza dei legami (elementi che verranno espressi ampiamente con la *social network analysis*);
- contenuti, cioè che cosa viene messo a sistema per mezzo della rete (informazioni, competenze, risorse finanziarie, autorizzazioni, supporto);
- struttura simmetrica, che esprime il rapporto costi-benefici tra i diversi attori;
- funzioni, ossia quali compiti vengono attribuiti ai diversi membri della rete;
- forma istituzionale, cioè se prevalgono strumenti formali o informali per la definizione di regole, norme, obiettivi, aspirazioni, visioni e apparati sanzionatori;
- stile di apprendimento, quindi se la gestione della conoscenza avviene esclusivamente tra membri interni alla rete oppure se vi sono anche impulsi esterni che contribuiscono alla formazione e alla diffusione di saperi e competenze.

L'adozione di un modello reticolare all'interno delle destinazioni richiede un approccio che si differenzia dal *management*, in cui tutto è organizzato secondo una struttura gerarchica, e si avvicina al concetto di *governance*, in cui la gestione risulta partecipativa e *stakeholder-oriented* (Pechlaner et al., 2015). Infatti, nel contesto turistico, meccanismi informali come il coordinamento, le relazioni interpersonali e inter-organizzative e la fiducia nei confronti di questi *partner* sono molto importanti: per questo motivo gli assetti sociali assumono un ruolo cruciale (Beritelli et al., 2007).

Il coinvolgimento in rete risulta quindi un fattore abilitante per la competitività di un'area e degli attori che operano in essa; i membri del *network* possono decidere di condividere

il capitale sociale, di investire in esso, di mettere a sistema risorse tra loro complementari o di diffondere conoscenze creando delle cosiddette *learning communities* (Bachinger, 2014).

Affinché le reti siano in grado di far funzionare con successo una destinazione è necessario che all'interno di esse siano stabiliti ruoli definiti e responsabilità specifiche per ogni membro (Dredge e Pforr, 2008). In letteratura sono stati individuati anche altri fattori che contribuiscono al successo della struttura reticolare in una precisa area; alcuni di questi sono la struttura stessa della rete, la diffusione di una cultura della fiducia al suo interno, la corretta gestione delle risorse, l'alto grado di coinvolgimento, il forte *commitment* degli attori e lo sviluppo di conoscenze intersettoriali e inter-organizzative (Halme, 2001). Infatti, tra le diverse configurazioni che le reti possono assumere, quelle più efficaci sono le *goal-directed*, ovvero quelle che hanno uno scopo specifico, una partecipazione chiara e che impongono sforzi consapevoli agli *stakeholder* (Provan e Kenis, 2007).

Solo in questo modo infatti i *network* possono costituire un sistema flessibile e reattivo ai problemi complessi che il settore turistico si trova ad affrontare giornalmente (Scott et al., 2008).

Secondo Provan e Kenis (2007) vi sono tre tipologie di forme organizzative che possono essere rappresentate secondo il modello reticolare:

- *lead organization-governed networks*, che vedono un'organizzazione centrale che si occupa del coordinamento, facilitando e rendendo possibile la collaborazione; in questa configurazione il potere è centralizzato e le decisioni sono prese e comunicate in maniera *top-down*;
- *participant-governed networks*, all'interno dei quali i membri collaborano per raggiungere obiettivi fuori dalla portata di ogni singolo *stakeholder*; in tale modello le decisioni sono solitamente decentralizzate e meno formalizzate;
- *network administrative organizations*, in cui viene individuato un organo dedicato alle attività di governance che si occupa della comunicazione, del coordinamento e della formulazione delle strategie.

Le reti assumono un ruolo fondamentale anche per il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo rispetto a prodotti turistici offerti da aree concorrenti. Data la complessità dei beni e dei servizi che vengono erogati, per ottenere la massima

soddisfazione del turista, gli operatori della destinazione devono essere in grado di integrare le proprie proposte al fine di offrire un prodotto olistico al visitatore (Zehrer e Raich, 2010).

2.1.2 Reti e turismo rurale

Le relazioni collaborative tra *stakeholder* costituiscono un elemento facilitatore per lo sviluppo delle aree rurali (Brennan e Luloff, 2007): soprattutto in questi contesti però risulta complesso identificare i diversi portatori di interesse e attribuire a questi ruoli, funzioni e interazioni precise (Pezzini, 2001).

I *network* possono dunque costituire uno strumento di sviluppo organico e sostenibile per le comunità rurali, offrendo la possibilità di potenziare il capitale sociale e le risorse nell'ottica del raggiungimento di un vantaggio competitivo (Pezzini, 2001); la fiducia e la reciprocità dei rapporti sono alcuni degli elementi chiave che possono consentire di ottenere risultati migliori tramite la cooperazione (Koch et al., 2006). La fiducia reciproca infatti porta ad interazioni positive: essa assume un ruolo cruciale nella costituzione di reti nelle aree rurali e può essere sia cognitiva che affettiva. Nel primo caso essa si basa su ciò che gli individui percepiscono come buone ragioni per fidarsi degli altri sulla base di un'analisi che riguarda le intenzioni, le motivazioni, le capacità e la predisposizione. La seconda invece è più soggettiva e si fonda sui legami emozionali e l'attaccamento fra gli individui sviluppatosi nel tempo (Morrow et al., 2004).

In una destinazione rurale non è necessario fare rete solamente tra il turismo e le realtà economiche, socio-culturali e ambientali esistenti; emerge infatti l'importanza di mantenere legami con l'esterno, in modo da adottare politiche innovative ed efficaci e poter reperire fondi più facilmente (Cawley et al., 2002). Si possono dunque considerare due modelli di *network*, uno che si sviluppa orizzontalmente e rende possibile il rafforzamento dell'economia locale tramite un approccio integrato tra le organizzazioni pubbliche e private del territorio, e uno che si sviluppa verticalmente e permette l'accesso ai diversi mercati grazie al contatto delle organizzazioni con altri enti e realtà esterne al territorio (Cawley et al., 2007).

Tra gli obiettivi principali delle reti vi è quello di coinvolgere produttori locali, comunità ospitante e istituzioni per attrarre nuovi consumatori e guadagnare attraverso la loro disponibilità a pagare per esperienze evocative che riflettano le qualità di un territorio, con i relativi spazi, storie e tradizioni (Pecqueur, 2001).

Nonostante per studiare il turismo rurale vengano analizzati diversi prodotti e servizi, processi e modelli di *business*, la cooperazione e lo sviluppo di reti sono gli strumenti più efficaci a supporto dell'innovazione (Del Giudice e Maggioni, 2014). Attraverso la rete, infatti, è possibile condividere la creazione di valore e massimizzare gli sforzi dei singoli soggetti a favore di politiche adeguate che siano in grado di creare un sistema di infrastrutture appropriato (Huges et al., 2019). Altri vantaggi della cooperazione sono la riduzione dei costi, l'aumento del potere nei confronti dei fornitori e infine miglioramenti nel processo di vendita, distribuzione e condivisione delle informazioni (Krzelj-Colovic et al., 2015).

L'evoluzione delle *Information Computer Technologies* ha facilitato la creazione di legami che vadano oltre la vicinanza fisico-geografica e l'accesso a mercati e *supply-chain* più ampie (Townsend et al., 2016): in questo contesto però il turismo rurale presenta una minore attenzione alla raccolta dati e alla diffusione di infrastrutture ICT rispetto al turismo urbano. Questo accade spesso perché nelle aree rurali, nonostante la necessità di migliorare la connessione digitale sia più impellente (Salemink et al., 2015), le organizzazioni e i soggetti hanno una minore confidenza con gli strumenti digitali e non possiedono appieno le competenze per maneggiarli (Jones et al., 2014).

Nelle aree rurali vi sono inoltre altri limiti alla cooperazione, quali la quantità limitata di risorse a causa delle piccole-medie dimensioni delle imprese (Ring et al., 2010), la mancanza di operatori qualificati (Phillipson et al., 2006), il fatto che piccole imprese rurali non permettono di raggiungere economie di scala (Ring et al., 2010), e infine la presenza di interessi personali dei membri della rete (Schonstrom, 2005).

2.2 Stakeholder theory

Lo sviluppo turistico nelle aree rurali, che spesso si configurano come destinazioni *community*, è reso possibile grazie a relazioni che si scostano da logiche gerarchiche e

non seguono schemi predeterminati. Questi legami possono essere consolidati oppure di nuova costituzione, formali oppure informali, temporanei o duraturi, ampi oppure circoscritti a pochi soggetti: essi, date le loro caratteristiche, vanno a formare un reticolo, ovvero un insieme di relazioni che mettono a sistema *stakeholder* distinti al fine di raggiungere un obiettivo comune, ovvero il benessere della collettività.

La *stakeholder theory* è uno degli strumenti più utilizzati per analizzare le reti (Buffa, 2022).

2.2.1 Riferimenti teorici

Il termine “*stakeholder*” è stato utilizzato per la prima volta nel 1963 dall’Istituto di Ricerca di Stanford in contrapposizione alla parola “*stockholders*”, ovvero gli azionisti, l’unico gruppo a cui il *management* dovesse rendere conto (Freeman, 2010).

Il merito dell’introduzione di un cambio di paradigma nei modelli di gestione imprenditoriali è però da attribuire a Freeman (1984) che, nel suo libro, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, definisce gli *stakeholder* come elementi significativi dell’ambiente di un’organizzazione, che influenzano e possono essere influenzati dall’agire organizzativo. Con questa spiegazione l’autore cerca di rispondere alla domanda “*Who does really count in an organization?*”, considerando oltre agli azionisti (*shareholder*), anche tutta un’altra gamma di portatori di interesse considerati come *key player* per l’impresa considerata.

Se Freeman (1984) ha introdotto il tema dell’importanza degli *stakeholder*, Murphy (1985, 1988) l’ha contestualizzato in ambito turistico, affermando che la creazione di legami e lo sviluppo di reciproche *partnership* è essenziale per la pianificazione turistica. In tale settore sono state individuate sei grandi categorie di *stakeholder*: turisti, aziende, comunità locale, pubblica amministrazione, gruppi con interessi speciali e istituzioni volte all’educazione. Questi soggetti infatti influenzano lo sviluppo turistico in molteplici modi, condizionando la domanda e l’offerta, il quadro normativo, la gestione degli impatti, il comparto ricerca e sviluppo, la formazione e il *management* delle risorse umane (Waligo et al., 2013). Il *policy maker* deve dunque tener conto delle diverse prospettive e dei diversi interessi di questi soggetti, i quali diventano parte fondamentale del processo strategico e di pianificazione (Byrd, 2003).

Dal lato pratico, l'approccio di Freeman è qualitativo, ovvero consente di ricostruire il *network* e di analizzare dal punto di vista qualitativo le relazioni tra gli attori. Sulla base di quanto asserito dall'autore, altri studiosi hanno lavorato per ampliare ed estendere il modello: in particolare anche il contributo di Clarkson (1995) e Mitchell et al. (1997) rientra nell'ambito *stakeholder definition and saliency*.

Grazie a questi contributi, la *stakeholder theory* è un modello completo che si basa su tre elementi fondamentali:

- definizione degli *step* che consentono di mappare gli *stakeholder*;
- identificazione degli elementi che individuano gli *stakeholder* più importanti;
- analisi delle dimensioni che spiegano l'importanza degli *stakeholder*.

La prima fase prevede come *output* la creazione di una *stakeholder map*, in cui vengono considerati tutti gli attori che entrano in contatto con una precisa organizzazione (*focal organization*) e viene individuato il loro ruolo (Buffa, 2013). Per la realizzazione di questa mappa è innanzitutto necessario identificare un'impresa focale, ovvero il soggetto attorno cui individuare gli attori: nel caso delle destinazioni il contesto di analisi non sarà una singola impresa, quanto più una realtà *multi-stakeholder* in cui dovranno essere considerate più organizzazioni focali.

L'analisi parte da una fase di *desk analysis*, dove vengono raccolti dati e materiali che consentono di ricostruire le caratteristiche di un'impresa focale o di una destinazione. Successivamente si procede con una fase di ricerca sul campo, nella quale vengono effettuate delle indagini per comprendere quali siano gli attori coinvolti e che ruolo esercitino all'interno della rete (Buffa, 2013).

Una volta identificati i vari soggetti che influenzano e sono influenzati dall'organizzazione, è necessario indagare quali siano i loro interessi, capire in che modo questi incidano sull'organizzazione in termini di opportunità e minacce, individuare quali sono i rapporti potere-dipendenza e quali le variabili che influenzano la relazione.

Sulla base di queste considerazioni Clarkson (1995) classifica gli *stakeholder* in primari e secondari: i primi sono coloro che risultano fondamentali per la sopravvivenza dell'organizzazione a causa del rilevante apporto e dell'elevata interdipendenza, i secondi invece non lo sono.

Mitchell et al. (1997) identificano tre variabili in grado di identificare gli *stakeholder* e comprendere la loro importanza per l'organizzazione. Queste sono il potere, ovvero la

capacità di un soggetto di influenzare in maniera determinante le azioni di un altro soggetto; la legittimità, ossia la capacità di un soggetto di far percepire le proprie azioni come così desiderabili da essere compiute anche in nome di altri soggetti; infine, l'urgenza, cioè la capacità di un soggetto di richiamare velocemente l'attenzione degli altri rispetto ad una precisa questione.

Qualora un soggetto non possieda nessuno di questi elementi, allora non può essere definito *stakeholder*. Se invece li possiede, in base alla loro intensità si possono definire soggetti di massima, media e bassa importanza per l'organizzazione (rispettivamente *high salient stakeholder*, *expectant stakeholder*, *latent stakeholder*).

Nonostante il modello risulti articolato e complesso, vi sono dei limiti che possono essere individuati:

- la difficile identificazione dell'impresa focale nell'ambito turistico, specialmente se si tratta di una destinazione *community*;
- l'incapacità di studiare la reciprocità dei legami, ovvero se la relazione sia riconosciuta da entrambe le parti e in quale modo;
- l'inadeguatezza del modello a studiare le interazioni fra *stakeholder*, poiché tutti i legami e le analisi vengono effettuate sulla base di quella che è stata scelta come impresa focale.

2.2.2 Applicazioni della stakeholder theory in ambito turistico

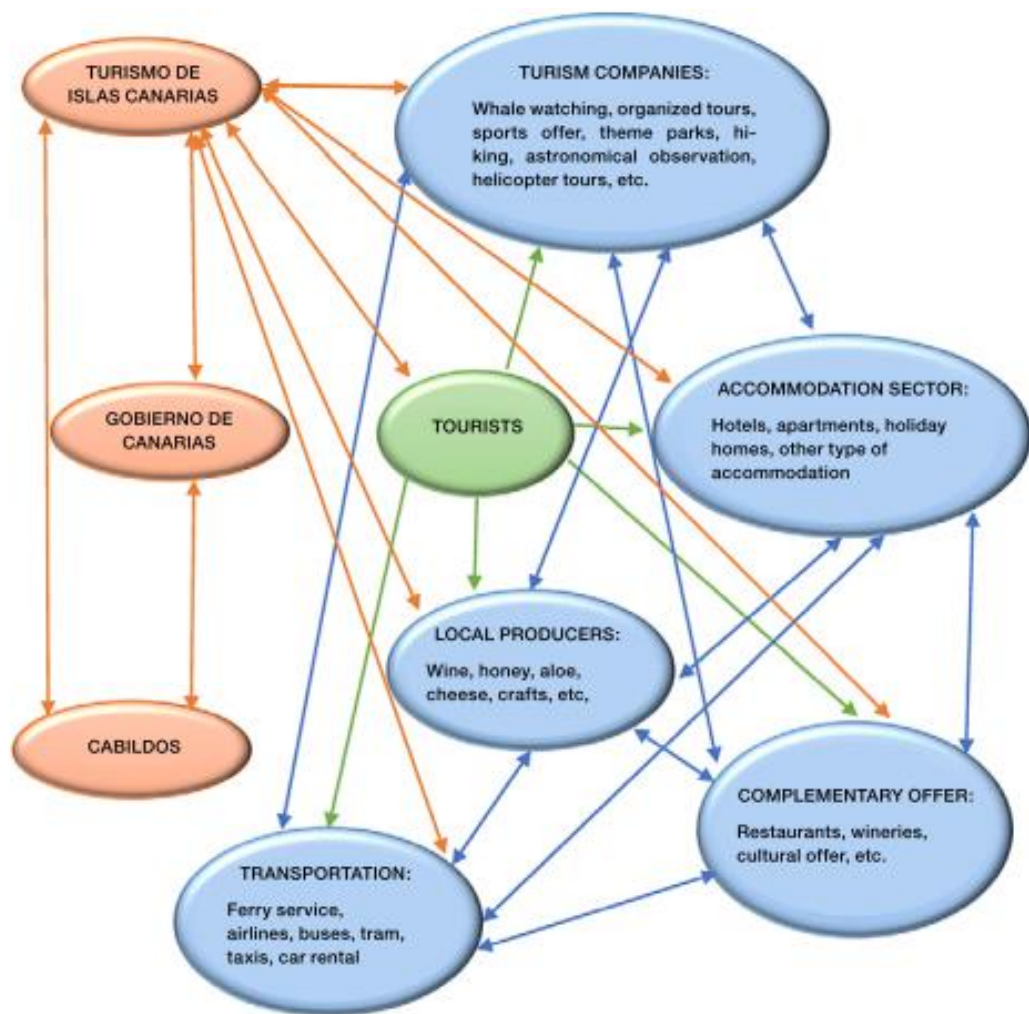
Molteplici sono le applicazioni pratiche di questo modello teorico, di seguito ne verranno esposte ed analizzate alcune, ritenute particolarmente interessanti e rappresentative.

Il primo caso è relativo alle Isole Canarie (Mondoñedo, 2021): successivamente alla crisi pandemica il settore turistico in questo luogo ha subito una forte battuta d'arresto; per questo motivo sia gli enti pubblici che le organizzazioni private hanno introdotto misure volte al raggiungimento di un successo di lungo periodo. Tra queste iniziative emerge l'introduzione di una piattaforma web in cui integrare e vendere i diversi prodotti e servizi offerti dalla destinazione. Per la realizzazione di tale strumento si è reso necessario l'utilizzo di una *stakeholder map* che andasse ad analizzare tutti i soggetti che

contribuiscono alla creazione di valore e alla soddisfazione di un turista che visita la destinazione.

Nello schema non vengono riportati solamente i contatti diretti del turista, ma anche ulteriori attori che in maniera indiretta condizionano l'area: i soggetti sono stati individuati attraverso informazioni reperite sui media e successivamente tramite interviste a cui è seguita un'analisi di *snowball sampling* volta ad indagare il rapporto con ulteriori organizzazioni menzionate nelle varie discussioni (Mondoñedo, 2021).

Figura 4: Possibile *stakeholder map* di una piattaforma web dedicata al marketing e alla vendita dei diversi prodotti turistici delle Isole Canarie.



Fonte: Mondoñedo M.E.S.S (2021) Stakeholder theory and sustainable recovery of the tourism sector, Revista Atlántida, pp. 35-56.

Come mostra la Figura 4, l'elemento centrale è costituito dai turisti che la *web platform* mira a raggiungere e verso i quali è direzionato il processo di creazione di valore. Essi vengono a contatto con un soggetto pubblico molto importante, ovvero l'organizzazione di gestione della destinazione (*Turismo de Islas Canarias*), la quale viene fortemente influenzata da due soggetti pubblici: il Governo delle Isole Canarie e i governi locali presenti nelle diverse regioni (Mondoñedo, 2021).

Inoltre, il turista entra in relazione con una molteplicità di soggetti privati: le aziende che erogano servizi turistici (ad esempio quelle dedite all'osservazione delle balene o impegnate nell'organizzazione di tour, parchi tematici ecc.) al fine di individuare forme di intrattenimento in loco; il settore alberghiero ed extra-alberghiero per il servizio di alloggio; i produttori locali per acquistare cibo o altri beni; l'industria dei trasporti per muoversi all'interno della destinazione; infine coloro che erogano offerte complementari come ristoranti, enoteche o musei (Mondoñedo, 2021).

Questa rete di soggetti che influenza il turista risulta complessa da analizzare, dal momento che a loro volta questi enti ed organizzazioni interagiscono e si condizionano a vicenda. Inoltre, potrebbero essere scorporati i diversi macro-segmenti ed individuati ulteriori legami con attori non già identificati (Vrontis et al., 2021).

Il secondo caso riguarda invece la regione delle Langhe e come il settore del *food and beverage* si sia modificato in questo territorio andando a creare un sistema di *stakeholder* particolare. Lo studio si basa su dati primari, ovvero 36 interviste condotte con 18 soggetti operanti o esperti nel settore, e su dati secondari, ossia reperiti dai siti web degli intervistati o di altre realtà e da materiali promozionali e istituzionali (Vrontis et al., 2021). Dall'indagine emergono sei diversi *stakeholder* che contribuiscono a creare e condividere conoscenze riguardo al rapporto tra gastronomia e settore culturale: imprenditori locali, famiglie, dipendenti, coltivatori, produttori e fornitori locali e la comunità (Vrontis et al., 2021).

Gli imprenditori locali costituiscono un tessuto di micro e piccole medie imprese dedito al comparto *food and wine* che si caratterizza per le sue tradizioni che fondano le radici in questo territorio: la reputazione risulta un elemento cruciale per questi soggetti. In tale contesto le famiglie rappresentano una risorsa dal momento che la maggior parte delle imprese delle Langhe sono a gestione familiare e vivono grazie alla trasmissione dei saperi e delle pratiche alle nuove generazioni. Anche nelle aziende che non presentano

queste caratteristiche, i lavoratori risultano soggetti fondamentali a causa della loro provenienza locale e della loro volontà di essere coinvolti nei processi operativi e decisionali. La condivisione delle loro competenze e delle loro esperienze all'interno delle rispettive famiglie è importante anche per diffondere conoscenze sulle caratteristiche gastronomiche, culturali e ambientali del territorio (Vrontis et al., 2021).

Anche i coltivatori risultano uno *stakeholder* fondamentale per il mantenimento dell'alta qualità delle materie prime e quindi della buona reputazione del luogo. Allo stesso modo i fornitori assumono un ruolo cruciale all'interno del modello di *business* del settore: non si intendono con questo termine solamente i *material provider*, ma anche i fornitori di servizi, come quelli tecnologici, che attraverso la costruzione di web e app permettono di mantenere il visitatore maggiormente informato (Vrontis et al., 2021).

Infine, la comunità locale può beneficiare delle ricadute positive del mercato agroalimentare, che si concretizzano in un approvvigionamento sicuro di cibi e bevande, nella nascita di nuove opportunità di lavoro per la popolazione, nella promozione delle attività agricole e nella prevenzione allo spopolamento (Vrontis et al., 2021).

In questo secondo caso studio emerge un'analisi qualitativa sul peso che i diversi *stakeholder* individuati hanno all'interno del comparto *food and beverage* mostrando come un settore possa essere interpretato alla luce delle relazioni e dei soggetti che lo influenzano e da esso vengono influenzati. A questi soggetti si aggiungono poi gli altri prodotti e servizi turistici (ricettività, intrattenimento e altri servizi), i quali però, nel rispetto delle tradizioni che caratterizzano il territorio delle Langhe, sono solo elemento di contorno rispetto alla componente enogastronomica (Vrontis et al., 2021).

Il terzo caso e ultimo caso riguarda invece l'adozione di pratiche di *Corporate Social Responsibility*¹⁰ all'interno delle strutture ricettive della destinazione di Cipro. Nel modello proposto da Farmaki (2019) vengono utilizzate le teorie di Freeman (1994) per l'individuazione degli *stakeholder* che possono, con le loro azioni, stimolare il sistema *hospitality* ad intraprendere politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno delle diverse aziende. I soggetti individuati vengono poi categorizzati in termini di importanza (Clarkson, 1995) ed analizzati secondo le variabili di potere, legittimità e

¹⁰ Per Corporate Social Responsibility si intende l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate. (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024).

urgenza (Mitchell et al., 1997). Questi attori sono sia pubblici che privati, sia interni che esterni e vengono riportati all'interno della Figura 5.

Figura 5: Classificazione degli stakeholder delle strutture ricettive di Cipro.

Saliency type	Stakeholder classification	Power	Legitimacy	Urgency
High salience	<i>Definite stakeholders</i>			
	Tour Operators	Utilitarian	Pragmatic	Time sensitive
	CTO and government	Normative	Cognitive	Critical
	Hotel association	Normative	Normative	Time sensitive
Expectant	Hotel owners	Utilitarian	Normative	Critical
	<i>Dominant stakeholders</i>			
	Customers	Utilitarian	Pragmatic	
	Regional tourism boards	Normative	Normative	
	Local authorities	Utilitarian	Normative	
	<i>Dependent stakeholders</i>			
	Employees		Pragmatic	Critical
Latent	Trade unions		Normative	Critical
	<i>Demanding stakeholders</i>			
	CSTI			Critical
	Local community			Critical
Potential	<i>Discretionary stakeholders</i>			
	Suppliers		Pragmatic	
	<i>Non-stakeholders</i>			
	Competitors			

Farmaki A. (2019) *Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31, n. 6, pp. 2297-2320.

Per esempio, i *tour operator* possono imporre alle strutture ricettive degli *standard* da rispettare per essere inseriti all'interno dei loro circuiti commerciali: questo è frutto delle diverse sensibilità degli operatori che stimolano l'attività organizzativa conferendo a coloro che adottano buone pratiche servizi utili. Anche le autorità locali possono introdurre politiche normative a sostegno di queste strategie imponendo agevolazioni e sgravi alle strutture sensibili alla *CSR* e gravando con imposte e tassazioni coloro che non lo sono. Altre misure di questo tipo possono essere introdotte, seppur in maniera meno forte, dall'associazione degli albergatori o dai proprietari delle strutture, che possono prediligere attività sostenibili, promuovendone l'adozione attraverso specifiche certificazioni. Una maggiore consapevolezza rispetto alle tematiche sociali e ambientali è veicolata soprattutto tramite eventi formativi e *workshop* che educino gli operatori alla *CSR*. Tutti questi *stakeholder* si configurano come *high salient stakeholder*, quindi come soggetti molto importanti nel processo di *policy-making* e *planning* delle diverse strutture ricettive (Farmaki, 2019).

Alcuni *expectant stakeholder* sono invece i consumatori, le autorità locali, i dipendenti e i distretti del commercio che, dimostrandosi più sensibili a determinate tematiche sociali ed ambientali, possono stimolare un cambio di paradigma anche dell'offerta (Farmaki, 2018).

La comunità locale e i fornitori si configurano invece come *latent stakeholder* dal momento che il loro potere nei confronti dell'organizzazione è meno critico, ma in ogni caso possono costituire una leva decisionale. Tra gli *stakeholder* potenziali troviamo infine i *competitor*, i quali possono ottenere un vantaggio competitivo tramite l'adozione di misure di *CSR*, incentivando in questo modo anche gli altri operatori ad intraprendere percorsi di *business* simili (Farmaki, 2019).

2.3 Social network analysis

Come detto in precedenza, le teorie che riguardano la *stakeholder theory* presentano alcuni limiti circa la possibilità di indagare in profondità i legami e le relazioni tra attori, oltre che l'incapacità di essere adattata a modelli più olistici, come quelli che descrivono le destinazioni (Buffa, 2022).

Queste lacune possono essere sopperite grazie al contributo della *social network analysis*, un approccio che si pone l'obiettivo di ricostruire il *network* di attori all'interno della rete territoriale secondo parametri quantitativi, identificando i *key player* e dando una caratterizzazione e un peso ai diversi legami (Buffa, 2022).

La *SNA* osserva le relazioni all'interno dei diversi contesti con lo scopo di analizzare le interdipendenze e le interconnessioni tra attori, gruppi e comunità. Questa analisi non è utile solamente per comprendere il sistema, ma anche per conoscere in maniera più approfondita i singoli attori attraverso i rapporti che li caratterizzano. In questo modello infatti gli attributi degli *stakeholder* (funzioni, caratteristiche socio-demografiche, comportamento individuale ecc.) risultano importanti solo se considerati congiuntamente alle dinamiche relazionali che essi sviluppano (Wasserman e Faust, 1994).

2.3.1 Riferimenti teorici

La teoria delle reti nasce negli anni '30 in ambito psicologico e trova la sua applicazione nell'ambito manageriale a partire dagli anni '80 (Martini e Buffa, 2015). L'adattamento di questo modello all'ambito turistico è più recente dal momento che deriva da una nuova concezione dei territori e delle destinazioni, concepite in modo olistico e come frutto di relazioni tra molteplici enti e organizzazioni. Esso è da attribuire ai contributi di Scott, Cooper, Baggio (2008,2010) e Baggio (2011) che, sottolineando la crucialità delle relazioni all'interno delle destinazioni, hanno suggerito l'applicazione di questo approccio (Buffa, 2013).

La *social network analysis* analizza i diversi *stakeholder* andando a studiare la trama di relazioni che questi intrattengono o ricevono: lo strumento utilizzato per dar forma a questo modello è il grafo, ovvero un'immagine costituita da un insieme di punti e linee distribuiti nello spazio. Queste illustrazioni rappresentano gli attori, ovvero i soggetti coinvolti nella rete raffigurati come dei punti (nodi), e le relazioni tra questi soggetti, ossia i legami che congiungono gli attori identificati. Tali linee possono essere orientate, dunque possono permettere di comprendere la direzione della relazione e capire se questa sia o meno reciproca. Tramite questo tipo di indagine è possibile anche indagare l'intensità dei rapporti, ovvero l'importanza della relazione per i diversi attori (Buffa, 2022).

I grafi vengono prodotti attraverso *software* specifici che elaborano il contenuto di tabelle articolate chiamate matrici di adiacenza: esse sono delle matrici quadrate, con uguale numero di righe e colonne, le quali coincidono con il numero di attori che vengono considerati all'interno del *network* (Buffa, 2022).

Il contenuto delle celle della matrice corrisponde a valori dicotomici, dove lo 0 indica l'assenza di relazione e l'1 invece l'esistenza. I valori della diagonale, che esprimono la relazione di un soggetto con se stesso, sono tutti pari a 0.

Un'altra tipologia di matrice utilizzata è quella pesata, ovvero in cui i valori dicotomici vengono sostituiti con numeri da 0 a 4 che indicano non solo la presenza o l'assenza della relazione, ma anche l'intensità e l'importanza (Buffa, 2022).

Al fine di costruire una matrice di adiacenza è necessario individuare tutti gli attori che si vogliono inserire all'interno del *network* e indagare a fondo le relazioni da essi intrattenute. Per farlo viene utilizzato il metodo dello *snowball sampling*, che prevede

l'identificazione a tavolino di un determinato numero di soggetti (*desk analysis*) ai quali verranno poste domande per indagare il tipo di attori con cui interagiscono, la natura e l'intensità di questa interazione; di seguito, verranno intervistate anche tutte le organizzazioni individuate in ogni colloquio e così via. Questa procedura permette di ricostruire la rete dal basso, ovvero contattando direttamente gli attori del *network*. Più grande sarà quest'ultimo tanto più sarà complesso stabilire i limiti di analisi (Buffa, 2022).

Dal momento che la *social network analysis* si configura come un approccio quantitativo, sulla base dei grafi e delle matrici di adiacenza possono essere calcolati una molteplicità di indicatori per analizzare gli attori e le rispettive relazioni (Martini e Buffa, 2015).

Gli indicatori più indagati nel contesto delle reti sono la densità e la centralità. La prima esprime il grado di coesione all'interno della rete, misurando il rapporto tra le relazioni possibili e le relazioni reali. Il valore massimo che la densità può raggiungere è 1: in questo caso tutti i nodi sono interconnessi; se invece il valore è minimo (ovvero 0), tutti i nodi risultano isolati gli uni dagli altri (Scott, 2000).

Il secondo indicatore va invece ad indagare se vi siano o meno attori che nella rete risultano più importanti rispetto agli altri: questa ricerca può riguardare la rete oppure un singolo nodo coinvolto (Trobia e Milia, 2011).

Se si tratta di *network centralization*, quindi l'indagine riguarda l'intera rete, il potere può essere concentrato nelle mani di pochi soggetti oppure distribuito tra tutti: i due casi estremi sono rappresentati dalla rete a stella, in cui tutti gli attori sviluppano un solo legame con il nodo centrale (*network centralization* = 1), e dalla rete circolare, in cui tutti i nodi sono collegati con due soggetti della rete (*network centralization* = 0).

Qualora invece l'analisi di centralità sia riferita ad un unico nodo nella rete (*ego network*), viene considerata la posizione di questo all'interno della trama di relazioni. In tale prospettiva è possibile calcolare il *Freeman's degree* ovvero un indicatore che calcola il numero di legami che un nodo vanta all'interno della rete, considerandone anche l'orientamento e il peso. Possiamo distinguere l'*in-degree centrality*, ovvero il numero di legami che un nodo riceve dagli altri, e l'*out-degree centrality*, che invece misura il numero di legami che un nodo indirizza verso gli altri (Buffa, 2022).

Anche la *SNA* presenta dei limiti: questo approccio, infatti, prevalentemente quantitativo, non riesce a spiegare appieno il ruolo dei nodi e il contesto in cui risorse, attività e attori

sono collocati. Tale metodo risulta dunque molto efficace se abbinato ad altre tecniche di indagine di tipo qualitativo (Czernek-Marszałek, 2019).

2.3.2 Applicazioni della social network analysis in ambito turistico

Dopo aver esposto la letteratura inerente la SNA, è interessante analizzare alcuni studi di caso per comprendere come questo strumento possa essere adottato nella pratica al fine di rappresentare reti turistiche e meglio comprendere il tessuto relazionale che caratterizza una data destinazione o un certo comparto dell'offerta turistica.

La prima applicazione proposta riguarda uno studio condotto da Tran et al (2016) sulle relazioni tra canali distributivi di servizi turistici ad Hanoi (Vietnam). Per l'analisi di tali rapporti viene preso in esame un pacchetto turistico di lusso realizzato da un *tour operator* nella Halong Bay. Sono stati scelti come oggetto di studio due tipologie di attori, i *tour operator* e le agenzie di viaggio, ma si ritiene che la metodologia possa essere adottata anche per tutti gli altri attori per analizzare nel complesso i servizi turistici della zona.

I dati sono raccolti da fonti primarie e secondarie; derivano dai siti web degli attori, da interviste e da documenti di archivio di Halong Glory (HGL), ovvero il *tour operator* che vende il pacchetto.

La lista dei *tour operator* è stata individuata al sito <http://www.luxurycruisehalong.com> il quale riporta un elenco dei diversi intermediari che propongono pacchetti *deluxe*. La lista delle agenzie di viaggio è stata invece presa dal database di HGL.

Il *software* utilizzato dagli autori per l'analisi dei dati è Organizational Risk Analysis, il quale permette di utilizzare l'analisi delle reti per diversi scopi.

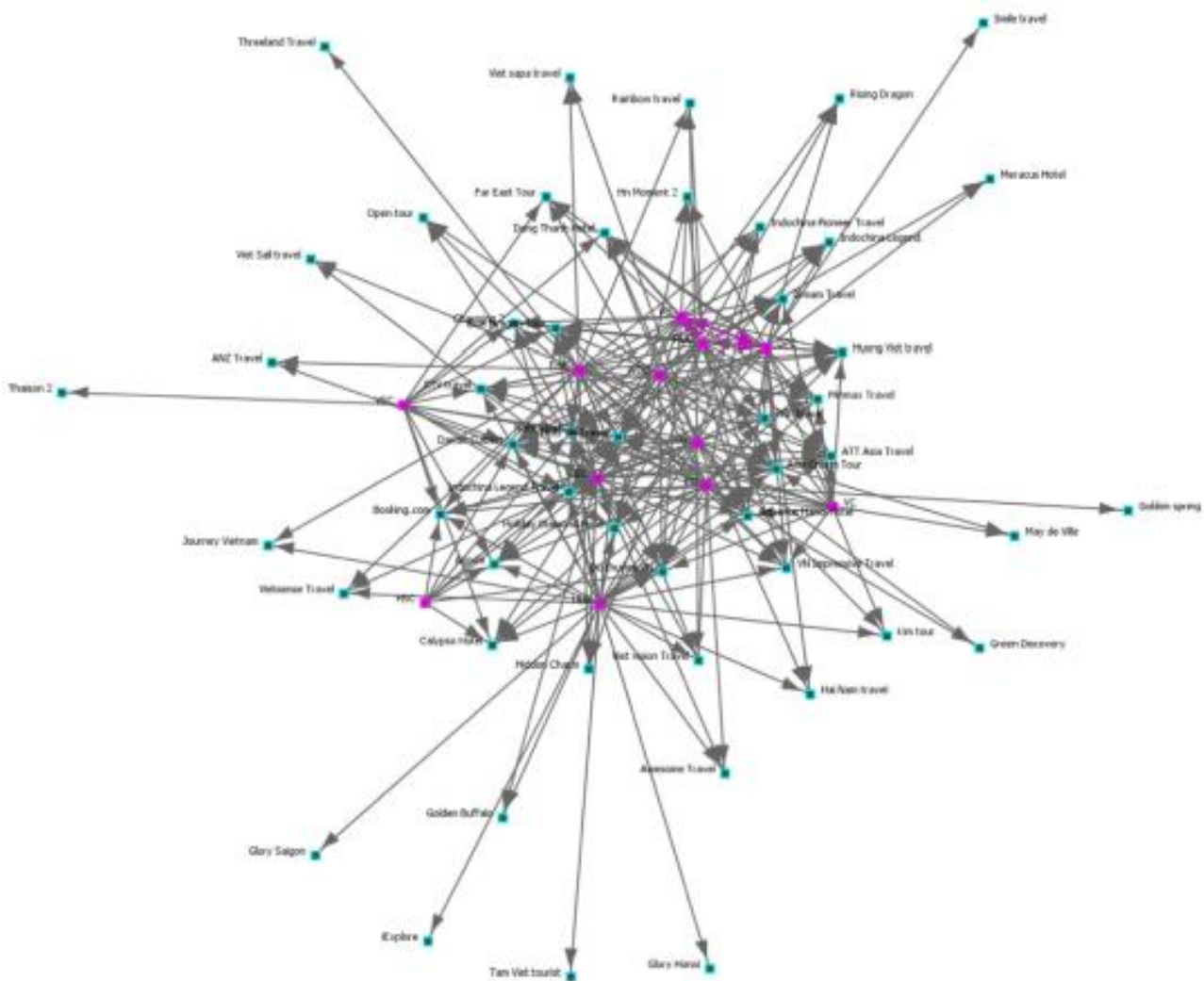
I legami tra le *travel agencies* (quadrati blu) e i *tour operator* (punti rossi) sono stati sintetizzati in un grafo nominato in questo studio *binary network* (Figura 6), all'interno del quale possono essere osservati specifici collegamenti e relazioni. Alcune agenzie (Threeland Travel, Smile Travel, Thaison 2 and Golden Spring) mostrano solamente una relazione, mentre altre (Viet Sapa Travel, ANZ Travel, Viet Sail Travel and Meracus Travel) evidenziano un legame con due *tour operator*. Sembra dunque che vi sia un rapporto di fedeltà tra un attore e l'altro.

Si evidenzia inoltre una scarsa connessione tra i TO, all'interno dei quali solo 3 sono collegati tra loro al fine di organizzare viaggi in Vietnam e nei Paesi limitrofi.

L'analisi degli indicatori infatti mostra un moderato livello di densità, ovvero la rete tra TO e TA non risulta così coesa e, di conseguenza, il prodotto turistico non si presenta come organizzato e coerente. L'alto grado di centralizzazione invece prova il rapporto diadico tra le due categorie di attori presi in esame.

Spostandosi nell'ambito dell'*ego-network analysis* emerge un elevato valore del grado di centralità per HGL, dunque il *tour operator* considerato risulta il più attivo e competitivo all'interno della rete.

Figura 6: *Social network analysis tour operator e agenzie di viaggio deluxe Halong Bay (Vietnam).*

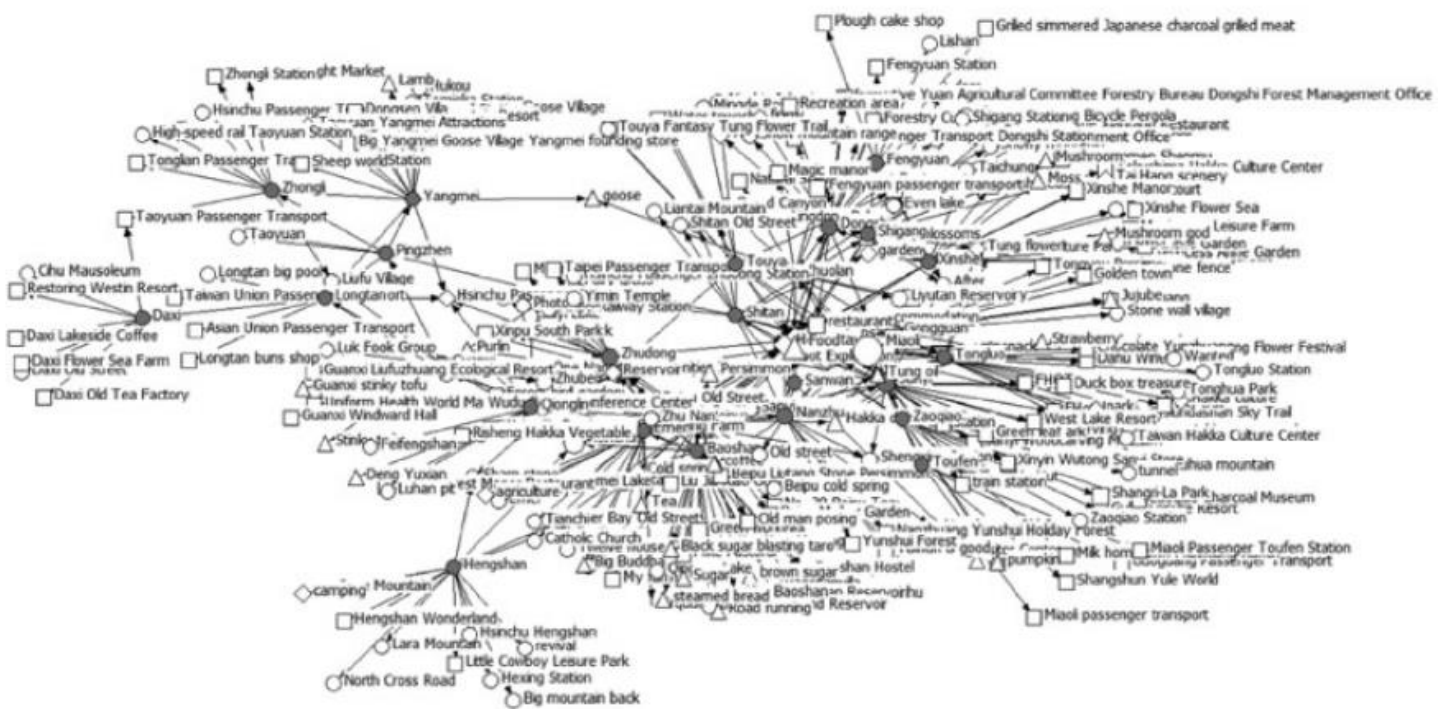


Fonte: Tran M.T.T, Jeeva A.S., Pourabedin Z. (2016) *Social network analysis in tourism services distribution channels*, Tourism Management Perspectives, Vol. 18, pp. 59-67.

Il secondo caso studio riguarda invece i villaggi di Hakka, in Cina, dove l'obiettivo posto dagli autori era quello di indagare quali fossero la struttura e le caratteristiche delle relazioni fra gli attori turistici (Hu et al., 2021).

Le informazioni per effettuare l'analisi sono state raccolte attraverso Google Trends e attraverso la ricerca sul campo e sono state successivamente elaborate con il *software* UCINET, con il quale si è riusciti a mappare le relazioni in un grafo (Figura 7).

Figura 7: *Social network analysis* dei Villaggi turistici di Hakka.



Fonte: Hu I.L., Chang C.C., Lin Y.H. (2021) *Using big data and social network analysis for cultural tourism planning in Hakka villages*, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 21, n. 1, pp. 99-114.

La rappresentazione mostra quattro tipologie di figure: i cerchi rappresentano le destinazioni, incluse le attrazioni (raffigurate con un cerchio vuoto) e i villaggi (raffigurati con un cerchio pieno); i quadrati rappresentano i negozi famosi; i rombi rappresentano gli eventi; infine i triangoli rappresentano le specialità.

L'obiettivo principale dell'analisi era quello di valutare la centralità delle diverse mete turistiche attraverso gli indicatori *in-degree* e *out-degree*. L'*out-degree centrality*

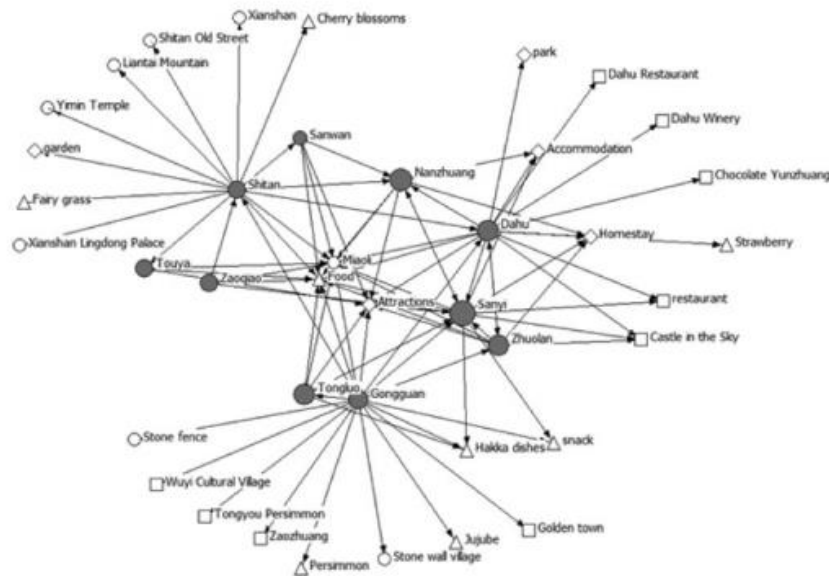
permette in questo caso di comprendere a quali prodotti (hotel, ristoranti, attrattori, specialità locali) è connessa una specifica destinazione. Ad esempio il villaggio di Beipu presenta 98 collegamenti in uscita: queste considerazioni rispetto alle diverse destinazioni sono importanti per comprendere quali destinazioni sono più conosciute e quali invece meno, in modo da poterle successivamente sviluppare. Tale analisi può dunque essere utilizzata anche dai *tour operator* e dalle agenzie di viaggio che possono individuare nuove destinazioni attrattive ed inserirle all'interno delle proprie mete di viaggio.

L'analisi olistica della rete di Hakka mostra i 28 villaggi (cerchi pieni) che si trovano lungo la Via Romantica di Hakka: tra questi, quelli che presentano maggiori collegamenti esterni ed interni sono Sanyi, Beipu e Dongshi. In questi luoghi si trovano la maggior parte degli *shop* e delle attrazioni principali.

L'area con maggiori opportunità di sviluppo è quella di Miaoli, perché in essa sono collocati 7 dei 10 luoghi riconosciuti come “da non perdere”.

Tale analisi procede evidenziando quali spunti possono essere colti per la pinificazione di uno sviluppo turistico nell'area. In particolare, viene presa a riferimento la destinazione Shitan, avvantaggiata dal punto di vista geografico perché crocevia essenziale per raggiungere le mete vicine. Attraverso lo strumento della *SNA* (Figura 8) gli autori sono riusciti a comprendere che risulta necessario potenziare in questo luogo il sistema di attrazioni dal momento che i turisti scelgono di vedere solo i luoghi limitrofi e lì sono solo di passaggio (nel grafico infatti la maggior parte delle frecce sono direzionate da Shitan verso gli altri attori).

Figura 8: Analisi per la pianificazione dello sviluppo turistico nell'area di Hakka.



Fonte: Hu I.L., Chang C.C., Lin Y.H. (2021) Using big data and social network analysis for cultural tourism planning in Hakka villages, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 21, n. 1, pp. 99-114.

Questo approccio consente di pianificare lo sviluppo turistico di una destinazione adottando una logica *customer-oriented*, andando a comprendere come i turisti vedono una determinata area, a quali servizi e a quali luoghi sono maggiormente interessati e soprattutto, come questi elementi vengono combinati tra loro. I *big data* possono rappresentare uno strumento molto utile per raccogliere informazioni da utilizzare nella *SNA*.

La terza applicazione di *social network analysis* si focalizza invece sull'analisi dell'*institutional thickness* all'interno della regione turistica Antioquia nel periodo tra 1997 e 2016 (Restrepo et al., 2021). *L'istituzionale thickness* rappresenta la potenza delle istituzioni all'interno di un determinato contesto: essa dipende dalla forte presenza delle istituzioni, dal livello di interazione e scambio fra istituzioni, dalle strutture gerarchiche e dalle coalizioni che le istituzioni possono avere, infine dalla comprensione reciproca e dalla condivisione di obiettivi e intenzioni (Amin e Thrift, 1994). Gli assetti istituzionali hanno un peso davvero rilevante all'interno del settore turistico perché influenzano la gestione, la pianificazione e le performance delle destinazioni (Restrepo et al., 2021), oltre al loro peso nella definizione dei processi di sviluppo locali (Gibson et al., 2005).

Antioquia è la regione più popolosa della Colombia e rappresenta la seconda economia dopo Bogotá: essa vive principalmente di commercio e di manifattura e lo sviluppo turistico di tale regione è piuttosto recente.

I dati utilizzati per la *SNA* sono stati raccolti tramite diversi strumenti:

- sei interviste strutturate rivolte a rappresentanti di istituzioni chiave in termini di ruoli legati al turismo (Governo di Antioquia – Ufficio Turistico, Camera di commercio di Medellín, Convention and Visitors Bureau di Medellín, Ufficio turistico del comune di Medellín, Associazione hotel e turismo – Cotelco Antioquia e infine associazione commercianti – FENALCO) per comprendere la loro influenza nella gestione e nella pianificazione turistica;
- analisi dei documenti strategici e informazioni trasmesse da diversi attori regionali, che hanno permesso di identificare 34 istituzioni con un ruolo significativo nello sviluppo turistico a cui sono stati inviati dei questionari con lo scopo di esaminare le relazioni tra istituzioni;
- esame dei questionari che ha permesso di identificare 79 altri partner istituzionali.

Tutte le informazioni raccolte sono state sintetizzate all'interno di due grafi che rappresentano rispettivamente l'arco temporale 1997-2007 e 2008-2016 (Figura 9). Ai nodi di tali rappresentazioni sono stati attribuiti colori diversi a seconda degli attributi oggetto di analisi: nei due grafi superiori i cerchi blu rappresentano le istituzioni¹¹ mentre quelli rossi le organizzazioni; in quelli al centro i toni arancioni sono organizzazioni pubbliche, i viola private e i verdi miste; infine, nei grafi più in basso, si distinguono i soggetti impegnati solamente in ambito turistico (i pallini blu) e quelli che invece sono coinvolti anche in altri settori (i pallini rossi).

Dal confronto temporale si può notare la nascita di nuove istituzioni e organizzazioni (+54%) nell'ambito turistico successivamente al 2008, periodo in cui i flussi di visitatori hanno iniziato a crescere.

I legami che collegano i nodi sono orientati e pesati: lo spessore, infatti, indica l'importanza della relazione. Nelle reti raffiguranti il secondo periodo sono presenti

¹¹ La differenza fra istituzioni e organizzazioni risiede principalmente nella natura pubblica o privata della struttura, ma nello specifico il termine istituzione rimanda alle autorità che delineano e stabiliscono regole, leggi, politiche e fissano le condizioni per uno sviluppo territoriale, mentre le organizzazioni sono aziende, università, agenzie e altri partner di supporto (Restrepo et al., 2021).

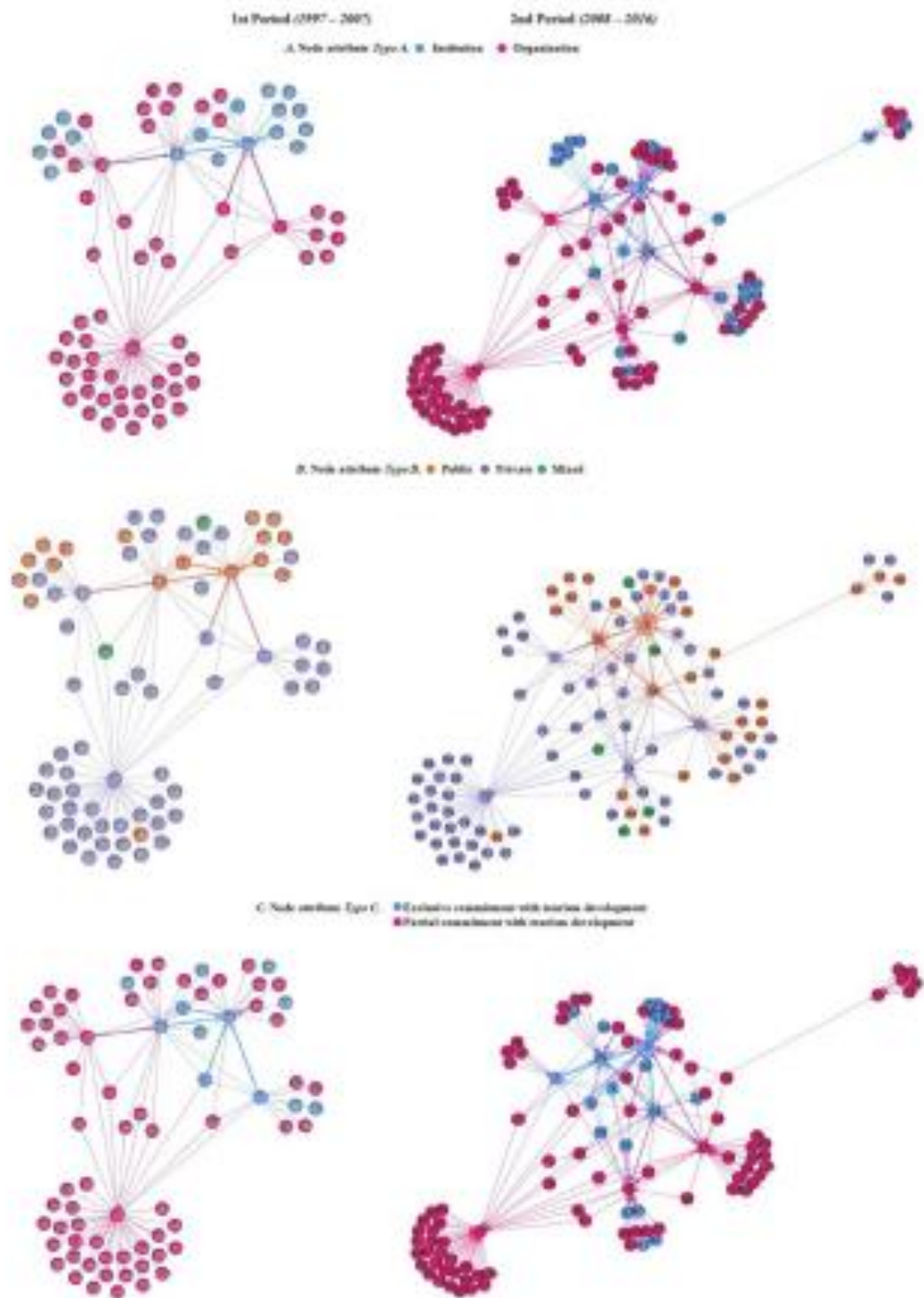
frece più spesse, indicando un rafforzamento delle relazioni fra istituzioni e organizzazioni.

Nonostante vi sia in entrambi i periodi considerati una predominanza di organizzazioni private, dal 2008 si nota un'intensificazione in termini di importanza e numerosità dei legami tra pubblico e privato. Questo conferma che la tendenza a coinvolgere nuove istituzioni nelle destinazioni in via di sviluppo facilita l'implementazione di politiche sostenibili per la comunità e il turismo.

Tra gli attori presenti sia nel primo che nel secondo *cluster* che hanno modificato maggiormente il proprio ruolo vi è la Camera di Commercio di Medellin; essa è passata dall'essere caratterizzata da bassa centralità e autorità, all'ottenere un ruolo cruciale. Questo perché dal 2008 la Camera ha aumentato il proprio coinvolgimento nel settore turistico, consolidando la propria presenza, stimolando le connessioni fra pubblico e privato e guidando gli attori nella generazione di nuove politiche pubbliche e *business* innovativi.

L'applicazione della *SNA* al fine di valutare l'*institutional thickness* ha permesso di calcolare la presenza istituzionale, il livello di interazione, le diverse strutture dominanti e gli obiettivi comuni degli attori turistici.

Figura 9: Social network analysis per il calcolo dell'*institutional thickness* nella regione di Antioquia.



Fonte: Restrepo N., Lozano S., Anton Clavé S. (2021) *Measuring institutional thickness in tourism: An empirical application based on social network analysis*, Tourism Management Perspectives, Vol.

CAPITOLO III: L'ECOMUSEO COME STRUMENTO DI SVILUPPO. IL CASO DI AQUAE PLANAE

3.1 L'ecomuseo come strumento di sviluppo per le aree rurali

Nei capitoli precedenti si è visto come, per lo sviluppo delle aree rurali, valorizzazione del patrimonio, sostenibilità e coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali e gestionali siano elementi fondamentali. Questi stessi aspetti concorrono a definire i pilastri di un progetto ecomuseale (Angelini et al., 2014).

La prima definizione di ecomuseo è stata data da Hugues de Varine nel 1971, il quale lo descrive come “un qualcosa che rappresenta ciò che un territorio è, e ciò che sono i suoi abitanti, a partire dalla cultura viva delle persone, dal loro ambiente, da ciò che hanno ereditato dal passato, da quello che amano e che desiderano mostrare ai loro ospiti e trasmettere ai loro figli”.

Il prefisso *eco* deriva dal termine greco “*oikos*”, ovvero casa: l'ecomuseo si configura quindi come un museo diffuso costituito dal dialogo tra paesaggio naturale e intervento dell'uomo che definiscono un territorio e le relative stratificazioni sociali, culturali, economiche comprendendo e valorizzando il patrimonio storico, artistico, naturale e culturale di un luogo (Angelini et al., 2014). Tale trasformazione presenta come criterio imprescindibile la partecipazione e il coinvolgimento della comunità. Il termine *museo* invece richiama un elemento centrale per lo sviluppo di un territorio e di una società, a causa del suo ruolo educativo e culturale per il presente e per il futuro. De Varine concepisce le pratiche museologiche in maniera partecipativa, come un luogo di dialogo fra patrimonio e comunità. Queste ultime sono caratterizzate da un'identità e diverse specificità che possono portare alla definizione di prodotti turistici specializzati e articolati da promuovere su mercati nazionali e internazionali, consentendo ad un territorio di diversificare la propria economia e di differenziarsi rispetto ad altre realtà.

In questa concezione l'ecomuseo rappresenta una realtà in grado di creare rete sul territorio e promuovere sinergie tra i diversi soggetti che vivono ed operano su un territorio, in modo da condividere le strategie di valorizzazione e di adottare politiche improntate alla sostenibilità (Angelini et al., 2014).

Sulla base di queste considerazioni verranno di seguito analizzati gli elementi che costituiscono la disciplina degli ecomusei, dalle fasi necessarie all'implementazione fino alla loro valutazione. In particolare, verrà esaminato il ruolo che queste progettualità possono avere nello sviluppo di un territorio tramite la valorizzazione del suo patrimonio tangibile e intangibile promossa attraverso forme partecipative di management.

3.1.1 Storia e disciplina degli ecomusei

L'origine degli ecomusei viene fatta risalire al XIX secolo, quando in Europa inizia a diffondersi la volontà di preservare il patrimonio popolare dall'industrializzazione. Queste intenzioni portano all'organizzazione di esposizioni nazionali e internazionali che mirano a rafforzare l'identità dei popoli: tra queste si distingue la presentazione dell'"Accampamento Lappone" di Artur Hazelius all'Esposizione Internazionale di Parigi nel 1878, come applicazione dell'interesse crescente nei confronti della componente etnografica (Da Re, 2015).

Queste nuove forme culturali portano ad un repentino cambiamento della concezione del museo, il quale non viene più considerato solamente un luogo di *élite*, ma assume un importante ruolo educativo per tutti i soggetti. Tale innovazione, che valorizza il ruolo sociale e l'interdisciplinarietà delle pratiche museali, si diffonde dagli anni '80 del '900 e porta alla creazione di una teoria chiamata Nuova Museologia, in cui l'uomo è al centro dell'analisi e con le sue pratiche e i suoi costumi diventa oggetto di studio e mezzo per comprendere più a fondo passato e presente (Da Re, 2015). Tale teoria viene portata avanti dall'International Council of Museums (ICOM), di cui Rivière e de Vareine sono membri. Questi due museologi hanno provveduto a delineare per primi i caratteri generali degli ecomusei, definendone le caratteristiche, le finalità e gli elementi determinanti.

Tali progetti, che si inseriscono all'interno della Nuova Museologia, nascono nelle diverse municipalità come strumento per affermare l'identità locale in contesti rurali e periferici grazie all'attività di etnologi e museologi. L'elemento che davvero caratterizza questi istituti è il legame forte con il territorio, il quale diventa il patrimonio da valorizzare e la testimonianza concreta di una storia locale che rischia di perdersi in un contesto sempre più globale (Corinto, 2020).

Hugues de Varine ha individuato come elementi fondanti di questa nuova tipologia di progettualità i seguenti:

- patrimonio, inteso come tutto ciò che la popolazione ritiene da valorizzare;
- territorio, concepito come il luogo in cui l'uomo e la natura interagiscono;
- popolazione, ovvero la comunità che deve essere coinvolta in ognuna delle fasi progettuali.

I primi ecomusei nascono in Francia negli anni '60 e hanno come oggetto la relazione tra l'uomo e l'ambiente; per questo motivo Rivière li definisce come combinazione di “museo dei tempi”, che racconta la storia e l'identità di un territorio, e “museo dello spazio”, che porta alla scoperta di sentieri e itinerari distribuiti nelle aree interessate (Da Re, 2015). Il museologo evidenzia in particolare la funzione strumentale dell'ecomuseo per il raggiungimento di determinati obiettivi che ogni realtà territoriale si deve porre prima di stabilire quali strategie perseguire. Elemento fondamentale per l'esistenza dell'ecomuseo è che esso sia fondato attraverso un patto fra istituzioni e popolazione, la quale deve credere nel progetto e collaborare attivamente per la sua attuazione. Le attività devono essere coordinate da esperti, i quali devono avvalorare la fondatezza scientifica del patrimonio che si ritiene oggetto di valorizzazione.

Una volta stabilito quali componenti dell'*heritage* devono essere valorizzate, il compito dell'ecomuseo è quello di fornire dei servizi alla popolazione e ai visitatori: esso deve essere utile, in termini economici, culturali, sociali e ludici. Questi servizi devono andare a beneficio della comunità locale attraverso l'interpretazione e la gestione del patrimonio, la promozione dell'interesse collettivo e il rafforzamento della coesione sociale a favore dello sviluppo. Tali scopi possono essere raggiunti tramite azioni di natura culturale, ambientale o educativa (Rivière, 1985) e hanno come interlocutore privilegiato la persona, la quale può avere la possibilità di scoprire l'identità di un territorio, le sue componenti materiali e immateriali attraverso percorsi tematici e itinerari specifici (Davis, 1999).

Per poter perdurare nel tempo, il progetto deve essere economicamente sostenibile e si deve reggere sui finanziamenti di istituzioni e altre organizzazioni che erogano un *budget* iniziale e stanziato periodicamente risorse per farlo funzionare. Indispensabile risulta però anche la collaborazione di volontari che sostengano le attività. Questi ultimi infatti

sono depositari di saperi e conoscenze che devono essere messi a disposizione dell'ecomuseo.

In Italia gli ecomusei si sono sviluppati più recentemente rispetto ad altre aree in Europa e nel mondo, ma è proprio in questo Paese che sono stati riconosciuti per la prima volta a livello normativo (de Varine, 2014). Essi vengono regolati dalle leggi Regionali in cui, pur rimanendo all'interno di linee guida comuni, si stabiliscono criteri diversi per l'attribuzione del riconoscimento e per la gestione. La prima realtà territoriale a riconoscere gli ecomusei è stata la Regione Piemonte nel 1995, seguita dalla Provincia Autonoma di Trento nel 2000: ad oggi tutte le regioni presentano una legge che disciplina questi progetti, ad eccezione dell'Emilia-Romagna, della Valle d'Aosta e della Provincia Autonoma di Bolzano.

Nonostante non esista attualmente una Legge Nazionale che disciplina questi istituti, è interessante analizzare la proposta di legge n. 2646 presentata il 25 settembre 2014 dal titolo "Disposizioni in materia di istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali"¹².

In questo documento gli ecomusei vengono descritti come "sistemi museali connotati dalle identità geografiche presenti nei territori, caratterizzati dalle peculiarità storiche, paesaggistiche e ambientali visibili nei patrimoni di cultura materiale espressi dalle comunità locali, in un processo dinamico volto alla loro conservazione, interpretazione e valorizzazione. Gli ecomusei, favorendo la conoscenza e la consapevolezza dei valori insiti nelle culture locali, nelle specificità biotopiche, geomorfologiche e demoetnoantropologiche, promuovono fertili relazioni tra economia e cultura, in un quadro di sviluppo sostenibile, anche in senso turistico". In questa definizione possono essere individuati tutti gli elementi citati in precedenza come tipici degli ecomusei.

La Regione Veneto, che è intervenuta in materia di ecomusei con la legge n. 30/2012 poi modificata con la n. 4/2019, descrive gli ecomusei come una forma innovativa di valorizzazione del territorio, il quale identifica e salvaguarda la sua fisionomia paesaggistica e culturale. La legge regionale 17/2019 sulla cultura all'articolo 27 recita "La Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare, promuove e disciplina gli ecomusei e la loro istituzione sul territorio, come organizzazioni culturali

¹²https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=17&co dice=17PDL0025970

connotate da identità geografiche, da peculiarità storiche, paesaggistiche e ambientali visibili nei patrimoni di cultura materiale e immateriale espressi dalle comunità locali”¹³. Alcuni valori descritti dalla Regione come fondanti per gli ecomusei sono la sostenibilità, il coinvolgimento delle comunità locali, la tutela del paesaggio¹⁴.

Il documento pratico a cui è necessario far riferimento per apprendere le procedure legate alla definizione dei criteri per il riconoscimento, alle finalità e al funzionamento è l’Allegato A del DGR n. 499 del 29 aprile 2022 “Promozione, disciplina e istituzione degli ecomusei del Veneto”. In questo testo il Veneto si impegna a favorire la creazione e il coordinamento della rete degli ecomusei regionali e a formare il personale addetto alla loro gestione.

Questi progetti devono essere candidati da organizzazioni pubbliche o private senza scopo di lucro che riuniscano e siano legittimate dalle entità territoriali rappresentate. Tali enti devono presentare un progetto di fattibilità strutturato con un progetto culturale, un progetto di gestione ed altri allegati che spieghino chi sono i soggetti promotori e gestori, quale patrimonio vuole essere conservato e valorizzato, quali sono le tematiche di intervento, in quali accordi il soggetto gestore è con le altre realtà territoriali¹⁵.

Deputati a conferire il riconoscimento sono i membri del Comitato tecnico scientifico (composto dal dirigente regionale responsabile in materia cultura, due esperti in museografia, museologia, geografia e paesaggio individuati fra i docenti delle Università del Veneto, due esperti di storia, cultura e antropologia nominati uno dalla Giunta Regionale e l’altro dall’Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), il quale si occupa anche del monitoraggio degli istituti già riconosciuti, della verifica dei requisiti e convoca il Forum degli operatori di settore¹⁶.

3.1.2 Funzioni e strategie degli ecomusei

Secondo la proposta di Legge 2646/2014 le finalità di un ecomuseo sono le seguenti:

- rafforzamento del senso di appartenenza e consapevolezza delle identità locali;

¹³ <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=394475>

¹⁴ <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=475980>

¹⁵ <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=475980>

¹⁶ <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=475980>

- coinvolgimento attivo delle comunità, delle istituzioni scolastiche e delle associazioni (in particolare le Pro Loco) nei processi di valorizzazione e fruizione attiva del patrimonio materiale e immateriale locale;
- conservazione e ripristino degli ambienti di vita e di lavoro tradizionali per recuperare le componenti religiose, culturali e ricreative tradizionali, ma anche per porre attenzione sulle risorse naturali, sulle relative potenzialità e su un loro utilizzo sostenibile;
- promozione e sostegno delle attività di documentazione, catalogazione e ricerca scientifica nel territorio;
- pianificazione turistica sostenibile nelle diverse realtà locali;
- realizzazione di percorsi e itinerari di visita volti alla conoscenza e alla comprensione dell'*heritage*.

Le finalità individuate dalla Regione Veneto sono le medesime, con un' enfasi particolare sulla componente immateriale del patrimonio, quindi i saperi, le tradizioni, le tecniche, le competenze; questi elementi si abbinano fortemente a spazi e luoghi significativi dal punto di vista culturale e ambientale. Anche la promozione di dinamiche cooperative e di collaborazione è uno degli obiettivi che il Veneto si propone di raggiungere per mezzo degli ecomusei. Attraverso questi infatti si mira a creare rete sul territorio, portando le diverse realtà pubbliche e private a collaborare.

Osservando le finalità esposte dalle altre leggi regionali in materia di ecomusei vi sono indicazioni analoghe: traspare dunque una condivisione di fondo dei tratti principali che riguardano gli ecomusei; questo deriva dal fatto che tali istituzioni sono state riconosciute dalla legge solo successivamente alla loro comparsa e non sono organismi imposti dall'alto (Da Re, 2011). Le progettualità devono essere infatti frutto di scelte condivise, che conducono alla pianificazione operativa sulla base delle strategie individuate. Solo in questa maniera tali esperienze possono divenire volano di sviluppo per il territorio (de Varine, 2002)

La programmazione ecomuseale comincia dall'identificazione dell'area di intervento e dei suoi confini territoriali e amministrativi e prosegue con l'organizzazione di incontri preliminari con enti, imprese, associazioni, e soggetti che, lavorando fianco a fianco, producono una visione condivisa. Successivamente è necessario che l'ente promotore ottenga la legittimità formale e sostanziale per portare avanti la fase di istituzione e

riconoscimento. Tale organizzazione deve garantire una gestione interna e una struttura economico-finanziaria che consenta di non basarsi esclusivamente su risorse pubbliche, ma di creare un sistema che si autosostiene (Reina, 2014).

Le finalità di un ecomuseo possono essere riassunte con tre termini che riguardano il patrimonio: individuazione, conoscenza e trasmissione.

Come primo passo infatti il patrimonio, costituito da beni materiali e immateriali deve essere individuato attraverso un'importante opera di ricognizione, ovvero un esame approfondito che mira a rintracciare, qualificare e quantificare le componenti da valorizzare. Oggetto di questa analisi sono l'ambiente fisico (costituito da flora, fauna, clima e sistemi ambientali), costruito (rappresentato dai caratteri del paesaggio e dalle tecnologie, tecniche, materiali e sistemi utilizzati per edificare) e infine antropico (concretizzato nei modelli socio-culturali e nelle peculiarità dello specifico *milieu* locale).

Il patrimonio individuato deve essere inventariato, suddiviso in settori e catalogato all'interno di schede, archivi o quadri sintetici che ne permettano una facile consultazione.

Uno strumento utilizzato per individuare gli elementi a cui attribuire importanza è la mappa di comunità, ovvero una rappresentazione in cui la popolazione stessa indica luoghi, personaggi ed altri elementi che hanno un significato culturale, storico, ambientale o affettivo (Reina, 2014).

Ciò che è stato individuato deve essere fatto conoscere *in primis* a coloro che vivono il territorio, i quali possono interpretare tali elementi in maniera interdisciplinare, cercando di promuovere una lettura sistemica (Gambino, 2002) che si occupi anche di uno studio delle cause e delle conseguenze dei processi di trasformazione. Tutte queste conoscenze devono essere poi sintetizzate in maniera multidisciplinare cercando di individuare dei significati forti che abbiano per la comunità un rilevante valore.

Infine un ecomuseo ha il compito di trasmettere le conoscenze che sono state acquisite su un dato sistema territoriale comunicandole alla comunità e alle generazioni future. A tal fine è necessario che vengano mobilitate risorse ed energie sociali in modo da consentire la riproduzione fedele di questo patrimonio senza la necessità di invasivi sostegni esterni. Questa trasmissione è possibile salvaguardando l'*heritage*, promuovendo la partecipazione di chi vive e abita il territorio e comunicando all'esterno dei confini territoriali le proprie attività (Reina, 2014).

La condivisione della progettualità ecomuseale implica la diffusione di un'identità locale contraddistinta da risorse e valori che si sostengono in maniera virtuosa. I processi decisionali che conducono a questi risultati si configurano come inclusivi e guidati da un approccio *bottom-up*, dalla comunità alle amministrazioni. Ciò risulta fondamentale non solo per la raccolta e la condivisione di idee ed esperienze, ma anche per la creazione di un senso di appartenenza al progetto. In quest'ottica partecipativa risulta però necessario stabilire fin dal principio quali siano i decisori finali ai quali viene affidato il compito di concretizzare e pianificare la visione condivisa (Reina, 2014).

3.1.3 Ecomuseo come forma di management territoriale partecipato

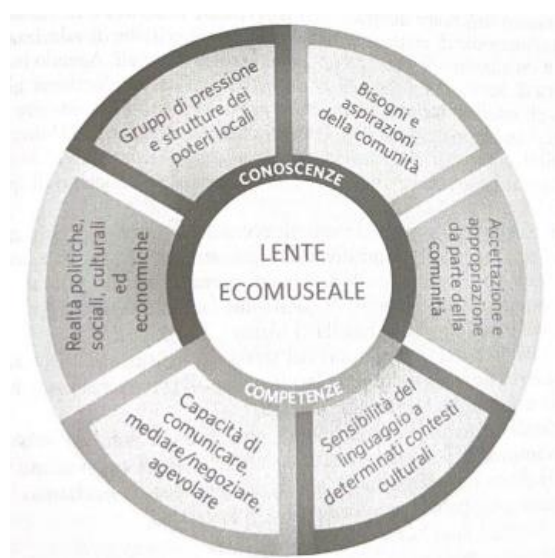
La partecipazione è uno degli elementi fondanti di un ecomuseo: con questo termine si intende il coinvolgimento attivo della comunità dal processo di ideazione alla fase di azione. Tale metodologia consente di portare avanti strategie di sviluppo territoriale sostenibili, che possano rivelarsi di successo anche nel lungo termine. L'ecomuseo può dunque essere considerato l'incarnazione dei processi di *governance*, dal momento che in questa sede le istituzioni sono guidate dai cittadini e dalle attività locali e con essi collaborano (Reina, 2014).

Il modello della *governance* rappresenta il presupposto per promuovere un uso efficiente e sostenibile delle risorse, in modo da valorizzarle nel rispetto dell'ambiente e delle relazioni sociali. L'obiettivo è dunque quindi quello di allineare gli interessi individuali, l'*heritage* e la società (Mendoza et al., 2021). Ciò risulta molto difficile dal momento che nel territorio devono essere coinvolti molti settori pubblici e privati, con visioni e aspirazioni differenti (Janes, 2016). In tale contesto il coordinatore deve avere un ruolo importante di mediazione, in modo da incentivare *partnership*, ma allo stesso tempo bilanciare un approccio democratico con uno più selettivo (Crosby e Bryson, 2010).

Il processo partecipativo deve essere inclusivo, ovvero deve comprendere tutte le categorie di portatori di interesse, volontario, rispettoso nei confronti delle norme vigenti, equo e trasparente, quindi si deve basare su regole chiare e condivise tra i partecipanti e infine deve essere basato sulla buona fede degli interessati (Fao - Ece - Ilo, 2000).

Come risultato dunque l'ecomuseo rappresenta un collettore di progettualità, un incubatore di nuove pratiche sostenibili partecipate che siano in grado di autosostenersi nel medio-lungo periodo. Esso deve prevedere infatti delle progettualità condivise frutto di attività di *networking* al fine di mobilitare il territorio e le sue eccellenze. Reina (2014) sintetizza tutti gli elementi che dovrebbero essere utilizzati dall'ecomuseo al fine di considerare tutte le istanze, le idee e le criticità della comunità in uno strumento chiamato lente ecomuseale (Figura 10).

Figura 10: Lente ecomuseale



Fonte: Reina G. (2014) *L'ecomuseo fra territorio e comunità*, in Angelini et al., *Gli ecomusei: una risorsa per il futuro*, Marsilio Editori: Venezia.

In questo modo l'ecomuseo può conquistarsi la legittimità da parte delle istituzioni e della comunità locale: esso deve agire in una logica di *network*, individuando gli interlocutori con cui costruire progetti di valore per il territorio.

L'anima principale della rete saranno il direttore, i coordinatori, gli impiegati o i volontari: questi soggetti andranno da un lato formati e dall'altro lato ascoltati, creando occasioni di condivisione di spunti ed idee (de Varine, 2014): queste relazioni possono essere identificate come rete interna.

Altrettanto fondamentali si rivelano però le reti esterne, ovvero le relazioni di cooperazione e collaborazione che l'ecomuseo intrattiene con gli altri *stakeholders*, come ricercatori universitari, insegnanti, agenzie turistiche, imprese locali ed enti pubblici.

Questi nodi possono essere locali oppure extralocali e legati tra loro attraverso reti corte (tra soggetti geograficamente vicini) e reti lunghe (tra soggetti geograficamente lontani). Tra i primi si annoverano gli enti locali (Provincia, Comune, Azienda di accoglienza turistica, agenzia di sviluppo del territorio e marketing territoriale), altre istituzioni e associazioni (Gal, CCIAA, associazioni di categoria, onlus, cooperative, fondazioni, comitati, organizzazioni di volontariato), istituti di formazione, produttori (artigiani, imprenditori, artisti, musei ecc.) e infine soggetti privati (esperti, consulenti, abitanti). Della seconda categoria invece fanno parte le istituzioni pubbliche (Stato, Regione, Ministeri e altri istituti), associazioni (regionali, nazionali, internazionali), imprenditoria e privati (Gavinelli, 2012).

Per far sì che vi sia un reale coinvolgimento della comunità locale è necessario che all'interno di un ecomuseo coesistano professionisti e non. Questi ultimi non devono assumere funzioni puramente accessorie, ma devono essere attivamente coinvolti nei processi decisionali con tavole rotonde di attori locali e tecnici, all'interno delle quali sia possibile bilanciare l'apporto del sapere esperto con quello locale (Delarge, 2005). Il ruolo dei funzionari è molto importante perché garantisce la continuità e la qualità della proposta.

Nonostante l'importanza della partecipazione sia indiscussa, questa rimane tuttora una tematica annosa nelle pratiche ecomuseali. Per cercare di risolverla è necessario individuare chi sono, a seconda dei casi, gli attori rilevanti per i diversi ecomusei: solitamente i principali sono le amministrazioni locali e le associazioni che operano sul territorio. Questi soggetti devono riconoscere l'autorevolezza del gruppo fondatore, che ha il ruolo di dirigere l'ecomuseo, quindi di definire progettualità e fare in modo che queste si realizzino. In particolare, le amministrazioni locali si configurano come collanti tra i gestori e gli abitanti. Anche le associazioni assumono un ruolo cruciale per consolidare e rafforzare le attività dell'ecomuseo, nonostante ci sia il rischio che queste abbiano il timore di essere fagocitate dallo stesso (Allisio et al., 2005).

Le difficoltà di creare partecipazione emergono già all'interno del gruppo fondatore, nel quale i nuovi arrivi non hanno l'autorevolezza di quelli di vecchia data e dunque si presenta il rischio che la durata del rapporto non sia costante. Per quanto riguarda invece la rete esterna, gli amministratori potrebbero non comprendere a fondo il progetto e di conseguenza non dedicare ad esso la giusta considerazione; oltre a ciò emerge la difficoltà

di portare avanti interazioni sovracomunali per il raggiungimento di obiettivi comuni. Allo stesso modo, i produttori locali tendono a muoversi in maniera individuale: risulta dunque di fondamentale importanza coinvolgerli singolarmente (Allisio et al., 2005).

3.1.4 Valutare un ecomuseo

In tutte le progettualità, la fase di valutazione risulta fondamentale per comprendere quali siano gli esiti e le conseguenze delle strategie che si è scelto di perseguire. Ciò consente di misurare le proprie *performance* e paragonarle a quelle di soggetti simili.

Una buona attività di management prevede che vengano fissati dei *target* e che, sia durante che una volta terminato il processo, si proceda con una valutazione delle *performance* raggiunte. Ciò vale anche per gli ecomusei: essi devono stabilire degli indicatori e degli *standard* qualitativi e quantitativi a cui puntare. In base al grado di raggiungimento di questi ultimi possono essere calcolate l'efficacia e l'efficienza dell'agire ecomuseale. Data l'eterogeneità degli ecomusei è molto complesso stabilire dei *target* e degli *standard* univoci (Davis, 2005).

Secondo Borrelli et al. (2008) valutare implica rafforzare la propria identità, riconoscendo i soggetti simili, migliorare l'organizzazione collettiva, avendo più autorevolezza e credibilità, e infine rendere più efficaci le proprie azioni. L'attività di valutazione può essere interna (*self assessment*) oppure esterna (*peer review*).

Il successo di una progettualità ecomuseale si misura, secondo Weil (2005), in quattro profili:

- la capacità di articolare degli obiettivi chiari e desiderabili agli occhi dei committenti;
- la capacità di reperire le risorse necessarie per realizzare gli obiettivi proposti;
- la disponibilità del *know how* necessario per gestire le risorse in modo da ottenere gli obiettivi (efficacia);
- la capacità gestionale che permette di utilizzare le risorse in modo efficiente (efficienza).

I primi due parametri si riferiscono all'esterno, ovvero a quello che gli *stakeholder* si aspettano dall'ecomuseo, invece gli ultimi due ricadono totalmente sulla responsabilità

dello *staff*. Quest'ultimo deve avere la capacità di applicare metodologie e strategie tali da dare vita agli obiettivi preposti sulla base delle risorse (non solo finanziarie) che l'ecomuseo ha a disposizione. Ciò non è scontato, dato che soggetti chiave per gli ecomusei sono i volontari, i quali cooperano con il personale retribuito (Maggi, 2010).

Per misurare il successo è dunque importante analizzare quali sono gli *input* dell'attività e gli *output* che da essi derivano. I processi però non devono essere considerati in modo standardizzato e lineare, ma applicati contestualmente, data l'eterogeneità dei tessuti territoriali. In ambito ecomuseale emerge inoltre una rilevanza particolare dei processi rispetto ai prodotti: non conta dunque solamente ciò che viene realizzato con determinati *input*, ma anche le dinamiche che vengono attivate per raggiungere un dato obiettivo. Per questo motivo la valutazione degli ecomusei è prevalentemente frutto di un'attività rivolta all'interno, quindi un'auto-valutazione (Maggi, 2010).

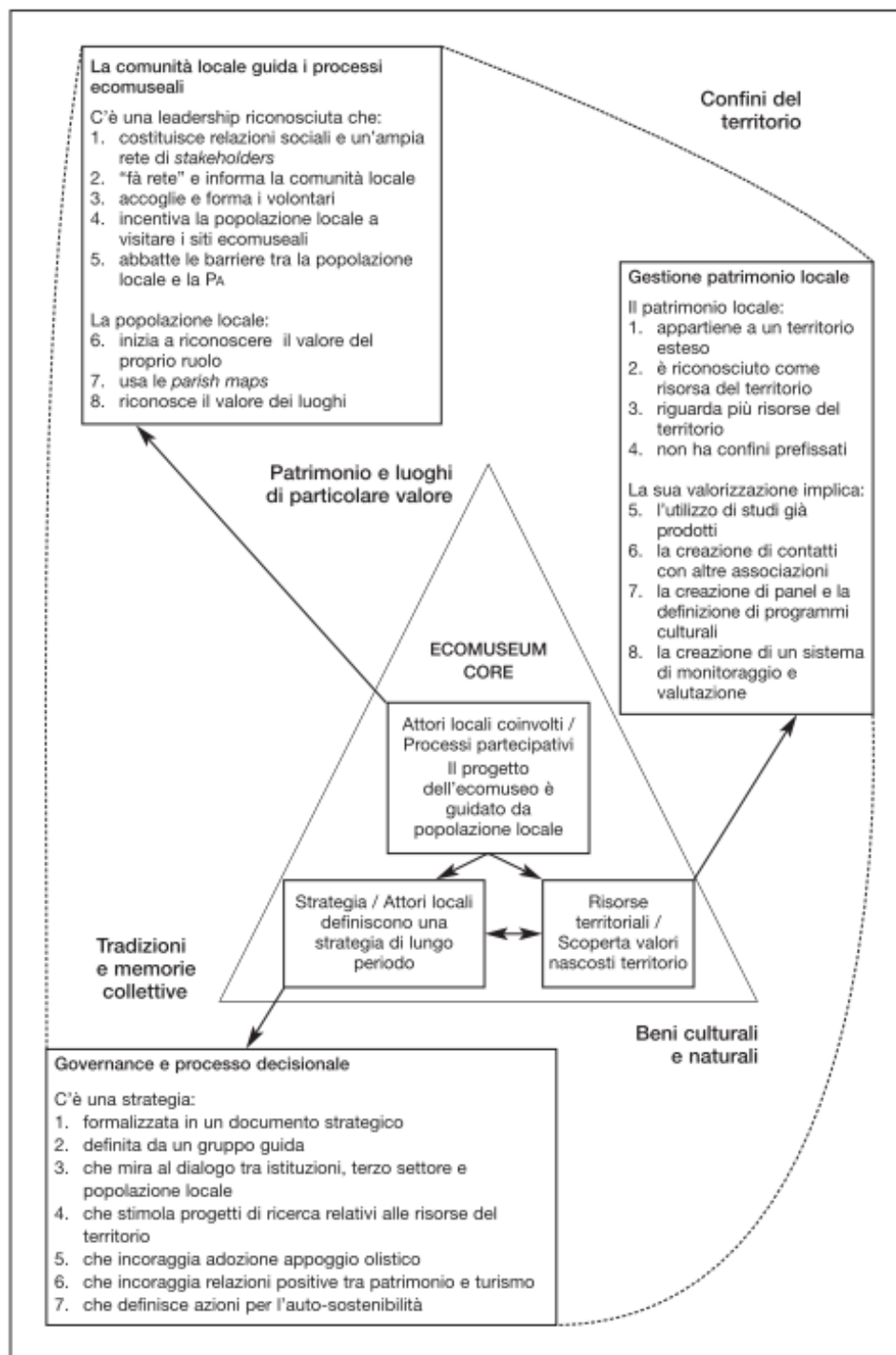
Il sistema più accreditato per il *self-assessment* risulta la cosiddetta scheda Macdlab, progettata dall'Icchs Newcastle (UK) e dall'Ires Piemonte (2004) a seguito di una ricerca condotta su alcuni ecomusei italiani. Essa ha l'obiettivo di aiutare le persone a valutare la coerenza delle iniziative con la visione generale dell'ecomuseo, di stimolarle a riflettere sui concetti di *governance*, di partecipazione e coinvolgimento della comunità e di valorizzazione delle risorse nell'ottica di uno sviluppo territoriale sostenibile.

Tale modello si articola in tre sezioni: partecipazione, patrimonio e strategie che definiscono gli ambiti entro i quali gli ecomusei collocano i propri obiettivi (Figura 11). A sua volta, ogni area individuata da Borrelli et al. (2008) viene espansa in una molteplicità di domande, la cui risposta risulta in un'autovalutazione in cui viene assegnato un punteggio da 1 a 4. La somma dei punteggi restituisce un risultato che viene analizzato secondo delle specifiche soglie:

- un punteggio inferiore a 26 indica nelle tre aree che il progetto è lontano dall'utilizzare metodi che coinvolgono la partecipazione e la comunità locale, che vi è una carenza di processi decisionali condivisi e infine che non è raggiunto l'intento di valorizzare il patrimonio materiale e immateriale del territorio;
- un punteggio compreso tra 27 e 39 segnala che il progetto ecomuseale sta incontrando alcune difficoltà, ma che lentamente sta riuscendo a coinvolgere la comunità, valorizzare il patrimonio e adottare processi decisionali collettivi;

- un punteggio superiore a 40 indica che si sono raggiunti i principali obiettivi che un ecomuseo deve porsi (Borrelli et al., 2008).

Figura 11: Schema di Autovalutazione



Fonte: Borrelli N., Corsane G., Davis P., Maggi M. (2008) *Valutare un ecomuseo: come e perché. Il metodo MACDAB*, IRES Piemonte: Torino.

La compilazione di questa *check-list* consente agli operatori ecomuseali di conoscere i propri punti di forza e di debolezza, e conseguentemente di pianificare quali sono le strategie e le azioni da implementare per migliorare. Nella fase di valutazione possono essere coinvolti anche altri soggetti, ma sicuramente il nucleo deve essere rappresentato dal gruppo promotore, il quale può cogliere questa occasione anche come momento di auto-formazione. In questo senso tale strumento risulta attivo e finalizzato alla gestione delle attività degli ecomusei grazie ad azioni di monitoraggio e all'offerta di spunti e occasioni di dialogo fra *stakeholder*.

3.1.5 Ecomusei e turismo

I destinatari principali delle attività ecomuseali sono gli abitanti locali, i quali devono essere coinvolti da un senso di identità e devono essere resi consapevoli della propria storia, cultura e delle modalità di gestione delle risorse nel passato e nel presente. I progetti che vengono strutturati possono comunque essere rivolti ai turisti, i quali portano risorse sul territorio e contribuiscono a strutturare e a far conoscere il progetto (Boriani, 2010).

Il turismo che viene richiamato dagli ecomusei è un turismo sostenibile perché rispetta e preserva le risorse naturali, culturali e sociali e contribuisce in modo positivo allo sviluppo economico e al benessere degli individui. Secondo Reina (2014), l'ecomuseo influenza anche la creazione di sistemi locali di offerta turistica, attraverso la strutturazione di reti fra imprese e l'instaurazione di un rapporto meno intermediato tra ospitante e ospitato. Tale turismo si caratterizza come conoscenza, descrizione e scambio con l'altro, allontanandosi profondamente da fenomeni rivolti alla massa (Berchi, 2009). Le ricadute economiche da esso derivanti sono quasi totalmente a vantaggio del territorio e delle comunità locali che si impegnano a strutturare un'offerta turistica peculiare: questo modello di sviluppo si distanzia dai modelli globali e cerca di ricorrere a strategie elaborate dal territorio per il territorio (Dacco, 2009).

L'ecomuseo incontra dunque le esigenze dei cosiddetti *green traveller* (cfr. 1.3.1), turisti maturi che tendono ad orientarsi verso nuove destinazioni in cui il rapporto con il territorio è più sentito e approfondito. Tale tipologia di turismo, definito diffuso, richiede

che i visitatori presentino alcune caratteristiche per essere interessati alle proposte ecomuseali (Macchiavelli, 2010):

- devono avere diverso tempo a disposizione per approfondire la conoscenza del territorio e della sua cultura;
- devono aver vissuto altre esperienze di viaggio per maturare la volontà di vivere contesti di vacanza differenti e per comprendere meglio l'identità culturale del territorio;
- devono essere desiderosi di incontrare e confrontarsi con il patrimonio culturale del luogo;
- devono conoscere il contesto di riferimento in cui è ubicato l'ecomuseo, per fare in modo di sviluppare l'interesse di interessarsi alla relativa cultura.

L'incontro fra turista ed *heritage* nel caso degli ecomusei è integrale e completo (Timothy e Boyd, 2007): ciò è reso possibile anche grazie al contributo diretto che le comunità locali apportano nella fase di accoglienza e gestione dei flussi turistici. È importante infatti che siano gli abitanti con un'adeguata formazione i protagonisti: se così non fosse sarebbe l'ecomuseo stesso ad essere snaturato. In alcuni casi lo sviluppo di collaborazioni esterne è utile, ma non può sostituirsi alla comunità, la quale può tramite il fenomeno turistico essere sollecitata a prendere coscienza e valorizzare il proprio patrimonio (Nifle, 2005).

Il prodotto turistico però non deve essere strutturato solamente dal punto di vista culturale: esso deve prevedere anche una componente storica, gastronomica, architettonica, naturalistica, di richiamo delle tradizioni, sociale e tutte gli altri elementi che possono comportare un arricchimento dell'offerta, la quale dovrà essere proposta al turista come un sistema unitario (Macchiavelli, 2010).

Emerge inoltre il ruolo rilevante che riveste l'assetto esperienziale della proposta (Ejarque e Martini, 2009); ciò significa richiamare il turista a partecipare, a muoversi, a "fare" ed è questo che costituisce il vero valore aggiunto della proposta turistica (De Carlo, 2008). Per accogliere al meglio il visitatore è necessario che vengano sviluppati nel territorio servizi di ristorazione, di ricettività, di informazione, di accompagnamento, ma anche servizi complementari (Moulin, 1995). Ciò è particolarmente complesso nelle aree rurali che non si sono mai affacciate al mercato turistico: in questi luoghi la comunità locale deve cercare di far crescere con costanza e continuità una mentalità imprenditoriale

orientata al turismo che vada a costituire una sorta di *community-based tourism* e sia in grado di strutturare sempre più servizi (Telfer e Sharpley, 2008).

Nonostante questo modello presenti alcuni limiti e sia orientato al lungo periodo, esso risulta un modello coerente e sostenibile di sviluppo, poiché presta particolare attenzione alle caratteristiche economiche, socio-culturali e ambientali del territorio. Stando alla definizione fornita dall'Associazione Italiana Turismo Responsabile, l'ecomuseo è promotore del concetto di responsabilità nel fare turismo, perché riconosce la centralità della comunità ospitante e la identifica come protagonista dei processi di sviluppo del territorio. In questo senso l'ecomuseo può assumere un ruolo educativo dal momento che la comunità locale risulta l'oggetto stesso della visita e non un soggetto che la subisce passivamente.

L'ecomuseo dunque si occupa di favorire processi di scoperta e di riconoscimento dei valori identitari che vengono espressi individuando percorsi pratici e di senso che uniscono elementi conosciuti del patrimonio ad altri considerati minori. Il turismo che viene promosso riguarda dunque l'intera filiera, promuovendo il recupero ambientale, la valorizzazione della componente paesaggistica, il riuso di manufatti tradizionali, la creazione di una capillare rete di servizi e la promozione dei prodotti locali. Ciò consente di portare sul territorio ricadute positive, creando ricchezza, opportunità di lavoro, condivisione delle strategie e rispetto dell'ambiente (Riva, 2012).

3.2 La Pianura Veronese

È stato evidenziato come il turismo possa contribuire allo sviluppo delle aree rurali: in queste zone, a vocazione prevalentemente agricola, l'apertura al mercato turistico deriva dalla volontà di diversificare il proprio tessuto economico e di conservare il proprio patrimonio naturale e culturale, tangibile e intangibile. Questo approccio, per essere efficace, necessita di processi *bottom-up*, in cui le politiche emergenti siano frutto del coinvolgimento dei diversi *stakeholder* locali: la condivisione delle strategie da perseguire risulta un elemento fondamentale per definire progettualità di successo.

Dopo aver presentato questi aspetti dal punto di vista teorico, è utile osservare se e come questi elementi possano essere ravvisati in casi reali.

In particolare, verrà affrontata come oggetto di studio l'area della Pianura Veronese in cui si sta sviluppando un particolare progetto di valorizzazione territoriale chiamato Ecomuseo Aquae Planae.

Al fine di comprendere in maniera più approfondita questa iniziativa occorre analizzare il territorio in essa coinvolto, studiandolo dal punto di vista morfologico e socio-economico. Di fondamentale importanza sarà poi comprendere quali sono le politiche di *governance* turistica locale in atto e come si strutturano la domanda e l'offerta turistica nell'area.

3.2.1 Il territorio della Pianura Veronese

La Pianura Veronese è un territorio pianeggiante che si estende a Sud della città di Verona ed è delimitato a nord dalla fascia delle risorgive, a Sud dal canale Fissero – Tartaro – Canalbianco, dal corso del Fiume Adige ad est e ad ovest dai confini con la Provincia di Mantova. L'area comprende più di 35 municipalità e accoglie una varietà di condizioni economiche, culturali e paesaggistiche differenti, che possono essere ricondotte ad un'unica narrazione identitaria, risultato delle grandi trasformazioni climatiche, geomorfologiche e idrografiche che si sono succedute nel tempo¹⁷.

Nell'area, dall'incontro fra il terreno permeabile dell'Alta Pianura e quello impermeabile della Bassa Pianura, si origina la fascia delle Risorgive in cui nascono i 5 fiumi che, oltre all'Adige, si irradiano nella Pianura Veronese (Bussè, Menago, Tartaro, Tione, Tregon), permettendo alle terre di essere sempre irrigate e coltivabili anche grazie alla rete di canali artificiali sviluppatasi al servizio dell'agricoltura. Tutte queste acque convogliano nel Fissero-Tartaro-Canalbianco che, articolandosi parallelamente al Fiume Po, sfocia nel Mar Adriatico.

La massiccia presenza della risorsa idrica nel territorio ha da sempre avuto un'importanza strategica, pur richiedendo una gestione attenta: tali aree sono infatti abitate sin dal Neolitico (V secolo a.C.), come viene testimoniato da numerosi reperti e documenti storici di attestazione¹⁸. Il maggiore sviluppo in età antica fu con la presenza dei Romani,

¹⁷ <http://www.pianuraveronese.com/index.php/it/osservatorio-locale/osservatorio-locale-sperimentale-del-paesaggio-della-pianura-veronese-il-territorio>

¹⁸ <https://centroambientalearcheologico.it/il-museo/>

che svilupparono nel territorio grandi centri collegati dalla Via Claudio-Augusta. Già durante questa colonizzazione iniziarono le prime opere di bonifica e di configurazione del territorio (Bissa e Cavattoni, 2013).

Con le invasioni barbariche queste aree si depopolarono: rimasero solamente piccoli centri su dossi o cordoni sabbiosi dove le acque non arrivavano. Nel Cinquecento, conseguentemente al miglioramento delle condizioni idrauliche e all'utilizzo dell'acqua come forza per muovere le macine dei mulini costruiti nel Medioevo, fu introdotta la coltivazione del riso, grazie alla quale ci fu un maggiore intervento dell'uomo sulla gestione della risorsa idrica, elemento fondamentale per irrigare le campagne e azionare le pile (Consorzio di Bonifica Agro Veronese Tartaro Tione, 1996).

Degli enti specificatamente preposti alla bonifica e al regolamento delle acque nascono però solo nell'800: l'intervento più ingente dei consorzi di bonifica è proprio quello che è stato effettuato nelle Valli Grandi Veronesi e Ostigliesi, solcate dalle acque dei grandi Fiumi Adige e Po e dai diversi fiumi di risorgiva¹⁹.

Nonostante la maggior parte delle aree paludose siano ad oggi state bonificate, i retaggi di queste possono ancora essere individuati in molteplici aree umide collocate nella Pianura Veronese (Palude del Brusà, Palude del Busatello, Palude del Feniletto ecc.), in cui la biodiversità è elevata grazie alla presenza di zone di terra, zone d'acqua e zone di transizione acqua-terra (Bevilaqua, 1982).

La relazione tra uomo e acqua può essere utilizzata come filo conduttore di tutta la storia della Pianura Veronese, dal momento che, successivamente alla bonifica e all'utilizzo delle acque in favore della risicoltura, lungo i canali si sono sviluppati anche grandi boschi di pianura, in cui gli alberi stessi venivano usati come sostegno per l'agricoltura. La vastità delle campagne portò inoltre alla formazione di grandi corti rurali, che talvolta si configuravano come vere e proprie ville venete, disseminate in tutto il territorio. Queste non rappresentano solo un peculiare modo di abitare e di lavorare la terra, ma soprattutto una cultura, viva ancora oggi grazie a fonti e opere di recupero della tradizione (Coltro, 1978).

Grazie alla componente argillosa del terreno caratterizzante la Bassa Pianura, molte aree sono state utilizzate nel corso del '900 dall'industria laterizia per ricavare materia prima che, in queste aree ricche di manodopera, poteva essere utilizzata per la produzione. In

¹⁹ <https://portale.bonificaveronese.it/la-storia/>

molte di queste cave di argilla, le falde acquifere sono riaffiorate permettendo ai proprietari di intraprendere azioni di recupero di pregio come la rinaturalizzazione degli spazi oppure il ripristino dell'uso agricolo originario (Ferrarese e Tognetti, 2008).

Ad oggi il territorio rimane a vocazione prevalentemente agricola: il seminativo è la coltivazione dominante, anche se vi sono molteplici colture di pregio legate al comparto ortofrutticolo e alla risicoltura. Negli ultimi decenni anche il settore secondario sta iniziando a svilupparsi con produzioni principalmente legate al comparto agricolo e zootecnico. Inoltre, grazie all'efficiente rete di collegamenti stradali, sul territorio si stanno strutturando numerosi centri di logistica.

L'area appena descritta rappresenta circa il 58% del territorio della Provincia di Verona, nella quale risiede una popolazione di 923.950 persone, di cui solo 255.588 abitano nel comune Capoluogo. È infatti nella Pianura Veronese che si trovano gli altri centri maggiori rappresentati da Villafranca, Legnago e San Giovanni Lupatoto (CCIAA Verona, 2023).

Nel 2022 la Provincia di Verona registrava un tasso di disoccupazione del 3,2%: i dati della Pianura rimangono in linea con quelli medi della Provincia. La maggior parte delle imprese presenti sul territorio provinciale sono attinenti al settore dei servizi: le attività agricole si collocano al terzo posto con un'incidenza pari al 15,9% e il settore alloggio e ristorazione occupa il 7,5% (con attività principalmente situate in città e sulla sponda Veronese del Lago di Garda) (CCIAA Verona, 2023)

3.2.2 Governance turistica della Pianura Veronese

La Pianura Veronese rientra tra le aree di competenza della DMO Verona, ovvero l'organizzazione di gestione della destinazione che, assieme alla DMO Lago di Garda, presidia il territorio veronese individuando e promuovendo le risorse che lo compongono. Tali organismi hanno il compito di definire la *governance* turistica delle destinazioni e di pianificare in maniera unitaria le attività dei diversi attori turistici.

La DMO Verona nasce nel 2014 a seguito della sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra la Camera di Commercio di Verona, la Provincia, l'Aeroporto Valerio Catullo Spa, la

Fondazione Arena di Verna, Veronafiere Spa e il Consorzio Verona Tuttintorno; dal 2021 essa viene coordinata dalla CCIAA Verona²⁰.

Nel 2022 le funzioni operative delle due DMO sono state convogliate all'interno dell'insieme di mansioni attribuite ad un nuovo ente, la Destination Verona & Garda Foundation. Tale fondazione si propone di “promuovere lo sviluppo del turismo nell'ambito della provincia di Verona e di valorizzare l'immagine turistica della provincia a livello nazionale e internazionale, anche con il coordinamento dell'azione dei soggetti interessati alla promozione e sviluppo del turismo nella provincia” (DVG, 2022).

Il socio fondatore di tale ente è la Camera di Commercio di Verona, i Comuni della provincia ad alta intensità turistica risultano soci di partecipazione e quelli che hanno registrato meno di 800.000 presenze nel 2019 rappresentano i soci sostenitori: tutti questi soggetti concorrono con un contributo a formare il patrimonio che la Fondazione può utilizzare per l'adempimento delle proprie attività (DVG, 2022).

Il consiglio di amministrazione, che si occupa delle attività gestorie e amministrative, è composto da quattro soggetti (tra cui il Presidente) nominati dalla CCIAA, un componente scelto dal Comune di Verona, un componente individuato dai soci sostenitori della DMO Garda e infine un componente a rotazione rappresentante di uno dei Marchi d'area (DVG, 2022).

La Fondazione delinea infatti nell'area della DMO Verona quattro marchi d'area: la Pianura Veronese rappresenta uno di questi e viene denominata “Pianura dei Dogi”. Questo territorio è infatti concepito dalla DVG come meta ideale per un turismo *slow* e sostenibile date le sue caratteristiche ambientali, la sua offerta culturale e le diverse attività che possono essere condotte nel territorio²¹.

Il soggetto incaricato localmente della gestione e della valorizzazione dell'offerta turistica è lo IAT Pianura Veronese, le cui attività sono coordinate da una fondazione culturale operante nel Comune di Legnago, uno dei più vasti e popolosi della Pianura Veronese. Tale progetto di gestione turistica del territorio è nato nel 2011 grazie al sostegno di 8 amministrazioni (Legnago, Bovolone, Cerea, Terrazzo, Sanguinetto, Nogara, Angiari, Villa Bartolomea) e con l'aiuto di alcuni finanziamenti derivanti dal Fondo Europeo

²⁰ <https://www.vr.camcom.it/it/DMO>

²¹ <https://www.destinationveronagarda.it/it/localita/pianura-dei-dogi>

agricolo per lo sviluppo²². Data la vastità della Pianura Veronese e la scarsa vocazione turistica del territorio, le amministrazioni coinvolte non concepiscono il finanziamento di questi progetti come voce fondamentale di spesa all'interno del proprio bilancio pubblico: ciò ha condotto negli anni ad una progressiva immobilizzazione dello IAT di riferimento. Tali considerazioni possono essere ravvisate anche nel fatto che pochi Comuni della Pianura Veronese nominano assessori al turismo o soggetti incaricati con delega che possano, in maniera costante, pianificare occupandosi dello sviluppo territoriale concepito in senso turistico.

In queste aree, dove la valorizzazione dei siti culturali e ambientali rilevanti viene promossa dai locali per i locali, un ruolo fondamentale per lo sviluppo del turismo è svolto dalle Pro Loco, le quali promuovono il patrimonio culturale, storico e artistico del territorio con eventi e manifestazioni legate ai mestieri, alle tradizioni e alle componenti enogastronomiche del territorio. Quasi ogni Comune presenta una realtà associativa di questo tipo: per questo motivo un coordinamento sovraordinato è portato avanti dai consorzi, i quali riuniscono le singole Pro Loco conferendo sistematicità alle diverse proposte. Nel territorio della Pianura Veronese vi sono il Consorzio Basso Veronese, il Consorzio Le Risorgive e il Consorzio Verona Est²³.

3.2.3 Offerta turistica nella Pianura Veronese

Come detto in precedenza, la Pianura Veronese non risulta un'area a forte vocazione turistica: nonostante questo essa gode di risorse naturali, architettoniche e culturali uniche, dunque di un patrimonio da scoprire e valorizzare.

Innanzitutto questo territorio si trova strategicamente posizionato tra destinazioni turistiche di pregio: infatti dista meno di un'ora dalla Città di Verona, dal Lago di Garda, da Mantova, da Padova, da Ferrara, da Vicenza.

Il portale di destinazione www.pianuraveronese.com identifica come principali elementi caratterizzanti la terra, l'acqua e il cielo. La zona risulta infatti contraddistinta da un'enorme vastità di campagne coltivate che tracciano la linea tra l'orizzonte e il cielo.

²² <http://www.pianuraveronese.com/>

²³ <https://www.unpliverona.it/>

L'acqua, da sempre grande minaccia e opportunità, scorre nel letto dell'Adige, nei diversi fiumi di risorgiva e nella rete di canali fondamentale per la coltivazione dei terreni.

Diverse sono le tipologie di offerta turistica che possono essere rintracciate in questo contesto: senza dubbio vi sono alcune infrastrutture che permettono al visitatore di scoprire in modo lento il territorio, assumendo uno sguardo nuovo, più a contatto con la natura e l'ambiente. Il territorio è infatti collegato alle importanti aree limitrofe tramite la Ciclovía Adige Sud, una ciclopista che da Verona arriva fino al Mar Adriatico, la Ciclovía delle Risorgive, che collega San Giovanni Lupatoto e il suo parco del Pontoncello a Valeggio sul Mincio, la Ciclabile Treviso -Ostiglia, ad oggi mancante nel tratto Veronese ma il cui completamento è previsto entro la fine dell'anno 2025. Le aree interne sono invece carenti di tracciati ciclopedonali che collegano luoghi di interesse, fatta eccezione per la Ciclabile del Bussè, che permette di seguire per un tratto il percorso del fiume, e le diverse strade bianche di campagna che fungono da connettori.

Dal punto di vista naturalistico, nella Pianura Veronese vi sono alcune aree di grandissimo pregio: alcuni esempi ne sono il Parco del Brusà, il Parco delle Vallette, il Parco del Menago, il Parco del Busatello, la Palude di Pellegrina, la Palude del Feniletto, aree umide in cui è tutt'ora possibile osservare il fenomeno dell'impaludamento, le quali ospitano specie di flora e fauna uniche. Nel primo Parco menzionato è situato inoltre uno dei centoundici "Siti palafitticoli preistorici delle Alpi", bene seriamente riconosciuto da UNESCO nel 2016 come bene culturale all'interno della lista Patrimonio dell'Umanità. Vi sono anche altre aree ambientali di pregio tra cui il Parco dei due Tioni, il Bosco del Tartaro, l'Oasi Naturalistica del Parco del Pontoncello, la parte golenale del fiume Adige e diverse cave rinaturalizzate, luoghi dall'elevata biodiversità utilizzati per la pesca o l'osservazione avicola.

Dal punto di vista culturale invece, sono più di un centinaio le ville disseminate nella Pianura Veronese, ma solo poche tra queste sono oggi aperte al pubblico e visitabili. Villa La Montanara, Villa Maffei- Rizzardi, Villa Ormaneto, Villa Dionisi, Villa Boschi, Villa Sambonifacio sono solo alcune delle strutture di grande pregio e raffinatezza che hanno sfruttato le loro peculiarità storiche e culturali per divenire esercizi ricettivi o luoghi dedicati ad eventi.

Altri elementi di interesse storico sono alcuni castelli, pievi e luoghi di culto riconducibili al periodo Medioevale, come il Castello di Bevilacqua, il Castello di Sanguinetto, la Pieve

di San Salvaro, la Chiesa di Scardevara, il Santuario Madonna della Strà o la Pieve di San Giovanni in Campagna.

Vi sono inoltre altri centri di interesse culturale come luoghi dedicati alla storia locale, piccoli musei, manufatti idraulici o teatri.

Un ulteriore elemento da valorizzare è costituito dai prodotti agroalimentari, frutto della riscoperta della cucina della tradizione povera contadina, in cui si distinguono alcuni alimenti di pregio come il Radicchio di Verona e il Riso Vialone Nano Veronese, entrambi dotati dell'Indicazione Geografica Protetta. È possibile consumare tali specialità all'interno dei menù proposti dalle numerose strutture che erogano servizi di ristorazione. La Pianura Veronese è conosciuta anche per la lavorazione del legno, che soprattutto nel Novecento ha conosciuto in questo territorio il suo massimo splendore specialmente nel settore del mobile d'arte.

Infine, alcuni Comuni del territorio si distinguono per la loro tradizione musicale, a Legnago e a Zevio vengono infatti ricordati i concittadini Antonio Salieri e Maria Callas, rispettivamente con un teatro e un museo dedicato. Le accademie presenti e la stagione di spettacoli e concerti permettono tutt'oggi di valorizzare queste figure e le arti musicali e teatrali ad esse connesse.

Questi attrattori, pur essendo numerosi e di valore, risultano come elementi disgregati, che faticano a creare sistema tra loro: di conseguenza sono poco conosciuti e inadeguati a richiamare un turista o un escursionista per una visita. Il tentativo di armonizzazione e di creare un sistema di prodotti tematicamente collegati è l'azione che sta cercando di intraprendere un nuovo progetto di valorizzazione territoriale, ovvero l'Ecomuseo Aquae Planae, che verrà presentato in maniera approfondita nel paragrafo seguente.

Per quanto invece riguarda il sistema ricettivo, il totale degli esercizi alberghieri ed extraalberghieri presenti nella Pianura Veronese nel 2019 è di 250 strutture, di cui solo il 18,4% rappresentato dal comparto alberghiero, il quale però ospita il 68,6% del totale delle camere dell'area²⁴. Il 41,8% delle camere e il 30,4% delle strutture è concentrato nel comune di Villafranca di Verona, dal momento che in questa municipalità è situato l'aeroporto internazionale Valerio Catullo.

Tra gli esercizi alberghieri sono assenti strutture a 5 stelle e prevalgono strutture di media qualità (17 su 46 sono alberghi a 3 stelle); il comparto extra-alberghiero vede invece la

²⁴ Elaborazione dati 2019 Osservatorio del Turismo Regionale Federato

prevalenza di alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (62,7%) seguiti da agriturismi e bed & breakfast (rispettivamente 18,6% e 18,1%).

La Pianura Veronese è collegata alle aree limitrofe grazie ad un'efficiente rete stradale: anche i trasporti pubblici (treni e bus) permettono di raggiungere in breve tempo centri minori; la presenza dell'aeroporto permette inoltre anche a viaggiatori internazionali di arrivare nella Provincia e spostarsi al suo interno per visitarla localmente.

3.2.4 Domanda turistica nella "Pianura dei Dogi"

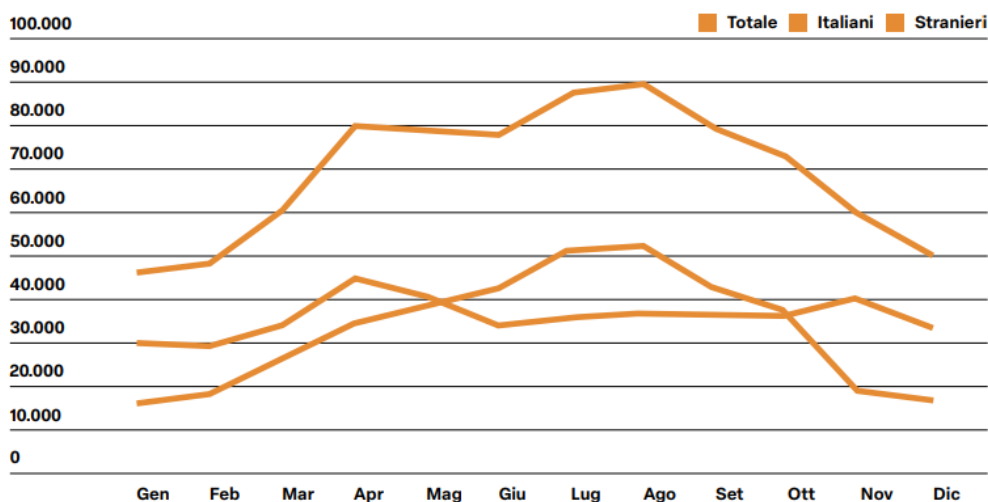
Nel 2019 la Provincia di Verona rappresentava la quinta in Italia in termini di presenze turistiche (18.011.840), in Veneto seconda solamente a Venezia. Questi due territori hanno soddisfatto il 78,6% di tutta la domanda turistica regionale. La maggior parte dei visitatori della Provincia viene registrata sul Lago di Garda (74,8% delle presenze totali) (CCIAA, 2020). Un ruolo fondamentale in questi numeri è svolto dalle presenze straniere che costituiscono il 76,3% delle presenze e il 64,4% degli arrivi; tra questi, la Germania si conferma la nazione più rappresentata (CCIAA, 2020).

La Pianura Veronese (nelle statistiche e nei documenti chiamata "Pianura dei Dogi") ha registrato nel 2019 un totale di 851.036 presenze, risultando il Marchio d'area di gran lunga più visitato. La permanenza media in queste zone è di 1,99 notti, dunque inferiore alla media provinciale (3,51 notti), molto influenzata dai lunghi soggiorni dei turisti sul Lago di Garda.

La composizione dei flussi vede una sostanziale equivalenza tra i turisti italiani (52,6%) e quelli stranieri: i principali mercati risultano Germania, Israele, Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Romania (CCIAA, 2023).

Come mostra la Figura 12, le presenze nella Pianura Veronese si concentrano nei mesi tra aprile e ottobre, con due picchi nei mesi di luglio e agosto, in cui vi è il maggior numero di turisti stranieri.

Figura 12: Stagionalità presenze mensili Pianura dei Dogi nel 2019.



Fonte: Piano Strategico 2023-2026 Destination Verona & Garda Foundation (2023)

Tutti i dati provinciali, a causa della crisi pandemica, hanno subito una rilevante inflessione, che ancora influenza i numeri del 2022²⁵: infatti, in questa annualità, gli arrivi in Provincia sono stati 4,9 milioni per un totale di 17.125.289 presenze. Anche dopo la pandemia, la maggior parte dei flussi è rappresentata dai turisti stranieri (76,0%) e in particolare dai tedeschi, per i quali si sono addirittura superati i livelli pre-pandemici (CCIAA, 2023).

Soprattutto sul Lago di Garda, picchi stagionali di visitatori stranieri vengono registrati nei mesi estivi (giugno – settembre), mentre i viaggi dei turisti italiani si distribuiscono in maniera più uniforme nel corso dell'anno (CCIAA, 2023).

Il 7,3% delle presenze turistiche della Provincia viene assorbito dai Marchi d'Area (Figura 13): in particolare la Pianura Veronese nel 2022 ha registrato un totale di 622.601 presenze (pari al 3,6% del totale provinciale). Di queste, la maggior parte sono rappresentate da italiani (63,9%), seguiti da tedeschi, israeliani, francesi, inglesi e romeni: nonostante dunque i flussi stranieri siano inferiori al periodo pre-pandemico, non vi sono sostanziali differenze tra i paesi di provenienza dei turisti, eccetto che per gli Stati Uniti, che non sono più tra i mercati principali (CCIAA, 2023).

²⁵ L'elaborazione annuale completa più recente è stata redatta dalla Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura nel 2023 e riguarda i dati 2022. Per i dati 2023 è disponibile un report sui primi 8 mesi dell'anno (gennaio-agosto) che non presenta un'analisi di dettaglio sui Marchi d'area – sito consultato 25/03/2024.

Figura 13: Presenze turistiche nelle destinazioni e marchi d'area veronesi (anni 2019-2022)

Destinazione/Marchio d'area	2019	2021	2022	var. % 2022/2021	var. % 2022/2019
Lago di Garda e suo entroterra	13.666.577	10.433.925	13.460.495	29,0	-1,5
Città di Verona	2.743.943	1.424.680	2.419.287	69,8	-11,8
Soave-est veronese	368.005	298.494	302.705	1,4	-17,7
Lessinia	56.087	47.164	43.753	-7,2	-22,0
Valpolicella	326.192	216.004	276.448	28,0	-15,2
Pianura dei Dogi	851.036	475.295	622.601	31,0	-26,8
TOTALE	18.011.840	12.895.562	17.125.289	32,8	-4,9

Fonte: Report turismo CCIAA Verona 2022.

I turisti che si recano in questi territori sono interessati in particolare a tre linee di prodotto individuate dalla Destination Verona & Garda Foundation: Food Wine & Oil, Bike, e infine Outdoor, Active and Slow. Questi prodotti si rivolgono a diversi target di turisti domestici e internazionali, in particolare provenienti, oltre che dall'Italia, dal Nord Europa e dal Regno Unito (Destination Verona & Garda Foundation, 2023).

3.3 L'ecomuseo Aquae Planae

Come detto in precedenza, l'offerta della Pianura Veronese è ricca e variegata: la maggior parte dei singoli attrattori risulta però insufficiente a richiamare considerevoli numeri di visitatori; inoltre, un gran numero di risorse naturali e culturali, non essendo riconosciute come ricchezza da parte della comunità, vengono lasciate in stato di abbandono e non sono valorizzate.

In questo contesto si inserisce un nuovo progetto di valorizzazione territoriale, l'Ecomuseo Aquae Planae, riconosciuto tra gli ecomusei del Veneto con il DGR del 17 ottobre 2023.

Tale iniziativa è coordinata dall'associazione Humanitas Act – APS e mira a mettere in luce dal punto di vista storico-culturale, ambientale e turistico le peculiarità della Pianura Veronese.

Il progetto ambisce ad una ri-vitalizzazione territoriale che faccia emergere il *genius loci* del territorio, in particolare sottolineando l'importanza dei corsi d'acqua che attraversano l'area coinvolta (Adige, Bussè e Menago) e interpretando il luogo attraverso una lettura

data dagli storici Ferrarese e Papavero nei primi anni duemila che interessa l'intera Pianura Veronese, ovvero il susseguirsi di cinque paesaggi identitari segnati dalla presenza della risorsa idrica (di valle e di valle, delle risaie, della piantata, delle cave, dell'agroindustriale).

Il nome vuole esprimere l'anima del progetto, richiamando da un lato le tradizioni antiche, grazie all'utilizzo della lingua latina, e dall'altro sottolineando l'importanza delle acque che irrorano tutta la Pianura: tali tematiche sono state riprese anche per concettualizzare il logo (Figura 14).

Figura 14: Logo Aquae Planae – Ecomuseo Pianura Veronese



Fonte: <https://www.ecomuseoaquaeplanae.it/>

Il progetto si rivolge innanzitutto alla comunità locale promuovendo un recupero delle tradizioni e degli assetti naturali e storico-culturali legati al territorio e successivamente vuole essere un attrattore in grado di stimolare il territorio ad uno sviluppo turistico che nasca da una collettività che cura il proprio paesaggio e lo valorizzi in modo consapevole e diffuso attraverso racconti, storie, atmosfere, costumi, prodotti.

Per farsi portatore di esperienze di educazione e cittadinanza attiva, l'Ecomuseo propone molteplici attività didattiche ed esperienziali, tramite le quali sviluppare presso la comunità locale un sentimento di appartenenza e la volontà di partecipare attivamente a queste strategie di sviluppo locale.

Nei sotto-paragrafi successivi si cercheranno di indagare il ruolo e la vastità dei soggetti che a vario titolo sono coinvolti nel progetto, comprendendo quali sono gli obiettivi che l'iniziativa si pone, oltre che le strategie e le azioni che vengono intraprese per raggiungerli. Successivamente si tenterà di comprendere se e come l'Ecomuseo può rappresentare un elemento in grado di fare rete sul territorio e di promuovere una *governance* per uno sviluppo territoriale sostenibile.

3.3.1 Nascita del progetto e soggetti coinvolti

A seguito di un progetto di recupero e allestimento predisposto dal Consorzio di Bonifica Veronese in risposta ad un bando del Gal veronese (Misura 323/A – Azione 4 – Tutela e riqualificazione patrimonio rurale – Interventi per la valorizzazione culturale della aree rurali) è stato predisposto uno spazio espositivo all'interno dell'Antico Manufatto Idraulico del Gangaion, una struttura costruita nel '600 e tutt'oggi in funzione, che ha lo scopo di regolare strategicamente il flusso delle acque del fiume Bussè per distribuire la risorsa idrica nelle campagne circostanti. L'edificio è costituito da una torretta (il Manufatto Idraulico), ancora visibile nelle sue vesti originali, e da uno spazio adiacente, edificato nel '900, che fungeva da casa per il custode che si occupava di azionare manualmente il leveraggio di regolamentazione delle acque.

Tale edificio è stato identificato dall'Osservatorio locale del Paesaggio come luogo simbolo di un ecomuseo, dove poter raccontare e trasmettere l'epopea della bonifica e le complesse dinamiche idrauliche, economiche e sociali che interessano la storia di questo territorio e il complesso sistema idrico del comprensorio. Per questo motivo all'interno del Manufatto sono state intraprese una serie di iniziative, tra cui la ricerca "Tracce e storia del Paesaggio" che ha dato vita ad uno spazio polifunzionale ricco di potenzialità museali, espositive, didattiche e turistiche. L'effettivo riconoscimento incontrava però l'impossibilità di attuazione della legge regionale n. 30/2012, risolta con la modifica normativa del 2019.

Dal 2019 il Consorzio ha individuato l'associazione di promozione sociale Humanitas Act come soggetto gestore degli spazi e ha affidato ad essa il compito di sensibilizzare le scuole, le associazioni, gli enti pubblici e la comunità in generale alle tematiche che si prestano ad essere raccontate all'interno del Manufatto Idraulico del Gangaion. Nonostante gli ostacoli derivanti dalla crisi pandemica, l'associazione ha avviato una molteplicità di progettualità, decidendo di intraprendere nel 2022 la strada finalizzata al riconoscimento regionale dell'Ecomuseo, dando seguito all'intuizione dell'Osservatorio. Tale risultato è stato raggiunto solo in ottobre 2023, successivamente alla nomina del Comitato Tecnico Scientifico Regionale incaricato di valutare le nuove candidature.

Il progetto presentato alla Regione Veneto vede come soggetti sostenitori undici municipalità della Pianura Veronese che interessano l'asta destra del fiume Adige e che sono attraversate dal fiume Bussè (Castagnaro, Isola Rizza, Legnago, Oppeano, Palù,

Ronco all'Adige, Roverchiara, San Giovanni Lupatoto, San Pietro di Morubio, Villa Bartolomea e Zevio) e il Consorzio di Bonifica Veronese. A queste si aggiunge il Comune di Cerea, lambito dal fiume Menago, il quale ha deliberato in marzo 2024 la propria partecipazione. Tali enti finanziano le attività dell'Ecomuseo conferendo, per le uscite didattiche e per le altre attività, una quota fissa e un contributo variabile determinato in base al numero di abitanti moltiplicato per un coefficiente fisso. Ogni *partner* si impegna anche a concedere per l'attività dell'Ecomuseo l'uso di un proprio spazio a titolo gratuito. Il Coordinamento operativo delle attività è stato affidato all'Associazione Humanitas Act – APS incaricata di coinvolgere altre associazioni, istituti scolastici e referenti pubblici e privati che si riconoscano negli obiettivi dell'Ecomuseo.

Il progetto di fattibilità prevedeva anche l'istituzione di un Comitato tecnico-scientifico con il compito di garantire qualità e imparzialità delle strategie e delle azioni da implementare, aiutando il soggetto gestore a definire le linee di indirizzo, ad individuare e certificare il patrimonio materiale, immateriale e ambientale, a valutare progetti e contenuti promossi dall'Ecomuseo. A tal fine sono stati individuati tre soggetti *super partes*, impegnati rispettivamente in ambito storico-geografico, ambientale e turistico, i quali, oltre ad abitare il territorio, sono stati riconosciuti all'unanimità come professionisti dotati di competenze e conoscenze adeguate allo scopo.

3.3.2 Progettualità presenti e future

Precedentemente al riconoscimento regionale l'Associazione, in accordo con i Comuni, ha iniziato a portare avanti diverse attività di carattere ecomuseale: *in primis* all'interno dell'Antico Manufatto Idraulico del Gangaion e in alcuni spazi privati sono state svolte esperienze didattiche dedicate alla scoperta del Paesaggio di valle e delle bonifiche e mirate alla sensibilizzazione sull'importanza della risorsa idrica nel territorio. Alcune progettualità di rilievo sono state la realizzazione di una bacheca illustrativa sulla storia del Bosco del Tartaro, un'area naturalistica che un tempo ospitava un'antica torretta Veneziana, la riqualificazione di un'area verde all'interno di un istituto superiore del territorio e uno studio empirico sul vecchio sedime del fiume Bussè con i bambini di una scuola primaria locale.

Tali tematiche sono state trattate anche all'interno di eventi e giornate dedicate alla scoperta e alla valorizzazione del territorio della Pianura Veronese. Un interesse particolare è stato rivolto alla promozione di un turismo *slow*, con l'organizzazione e l'accompagnamento di gruppi in uscita in bicicletta.

Un elemento di svolta per le attività è stato determinato dall'unione delle forze dell'Associazione con altre due realtà territoriali: l'associazione "Treviso-Ostiglia 13.6" la quale mirava a cercare e dare luce a fonti storiche legate a questa vecchia ferrovia che attraversava il Veneto e aveva scopi commerciali e militari; e il Centro Studi Dino Coltro, dedicato alla cura dell'archivio del grande poeta e cantore della civiltà contadina, riconosciuto nel 2022 bene culturale dalla soprintendenza.

Nel 2022, anno decisivo per le attività, Humanitas ACT, insieme a partner di rilievo quali il Comune di Ronco all'Adige, il Comune di San Giovanni Lupatoto, l'associazione Fuoriscaia e Agorà, è stata nominata vincitrice di un Bando di Fondazione Cariverona che ha permesso di sviluppare il progetto "Sulle tracce di Dino Coltro alla scoperta della Pianura Veronese".

Tale finanziamento ha consentito di strutturare alcune delle 5 sedi operative scelte come luoghi simbolo per accompagnare studenti e turisti alla scoperta del territorio:

- il Manufatto Idraulico del Gangaion, arricchito con una mostra dedicata alle opere di Dino Coltro e i cui spazi esterni sono stati ulteriormente allestiti. Tale luogo è stato concepito come simbolo del paesaggio di valle e delle bonifiche per la funzione strategica che in passato ha assolto e ancora oggi svolge;
- la Casa Museo Dino Coltro, grazie al bando ristrutturata e allestita. Tale spazio è all'interno del perimetro dell'istituto in cui Coltro ha svolto la propria attività come direttore didattico per più di 20 anni. Il nome "Casa Museo" deriva dal fatto che l'autore passava la maggior parte delle sue giornate in questo edificio. Tale luogo è stato scelto come sede operativa per il paesaggio della risaia e delle corti, data la grande eredità letteraria sulla vita contadina lasciata da Coltro;
- la Casa Bombardà, all'interno della quale sono stati inseriti pannelli esplicativi sull'assetto idrogeologico del territorio e su due luoghi simbolici per la storia di San Giovanni Lupatoto (il Vecchio Porto e la Chiesetta di Sorio). Il Manufatto idraulico, bombardato durante la seconda guerra mondiale (di qui l'aggettivo "Bombardà"), è stato reputato il luogo adatto per narrare il paesaggio della

piantata, grazie alla sua posizione strategica. L'edificio è infatti situato nel crocevia tra il Parco all'Adige e il Parco del Pontoncello, tra la Ciclovía Adige sud e la Ciclopista delle Risorgive. Questo luogo di grande passaggio, oltre ad essere punto di partenza per diverse attività alla scoperta del territorio, viene utilizzato come *info point*, ovvero contiene all'interno materiali informativi sul progetto dell'Ecomuseo e su altri luoghi della Provincia di Verona. Ciò è stato reso possibile grazie alle sinergie attivate con lo IAT Verona e lo IAT Pianura Veronese, che hanno ritenuto preziosa la collaborazione;

- l'area Naturalistica Casino-Riva, ovvero uno spazio di 9 ettari di cave rinaturalizzate cedute da un facoltoso privato all'amministrazione di Ronco all'Adige per rendere fruibile questo luogo alla comunità. Data la ricchezza floristica e faunistica di questa area, si è scelto con il bando di finanziare la realizzazione di un'aula verde all'interno, in modo da permettere alle scolaresche di visitare gli spazi avendo tutti i servizi necessari. Questo luogo è stato concepito come sede simbolo per il paesaggio delle cave;
- infine, non interessata dal bando, si è scelta come ultima sede operativa rappresentativa del paesaggio agroindustriale l'Ex Zuccherificio di Legnago, recuperato dall'amministrazione nel 2015 ma mai utilizzato a scopi culturali. Dal momento che alcuni spazi interni non venivano sfruttati, la fruizione della sala più ampia è stata affidata all'Associazione, che ha valorizzato una mostra già presente denominata "Legnago Lavora", e ha installato due ulteriori mostre legate una alla ferrovia Ostiglia-Treviso e l'altra al tratto veronese della ciclovía Treviso-Ostiglia. Queste aree, dato il loro valore storico (basti pensare che questo zuccherificio fu il terzo in Italia e permise lo sviluppo dei centri abitati limitrofi), vengono utilizzate per lo svolgimento di attività didattiche legate allo zucchero e alla storia dello zuccherificio e più in generale alla seconda rivoluzione industriale a Legnago.

Tali sedi hanno ospitato, successivamente al riconoscimento, Open Days mensili ed eventi aperti alla cittadinanza in cui scoprire elementi del territorio collegati alla risorsa idrica e ai 5 paesaggi individuati dagli storici, oltre che essere utilizzate come aule didattiche per sensibilizzare alunni e insegnanti attraverso interventi esperienziali e laboratori pratici.

All'interno del progetto candidato sono stati finanziati anche la strutturazione di un primo itinerario turistico dedicato alla figura di Dino Coltro: a tal fine è stata realizzata una mappatura geografica e sociale, atta a definire il tracciato da percorrere e ad individuare i luoghi commerciali, culturali, religiosi e di ritrovo per le municipalità intersecate dall'itinerario. Il percorso è stato segnalato tramite dei totem informativi installati sull'argine dell'Adige realizzati da un'istituto tecnico superiore del Comune di Zevio.

Il Bando ha permesso inoltre di strutturare un sito *web* e pagine *social* dedicate ai progetti e di sviluppare, accanto a questa cornice storico-culturale, anche progettualità più ludiche, veicolate con il marchio PIASE. Questo termine è l'acronimo di PIANura veroneSE e in dialetto indica qualcosa che "piace".

Con questa denominazione sono state organizzate tre pedalate *gravel*, che hanno permesso ai partecipanti di scoprire in maniera lenta il territorio conoscendo scorci inediti e bellezze nascoste e di appassionarsi ai prodotti locali offerti nelle tappe e inseriti all'interno del pacco gara. Tali eventi hanno richiamato un vasto pubblico da tutto il Nord Italia e, secondo quanto appreso dai questionari di gradimento inviati dopo l'evento, hanno registrato un grande livello di soddisfazione da parte dei pedalatori che si sono detti propensi a partecipare ad altri eventi di questo tipo.

Un'altra iniziativa inserita nel bando e veicolata con il marchio PIASE è rappresentata dal primo PIASE Festival, in cui, tramite i progetti realizzati dai partecipanti ad un concorso di idee e altre occasioni, si sono creati momenti di scambio e di svago di valorizzazione della civiltà contadina, delle tradizioni e degli aspetti culturali ad essa legati.

L'ambizione dell'Ecomuseo sarebbe quella di sviluppare in ogni Comune una tappa tematicamente connessa agli elementi che esso vuole valorizzare: la conduzione di serate partecipate in ogni realtà territoriale ha permesso di ascoltare le esigenze e gli spunti della comunità locale ed approcciarsi alla progettazione in maniera quanto più partecipata.

Al fine di diventare un attrattore pensato dalla comunità per la comunità e per i turisti che ne siano interessati, Aquae Planae sta cercando di sviluppare tre ulteriori progettualità, attualmente in divenire:

- una seconda edizione del PIASE festival, concepito in maniera diffusa in tutte le 12 municipalità coinvolte nell'Ecomuseo. La tematica individuata come filo conduttore è legata alle peculiarità agroalimentari, espresse attraverso la cultura e

le tradizioni contadine, ma soprattutto sotto il profilo enogastronomico. Ritenendo che i prodotti locali possano essere elementi identitari del territorio, nella realizzazione del materiale informativo già distribuito essi sono stati inseriti in maniera prodromica.

Tale festival si costituirà di momenti dedicati in ogni Comune, in cui le tematiche storico-culturali e naturali promosse dall'Ecomuseo si uniranno ad occasioni di svago e divertimento per richiamare una partecipazione quanto più ampia della comunità. Particolare attenzione verrà attribuita inoltre alla comunicazione, che sarà arricchita da video emozionali per raccontare il territorio attraverso ricette, prodotti e luoghi significativi;

- la creazione di un nuovo itinerario a tema gusto, dove segnalare gli esercizi ricettivi e ristorativi in cui assaporare i prodotti del territorio e conoscere le tecniche con cui questi vengono raccolti e lavorati. Tali strutture saranno indicate come occasioni di incontro autentico con i testimoni locali;
- la progettazione di un cammino di circa 120 km da percorrere in 5 giorni che abbia come filo conduttore le tematiche dell'Ecomuseo. Tale iniziativa prevede il coinvolgimento di volontari appassionati e altre realtà associative e produttive del territorio.

Tutte queste iniziative sono volte a far conoscere la Pianura veronese attraverso diversi elementi distintivi, i quali contribuiscono a profilare un'identità culturale e territoriale ben precisa. Ciò andrebbe a vantaggio degli abitanti, che potrebbero avvertire un maggiore senso di appartenenza e comunità, ma consentirebbe anche di richiamare nel territorio flussi di visitatori interessati e responsabili, offrendo loro un prodotto turistico completo e integrato. Tali iniziative permetterebbero dunque un prolungamento della permanenza media (inferiore alle 2 notti in questi territori) e una maggiore disponibilità a pagare del turista che potrebbe usufruire di più servizi strutturati.

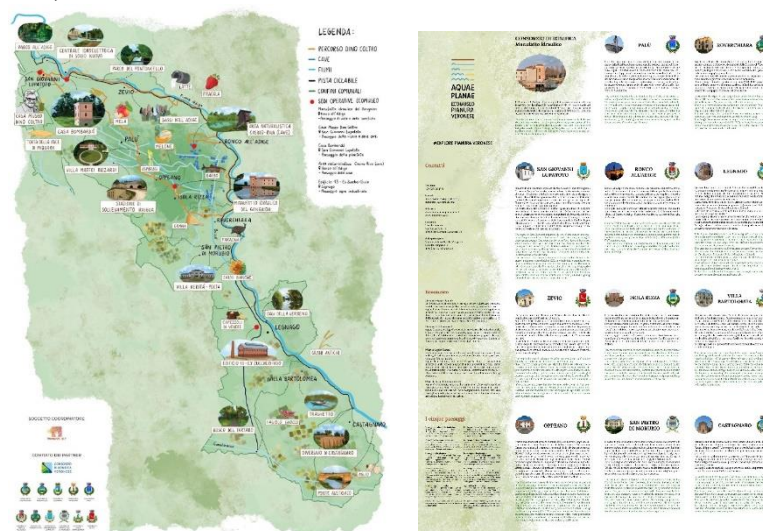
Le progettualità esposte prevedono inoltre un grande coinvolgimento degli *stakeholder* locali, dalle fasi strategiche a quelle più operative.

3.3.3 L'ecomuseo come elemento attrattore e collettore

Le progettualità esposte nel sottoparagrafo precedente sono tutte guidate da due finalità di fondo che *Aquae Planae* tenta di perseguire: ovvero quella di essere un attrattore di visitatori e risorse, ma anche quella di essere un collettore, ovvero uno spazio di lavoro in cui diversi portatori di interesse possano sentirsi rappresentati e decidere di collaborare. Da ciò nasce dunque la volontà di creare in ogni Comune dei servizi culturali in grado di generare un'identità sistemica capace di far nascere in chi il territorio lo vive o lo vorrebbe visitare un immaginario turistico positivo, contraddistinto dalla storia, dalle tradizioni, nonché dalle bellezze naturali e paesaggistiche, unite alla componente enogastronomica che nella Pianura Veronese ricopre un ruolo fondamentale. Accanto a tali attrattive, l'Ecomuseo mira a stimolare altri servizi di facilitazione diversi da strutture ricettive e ristorative, già presenti sul territorio: si tratta dunque di servizi di trasporto o periferici, come il noleggio di biciclette o l'attività di agenzia di viaggio *incoming*.

Per rafforzare questa visione unitaria della Pianura, composta da una molteplicità di Comuni talvolta di piccole dimensioni, si è proceduto con la stesura di una mappa informativa che rappresentasse in maniera testuale e grafica tutti i luoghi in cui l'Ecomuseo può offrire prodotti ed esperienze alla scoperta del territorio legati alle tematiche dell'acqua e dei cinque paesaggi (Figura 15).

Figura 15: Fronte e retro mappa informativa Ecomuseo *Aquae Planae* (aggiornata a settembre 2023).



Fonte: www.ecomuseoquaeplanae.it

All'interno delle realtà rappresentate l'Ecomuseo svolge infatti le proprie attività didattiche e conduce singoli e gruppi alla scoperta del territorio.

Allo stesso modo *Aquae Planae* si propone di essere un collettore, ovvero una progettualità in cui, pur mantenendo il cappello istituzionale riconosciuto dalla Regione, i diversi soggetti già attivi sul territorio possano collaborare attivamente: ciò è dimostrato dalla partecipazione di associazioni, esperti e altri soggetti nella definizione della lista di beni materiali e immateriali fondativa dell'Ecomuseo e la realizzazione di serate partecipate con l'obiettivo di far conoscere alla comunità il progetto e stimolarla all'intervento.

Le attività di tale iniziativa sono dunque rivolte verso l'interno, con una molteplicità di iniziative per farsi conoscere e dialogare non solo con le diverse realtà della Pianura Veronese, ma anche con altre aree della Provincia di Verona e del Veneto. Alcuni esempi sono rappresentati da occasioni di contaminazione avute con altri ecomusei del Veneto ed altri enti che hanno supportato lo sviluppo territoriale di aree rurali.

Come detto però, accanto a questa strategia di "marketing interno", si sta cercando di promuovere le attività a potenziali visitatori che siano interessati a condurre esperienze autentiche nel territorio. Per questo motivo è stata realizzata una seconda tipologia di materiale informativo, riportante le diverse esperienze che l'Ecomuseo può proporre nel territorio: tutti gli esempi inseriti permettono inoltre una completa customizzazione sulla base delle esigenze e degli interessi dei diversi gruppi richiedenti. Tali attività sono già iniziate in via sperimentale e hanno previsto l'attivazione di sinergie con la Destination Verona & Garda Foundation, responsabile dell'imposizione di *standard* qualitativi per la promocommercializzazione dei prodotti turistici con gli strumenti utilizzati dalle due DMO veronesi, con *destination management company* della Provincia e con guide turistiche autorizzate.

3.4 L'Ecomuseo *Aquae Planae*: relazioni con gli stakeholder e strategie di rete

È stato esposto come, secondo la letteratura, alcuni elementi chiave per il buon funzionamento degli ecomusei siano la capacità di fare rete sul territorio e la promozione

di progettualità che, oltre ad essere rivolte a visitatori, siano in grado di far riflettere la comunità sulla valorizzazione dei propri ambienti, edifici, mestieri e tradizioni.

Alla luce delle strategie e delle progettualità avviate nel territorio specifico analizzato, è interessante osservare quali sono i soggetti che si relazionano con l'Ecomuseo Aquae Planae, comprendendo gli attributi e le caratteristiche che connotano questi rapporti. L'utilizzo della *stakeholder theory* e della *social network analysis* applicate a questo determinato caso studio permetteranno dunque di comprendere se e in che modo l'iniziativa possa essere in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, ovvero di essere un ente attrattore per locali e turisti che si avvicinano alla scoperta della Pianura Veronese e collettore per tutti gli attori che vivono e operano a vario titolo in questo territorio. Tale tipologia di indagine consentirà inoltre di comprendere come Aquae Planae potrà agire sulla struttura reticolare per influenzare determinati nodi o creare nuovi legami. Accanto a questi strumenti verrà inoltre utilizzata un'analisi indirizzata a studiare le impressioni della comunità locale per comprendere come gli *stakeholder* vedono e concepiscono l'Ecomuseo: saranno inoltre prese in esame le strategie che Aquae Planae ha adottato per cercare di fare rete con i diversi interlocutori locali e non.

3.4.1 Approccio metodologico

Per l'analisi delle relazioni e delle strategie di rete che caratterizzano l'Ecomuseo Aquae Planae sono state utilizzate, oltre a fonti secondarie come il sito web www.ecomuseoaquaeplanae.it e i canali social²⁶, molteplici interviste di tipo qualitativo non strutturato condotte ad Isabella Bertolaso, coordinatrice del progetto e presidentessa dell'Associazione Humanitas Act – APS, incaricata della gestione delle attività ecomuseali.

Per la raccolta di ulteriori dati sono state condotte 12 serate partecipate, una per ciascun Comune *partner* dell'Ecomuseo, in cui sono stati invitati a partecipare soggetti legati al territorio (amministratori, membri delle associazioni, produttori, titolari di esercizi ricettivi e ristorativi, imprenditori). Nel corso di tali incontri, dopo un momento frontale

²⁶ Instagram @ecomuseo_aquaeplanae @piase_pianuraveronese e Facebook @Ecomuseo Aquae Planae e @PIASE – Pianura Veronese

di presentazione del progetto, si è proceduto a stimolare i partecipanti con domande mirate a capire la loro volontà di condurre progettualità collaborative e la loro percezione e impressione della *mission* e delle attività condotte da *Aquae Planae*. Esse si sono dunque configurate come strumenti qualitativi semistrutturati di indagine, dal momento che gli interrogativi posti sono stati pressochè analoghi in tutte le serate. Attraverso questa metodologia è stato raggiunto un *cluster* di circa 200 persone impegnate negli ambiti sopra citati.

A tutti i partecipanti è stato inoltre sottoposto un questionario per approfondire la loro volontà di creare rete con l'Ecomuseo, indagando inoltre quali elementi del territorio ritenessero da valorizzare. Tale ricerca ha previsto per lo più domande di tipo qualitativo, tra le quali ne è stata inserita una quantitativa: attraverso una scala di Likert (1-5) si è chiesto agli interlocutori di conferire alcune valutazioni in merito alla serata, al progetto e alla loro volontà di collaborare in sinergia.

I dati raccolti sono stati sintetizzati dapprima all'interno di uno schema volto a costruire la *stakeholder map* dell'Ecomuseo, a cui è seguita un'analisi di *saliency* esaminando la natura e le caratteristiche delle relazioni, in termini di impatti e influenze reciproche. Successivamente, attraverso informazioni aggiuntive raccolte con un'ulteriore indagine diffusa via posta elettronica, è stata costruita una matrice di adiacenza contenente gli *stakeholder* dell'Ecomuseo e gli attori che questi stessi hanno indicato come *partner* di progettualità sul territorio.

I valori e le caratteristiche emerse sono state schematizzate graficamente attraverso il *software* Ucinet, che ha consentito di creare un grafo completo degli attori vicini ad *Aquae Planae* e di calcolare i principali indicatori di centralità.

3.4.2 Mappatura degli stakeholder di Aquae Planae: rilevanza e caratterizzazione delle relazioni

Attraverso l'utilizzo delle fonti sopra indicate, si è cercato di individuare tutti gli *stakeholder* dell'Ecomuseo, analizzando i soggetti con cui a vario titolo ha interagito ed è entrato in contatto per condurre le proprie progettualità passate e presenti in ambito culturale, ambientale, turistico e di valorizzazione territoriale.

Gli *stakeholder* identificati sono più di 200: a fini analitici e rappresentativi questi sono stati suddivisi in 23 categorie (Figura 16), andando ad indagare la loro identità, la tipologia e l'oggetto della relazione, gli interessi che originano la relazione e i diritti che ne scaturiscono, le influenze e gli impatti reciproci. Ad alcune categorie non è stata attribuita una numerosità perché sono state considerate rappresentative di una collettività di soggetti non definibile (ad esempio visitatori, comunità locale, fornitori vari ecc.).

Figura 16: *Stakeholder map* finalizzata all'analisi delle relazioni assumendo l'Ecomuseo *Aquae Planae* come impresa focale.

Elenco stakeholder	Chi sono?	Oggetto relazione	Interessi	Diritti
Soggetto gestore	Humanitas ACT - APS	Gestione – tutte le progettualità, le attività e gli eventi sono frutto di questa relazione	Valorizzazione del territorio	Prendere le decisioni operative e strategiche
Direzione	Isabella Bertolaso	Gestione – tutte le progettualità, le attività e gli eventi sono deliberate da questo soggetto (presidentessa associazione)	Portare avanti un progetto di valore che si autosostenga	Prendere le decisioni operative e strategiche
Operatori	8 soggetti	4 impegnati nelle attività didattiche, 1 comunicazione, 1 ufficio stampa, 1 segreteria e sviluppo progetti, 1 altri servizi di supporto	Essere remunerati dall'attività e portare avanti un progetto di valore per il territorio	Essere retribuiti, avere possibilità di esprimere la propria visione circa le decisioni strategiche e operative, svolgere le attività operative
Volontari	24 soggetti	Eventi e iniziative, a seconda dei loro interessi e disponibilità	Valorizzazione del territorio, fare del bene per la collettività attraverso il progetto	Avere la possibilità di esprimere la propria visione circa le decisioni strategiche
Comitato tecnico - scientifico	3 esperti (anima turistica, anima naturalistica e anima storico-culturale)	Indirizzo generale e valutazione progettualità	Coordinare le linee strategiche al fine di condurre progettualità vincenti per il territorio	avere possibilità di esprimere la propria visione vincolante circa le decisioni strategiche
Soggetti partner (sostenitori)	12 amministrazioni comunali e Consorzio di Bonifica Veronese	Approvazione progetti, finanziamento delle attività, sostegno nella comunicazione, concessione di spazi e sale. Dialogo con la comunità	Sviluppo territoriale	Vedere rendicontato quanto portato avanti dall'Associazione, decidere di uscire dalla convenzione

Elenco stakeholder	Chi sono?	Oggetto relazione	Interessi	Diritti
Collaboratori primari	2 (grafica e mappatore)	Realizzazione prodotti e progetti specifici. Collaboratori fidelizzati, difficilmente sostituibili nel loro ambito	Essere retribuiti dall'attività	Sviluppare la progettualità secondo la propria visione (vincolati dall'approvazione dell'ente coordinatore)
Collaboratori secondari	15 soggetti (varie competenze, considerati per le varie progettualità)	Realizzazione prodotti e progetti specifici.	Essere retribuiti dall'attività	Sviluppare la progettualità secondo la propria visione (vincolati dall'approvazione dell'ente coordinatore)
Finanziatori istituzionali	Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Verona, Fondazione Cariverona, Istituto Bancario A	Erogazione di contributi grazie alla vittoria di bandi pubblici	Sviluppo territoriale e visibilità	Revoca dei contributi qualora non vengano rispettati i termini previsti dai bandi
Finanziatori privati	6 sponsor per le diverse attività	Sostegno economico per attività o eventi specifici	Visibilità e contribuzione allo sviluppo del territorio in cui operano	Avere il proprio logo apposto nei materiali di comunicazione delle varie progettualità
Visitatori attività didattiche	Alunni di 51 plessi e 6 istituti superiori	Le attività didattiche con studenti di diverso ordine e grado vengono svolte giornalmente	Essere educati alla cittadinanza attiva e alla passione per il proprio territorio	Scelta di se fare o meno l'attività con l'ecomuseo e quali tematiche approfondire
Altri visitatori	Turisti interessati alle esperienze e partecipanti agli eventi, visitatori degli open days	Diversi visitatori prendono parte agli eventi, progetti, attività e occasioni organizzate mensilmente o ad hoc in base alle richieste.	Saperne di più sul territorio, fare esperienze autentiche in un territorio ancora inesplorato	Scelta di se fare o meno l'attività con l'ecomuseo e quali tematiche approfondire
Comunità locale		Giornalmente ci si interfaccia con il pubblico	Contribuire allo sviluppo e alla valorizzazione del territorio	Possibilità di non partecipare
Istituti scolastici	51 istituti (anche comprensivi), 6 istituti superiori	Contatti per attività didattiche o progettualità ad hoc	Partecipare a progetti di cittadinanza attiva e valorizzazione territoriale	Possibilità di non aderire

Elenco stakeholder	Chi sono?	Oggetto relazione	Interessi	Diritti
Istituti universitari	UniPD, UniVR, UniBO, UniVE, IUSVE	Singole progettualità o attività	Portare avanti progetti di studio e ricerca sul territorio	Scegliere di non condurre tali progetti
DMO	Destination Verona Garda (Dmo Verona e Garda)	Coinvolgimento nelle attività di formazione e nella promozione degli eventi.	Creare attrattive e rete in un marchio d'area poco attivo e turisticamente poco sviluppato	Non coinvolgere l'Ecomuseo nelle attività e non promocommercializzare le esperienze offerte
Enti per il turismo	9 enti di diverse tipologie (2 Uffici di accoglienza e informazione, 2 Uffici della Regione Veneto, 1 Impresa Programmatica d'area, 1 Ecomuseo, 4 altre realtà turistiche)	Richiesta promozione, consulenze specifiche, supporto nelle attività	Instaurare relazioni collaborative con un ente attivo sul territorio che possa contribuire allo sviluppo. Creare sinergie territoriali	Scegliere di non creare queste sinergie
Soggetti di intermediazione	4 intermediari	Supporto vendita pacchetti ed esperienze	Diversificare la propria offerta, da outgoing a incoming o differenziare le attività incoming; essere remunerati dall'attività di intermediazione	Non vendere le esperienze ed essere remunerati per l'attività e il servizio svolto
Altri enti regionali	Regione Veneto ufficio Ecomusei, Regione Veneto Vice-presidenza	Partecipazione agli eventi, consulenza e formazione da parte di questi uffici	Contribuire e fare consulenza su come sviluppare il territorio, imporre degli standard qualitativi	Revocare la nomina di Ecomuseo Riconosciuto
Associazioni (di categoria, sportive, culturali, Pro Loco e altre associazioni di valorizzazione territoriale)	6 associazioni di categoria, 3 sportive, 20 culturali, 10 di valorizzazione territoriale	Partner di Progetto, Supporto negli eventi e nei progetti	Visibilità e creazione di sinergie sul territorio	Possibilità di non partecipare alle progettualità e non condividere attività

Elenco stakeholder	Chi sono?	Oggetto relazione	Interessi	Diritti
Imprese ricettive e ristorative		Partner di progetto, iniziative di sensibilizzazione.	Creazione di nuove opportunità di business	Possibilità di non partecipare alle progettualità e non condividere attività
Altre imprese /soggetti privati		In questa categoria vengono inserite le imprese e i soggetti con cui l'Ecomuseo ha portato avanti progettualità o prevede di impostare progettualità future: questi soggetti vengono sensibilizzati alle tematiche e coinvolti a seconda delle diverse iniziative.	Creazione di nuove opportunità di business	Possibilità di non partecipare alle progettualità e non condividere attività
Fornitori vari		Fornitori di generi alimentari e altri strumenti, prestazioni: diversi in base alle progettualità condotte	Remunerazione a causa degli acquisti	Possibilità di non partecipare alle progettualità e non condividere attività

Fonte: Elaborazione dati output di ricerca.

La tabella enuclea gli *stakeholder* attuali: per ogni categoria potrebbero però essere individuati soggetti potenziali con cui l'Ecomuseo potrebbe presto instaurare relazioni per progettualità diverse di valorizzazione territoriale. La maggior parte delle relazioni in essere sono collaborative: con altri enti di promozione e valorizzazione territoriale emergono talvolta dinamiche competitive, le quali però non ostacolano le reciproche attività. La quasi totalità dei rapporti si articola su scala locale, ma l'impatto di questi si riflette in alcuni casi su scala regionale o nazionale, soprattutto se vengono considerati gli enti turistici.

Le linee strategiche attuali di *Aquae Planae* si basano sul mantenimento dei rapporti in essere con i diversi *stakeholder* e mirano al coinvolgimento di ulteriori soggetti per un rafforzamento delle politiche di sviluppo territoriale e un maggior *commitment* della comunità nei processi strategici e operativi. A tal fine le relazioni con le associazioni di categoria risultano di fondamentale importanza per il raggiungimento di produttori, imprese e categorie di portatori di interesse attualmente non pienamente coinvolti nelle progettualità. La presenza di una convenzione triennale con i *partner* istituzionali permette all'Ecomuseo di strutturare politiche a medio-lungo termine, che vadano oltre le singole progettualità e annualità.

L'analisi ha permesso inoltre di individuare tra gli *stakeholder* primari l'Associazione Humanitas Act, quale soggetto incaricato della gestione dell'Ecomuseo Aquae Planae, la sua presidente Isabella Bertolaso, che risulta direttrice e coordinatrice di progetto, gli operatori incaricati di condurre attività didattiche e altre funzioni specifiche all'interno dell'organizzazione e infine i soggetti *partner*, ovvero i Comuni e il Consorzio di Bonifica Veronese che, attraverso il sostegno economico e la disponibilità di utilizzo degli spazi, forniscono gli strumenti base per l'esercizio delle attività.

Senza il *know-how* e le risorse materiali e immateriali di questi soggetti infatti l'Ecomuseo non potrebbe sopravvivere: nel caso del personale dell'Associazione coinvolto nelle attività, le conoscenze e le competenze sviluppate nel campo, consentono una difficile sostituibilità, anche a causa della fitta rete di contatti che attorno a questi si è riuscita a costruire. Gli elementi messi a servizio dai *partner* invece non sono di per sé necessari affinché l'ecomuseo possa reggersi, ma qualora venissero a mancare tutti i *partner*, verrebbero meno i principi cardine su cui si fondano le attività ecomuseali, cioè una valorizzazione diffusa del territorio, dalla comunità per la comunità.

Altri soggetti chiave sono gli istituti scolastici e gli alunni di diverso ordine e grado che si apprestano allo svolgimento delle attività: le attività didattiche rientrano infatti tra i capisaldi dell'attività ecomuseale e sono la prima causa di finanziamento da parte dei Comuni. In mancanza di questa tipologia di "domanda" dunque, non varrebbe la pena proseguire le attività. Lo stesso vale per la comunità locale, che, come detto, deve essere coinvolta nell'Ecomuseo per renderlo tale: senza una comprensione e un affidamento da parte di questa del compito di valorizzare il territorio, Aquae Planae non avrebbe senso d'essere.

Tutti gli altri soggetti invece, seppur caratterizzati da diversi livelli di importanza, non sono imprescindibili per Aquae Planae: l'iniziativa infatti nasce per la promozione di attività didattiche ed eventi legati al territorio. Per raggiungere questi obiettivi i soggetti principali fanno parte della rete descritta in precedenza; gli altri attori consentono di sviluppare ulteriori progettualità contraddistinte dalla *mission*, dalla *vision* e dai valori dell'Ecomuseo e che mirano a raggiungere gli stessi obiettivi strategici fondamentali. Questi interventi non rientrano però tra le attività *core* e dunque la sopravvivenza dell'ente è garantita anche in loro assenza.

Successivamente a tale disamina, si è proceduto con un'analisi di *saliency* atta a distinguere tra i diversi *stakeholder* individuati quelli definibili *highly salient*, *expectant* oppure *latent*. Riprendendo il modello di Mitchell et al. (1997), si sono prese in analisi le tre variabili di *power*, *legitimacy* e *urgency* che hanno permesso *in primis* di escludere gli *stakeholder* che non presentassero nessuna di queste caratteristiche e in seguito di catalogare come *highly salient stakeholder* coloro che presentano tutte e tre le capacità citate, come *expectant stakeholder* quelli che ne presentano solamente due tra le tre e come *latent* i rimanenti, ovvero coloro che sono contraddistinti da solo una di queste capacità.

Tra i soggetti *highly-salient* si trovano tutti gli *stakeholder* primari, con l'aggiunta del comitato tecnico-scientifico, i cui membri hanno un fortissimo ruolo di indirizzo per le attività grazie alle competenze e alle conoscenze di cui sono dotati. Vi sono altre due categorie di soggetti che influenzano in maniera determinante l'agire dell'Ecomuseo: questi sono il braccio operativo delle due DMO della Provincia di Verona e gli uffici regionali interessati nel progetto. Questi due attori hanno il potere di imporre modifiche nella composizione e nel *modus operandi* di *Aquae Planae*, dal momento che da essi derivano la promocommercializzazione delle esperienze (e quindi la possibilità di veicolare più agevolmente i prodotti turistici composti dall'Ecomuseo) e la normazione in materia. L'azione di tali enti, talvolta compiuta in nome e per conto di altri soggetti (tra cui l'Ecomuseo), è inoltre in grado di attirare velocemente l'attenzione di tutti i soggetti che con essi si relazionano.

Data la natura diffusa e collaborativa delle attività ecomuseali, tra gli *expectant stakeholder* si collocano una molteplicità di soggetti; dai volontari dell'Associazione *Humanitas Act*, a collaboratori fidelizzati, finanziatori istituzionali, turisti, comunità locale, enti per il turismo, associazioni di vario tipo e imprese private. Tutti questi soggetti hanno a vario titolo un discreto impatto sull'agire organizzativo definito dall'assunzione di due tra le tre caratteristiche *power*, *legitimacy* e *urgency*. Essi infatti influenzano le dinamiche interne ad *Aquae Planae*, condizionando le risorse (umane e finanziarie) a disposizione, oppure il contesto.

Considerate le caratteristiche distintive delle progettualità ecomuseali, è razionale affermare che pochi sono i soggetti che non impattano sull'organizzazione o hanno un ruolo davvero marginale: in tale analisi questi sono riconducibili solo a collaboratori

secondari, finanziatori privati, soggetti di intermediazione e fornitori vari. Tutti questi attori infatti possono essere sostituiti con più facilità dato lo scarso coinvolgimento nelle attività *core* e l'elevata sostituibilità.

3.4.3 *Aquae Planae e il suo network*

Una volta individuati gli *stakeholder* caratterizzanti l'Ecomuseo, si è proceduto con un'analisi di *ego-network*: ai soggetti presi in considerazione è stato dunque sottoposto un questionario strutturato costituito da domande prevalentemente qualitative tramite il quale è stata ricostruita la rete di attori che gravitano attorno alla Pianura Veronese.

Il questionario è stato sottoposto a 177 soggetti, di cui 99 rispondenti. Agli intervistati è stato chiesto nello specifico di nominare al massimo 10 persone o organizzazioni (istituzioni, enti, associazioni, imprese ecc.) con cui si relazionano per realizzare progettualità culturali, di valorizzazione territoriale e di sviluppo locale nel contesto della Pianura Veronese e, più in generale, della Provincia di Verona.

Le variabili indagate sono state principalmente tre: la durata della relazione (considerando quattro *range* di risposta, da circa 1 anno, da 2 a 5 anni, da 5 a 10 anni e infine da più di 10 anni); la tipologia e la motivazione del rapporto che sussiste (informazione e conoscenza, formazione, marketing e comunicazione, sviluppo di progettualità, tutte le precedenti, altro); l'importanza della relazione (valutata su una scala da 1 a 4 in cui 1 indica un legame per nulla importante e 4 invece molto importante).

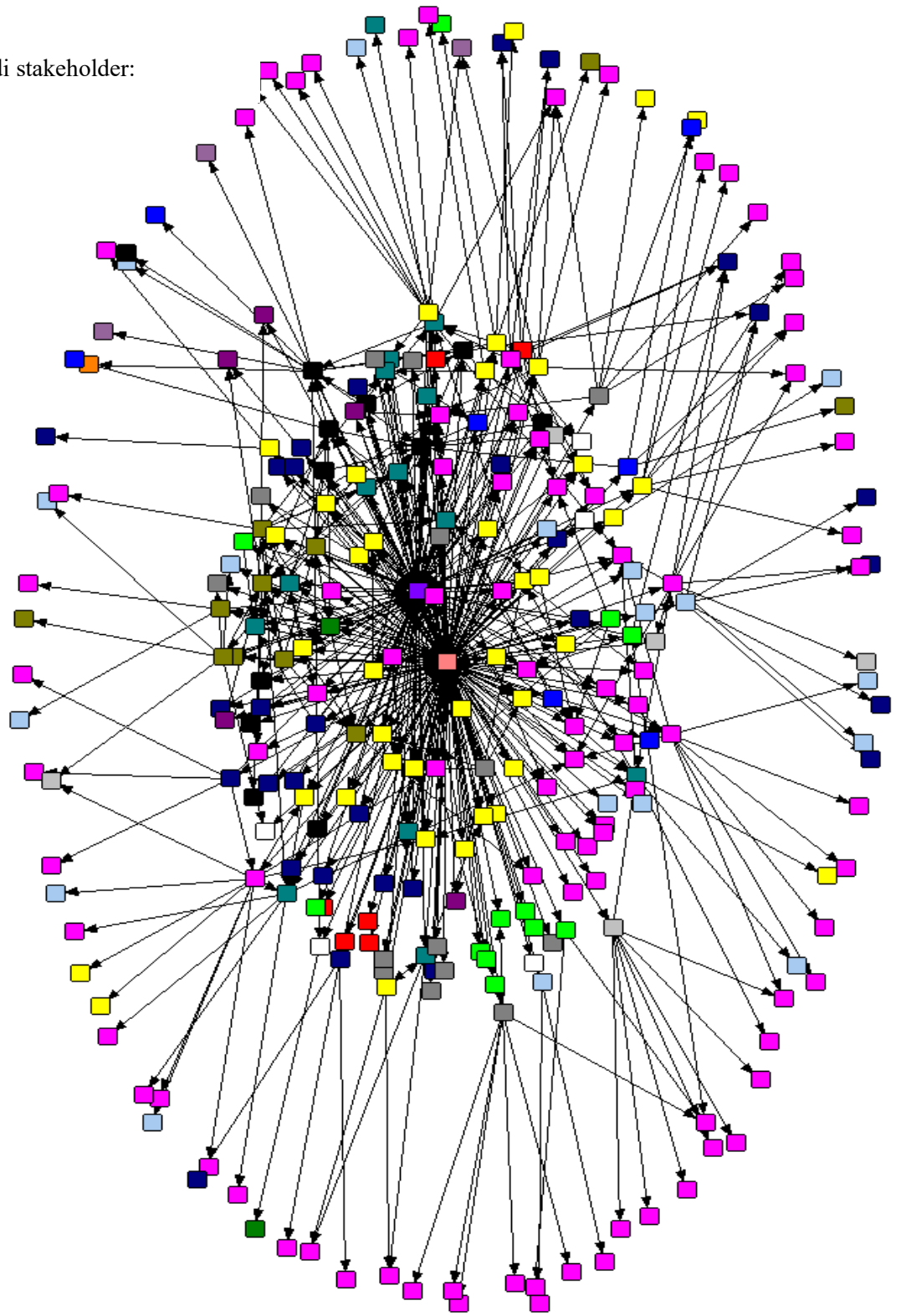
Per l'analisi sono state dunque considerate tutte le relazioni indicate non solo con gli attori identificati da *Aquae Planae*, ma anche quelle esterne suggerite dagli intervistati.

I dati sono stati utilizzati per la costituzione di diverse matrici di adiacenza, che sono state elaborate attraverso il software Ucinet per la costruzione di grafi.

Figura 17: *Network* caratterizzante la Pianura Veronese: legami e attributi dei nodi.

Colore dei nodi per tipologia di stakeholder:

- Ecomuseo Aquae Planae
- Humanitas Act - APS
- Ente per il turismo
- Università
- Coordinatore di progetto
- Operatore
- Volontario
- Comitato tecnico-scientifico
- Partner sostenitore
- Collaboratore
- Altro finanziatore
- Sponsor
- Fornitore principale
- Istituto scolastico
- Intermediario
- Ente del terzo settore
- Altro partner di progettualità
- Strutture ricettive
- Punti di interesse
- Studente
- Istituto di formazione
- Amministrazione comunale
- Stampa
- Ufficio Regionale



Fonte: Elaborazione dati con *software* UCINET.

Dalla rappresentazione (Figura 17) è immediato notare la presenza di un nucleo di soggetti fortemente connesso, i quali sono concentrati verso il centro della rete. Emergono poi due cerchi esterni, rappresentati uno da attori connessi con il centro e anche con soggetti periferici e l'altro invece costituito da soggetti che all'interno del *network* presentano solo un legame, e dunque sono ancor più periferici. Il valore della densità risulta infatti dello 0,0079, rispecchiando la presenza di un nucleo centrale molto denso e connesso, ma allo stesso tempo di una grande molteplicità di nodi periferici.

Osservando gli attributi dei nodi, ovvero la categoria di *stakeholder* rappresentata in base al colore, si nota una prevalenza di enti del terzo settore (colorati in fuxia) all'interno della rete, seguiti dagli istituti scolastici (colorati in giallo) e dalle amministrazioni Comunali (colorati in ottanio e in blu).

La rete presenta un'importante concentrazione: il centro è rappresentato principalmente da tre nodi: l'associazione Humanitas Act (colorata in indaco), l'Ecomuseo Aquae Planae (colorato in rosa salmone) e infine il soggetto "Enti per il turismo 2" (colorato in nero) ovvero la Destination Verona & Garda Foundation, il braccio operativo delle due DMO di Verona e del Lago di Garda e dei quattro marchi d'area che caratterizzano la Provincia. Tale osservazione ci permette in prima battuta di considerare come questi soggetti possano essere reputati relativamente importanti all'interno del *network*, dal momento che attraverso questi transitano la maggior parte delle relazioni.

Dal grafo emerge inoltre come vi sia un elevato numero di attori che presenta solo un legame e dunque ricopre un ruolo marginale all'interno della rete.

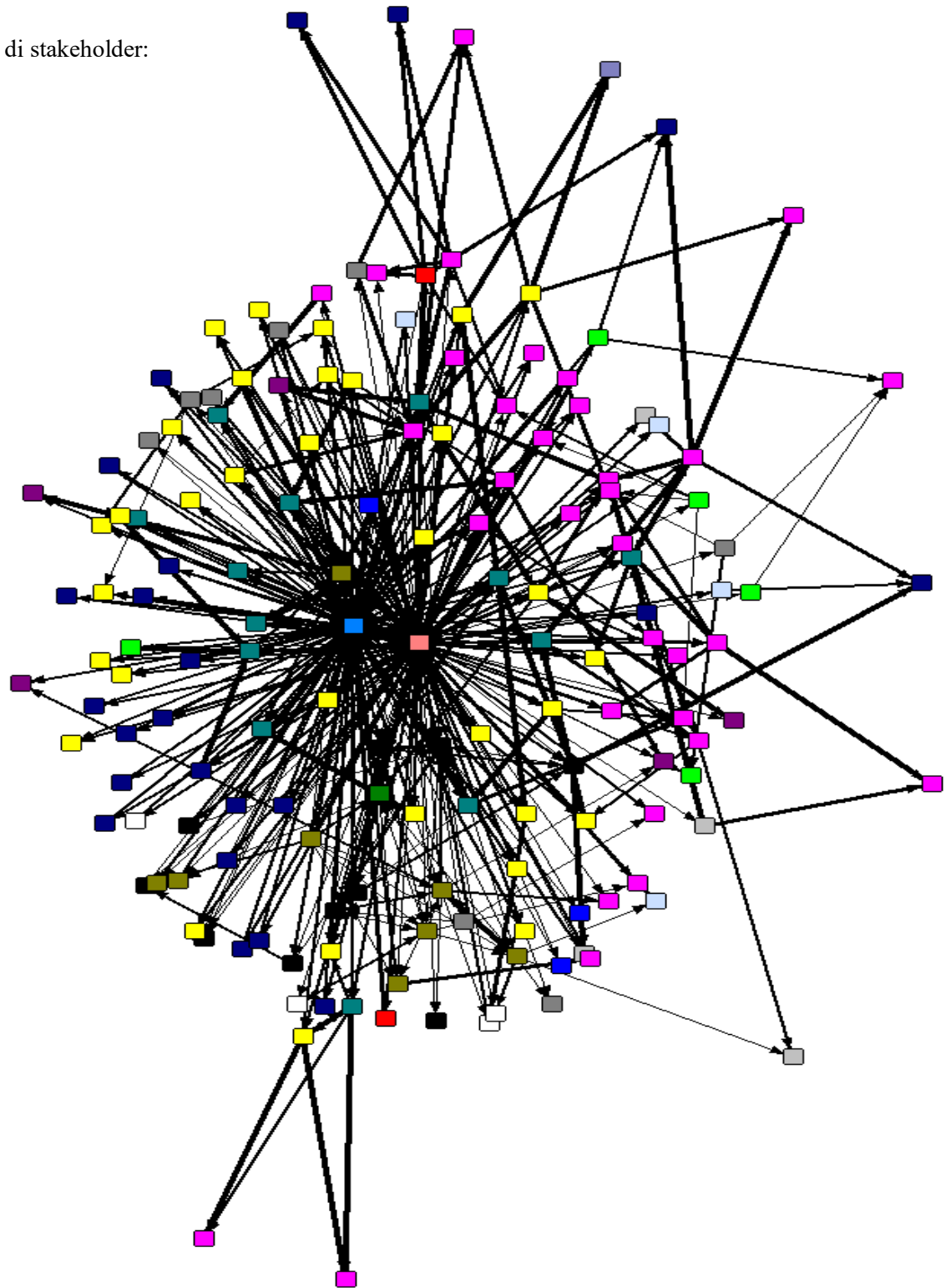
Osservando gli attributi dei nodi emerge inoltre che enti simili fanno parte di un *sub-network* più denso, dal momento che le posizioni sono concentrate in una parte specifica della rete.

Analizzando invece il peso che i soggetti hanno attribuito alle varie relazioni si evince che la maggior parte dei rapporti sono rilevanti (ovvero contrassegnati con il numero 3 - abbastanza importante o 4 - molto importante): questo potrebbe suggerire il fatto che gli attori cooperano e collaborano con pochi soggetti, ma intensamente. Questa suggestione è inoltre fortificata dal fatto che pochi (meno del 20%) sono i rispondenti che hanno dichiarato un numero di legami superiore a cinque.

Figura 18: *Network* caratterizzante la Pianura Veronese: durata dei legami in base allo spessore e attributi dei nodi.

Colore dei nodi per tipologia di stakeholder:

- Ecomuseo Aquae Planae
- Humanitas Act - APS
- Ente per il turismo
- Università
- Coordinatore di progetto
- Operatore
- Volontario
- Comitato tecnico-scientifico
- Partner sostenitore
- Collaboratore
- Altro finanziatore
- Sponsor
- Fornitore principale
- Istituto scolastico
- Intermediario
- Ente del terzo settore
- Altro partner di progettualità
- Strutture ricettive
- Punti di interesse
- Studente
- Istituto di formazione
- Amministrazione comunale
- Stampa
- Ufficio Regionale



Fonte: Elaborazione dati con *software* UCINET.

Per quanto concerne invece la durata delle relazioni, l'analisi presenta situazioni molto differenti: vi sono realtà in cui i rapporti sono in essere da più di 10 anni, mentre altre in cui vigono da circa 1 anno. Non vi è una stretta relazione fra importanza del legame e durata: anche relazioni nate nel breve periodo sono state contrassegnate con un grado di importanza elevato. L'indice di correlazione tra le due variabili risulta infatti pari a 0,23 dunque non vi è una chiara relazione né diretta, né inversa.

Non emerge una stretta dipendenza nemmeno tra la tipologia dell'ente considerato e la durata del legame, come si può osservare dalla Figura 18. Nella rappresentazione sono stati esclusi i nodi che presentavano solo un legame per permettere una maggiore leggibilità del grafo. Osservando nel dettaglio le relazioni che caratterizzano l'Ecomuseo Aquae Planae si evince come, nonostante queste siano in essere per la maggior parte da circa un anno (dato il recente riconoscimento regionale), vengono contrassegnate con gradi di importanza elevati (per la maggior parte con valore 4). Ciò potrebbe suggerire la capacità dell'Ecomuseo e dell'Associazione Humanitas Act che coordina il progetto di essere un ente collettore capace di fare da perno a tutta una serie di soggetti che a vario titolo operano nel territorio della Pianura Veronese. Queste supposizioni possono essere confermate anche analizzando i valori di *in-degree centrality* di questi due soggetti, pari rispettivamente a 33 e 62. Anche l'indicatore di *betwennes centrality* rafforza tale intuizione. Il primo indicatore suggerisce il numero di legami che uno specifico nodo riceve, mentre il secondo misura la centralità dei nodi nella rete, espressa come numero minimo di legami che unisce un nodo con gli altri; mentre il primo valuta l'importanza del nodo a livello locale, il secondo espande l'indagine all'intera rete.

Si è proceduto poi indagando la natura delle relazioni, quindi quali fossero le finalità e gli obiettivi che guidano determinati rapporti. La Figura 19 evidenzia come nella maggior parte dei casi il legame derivi dallo sviluppo di progettualità congiunte. Una buona parte degli intervistati ha inoltre evidenziato come una stessa relazione possa essere poliedrica ed avere una molteplicità di funzioni: dunque vi è l'affidamento ad uno stesso soggetto per scopi formativi, conoscitivi, di marketing e di creazione di nuove iniziative.

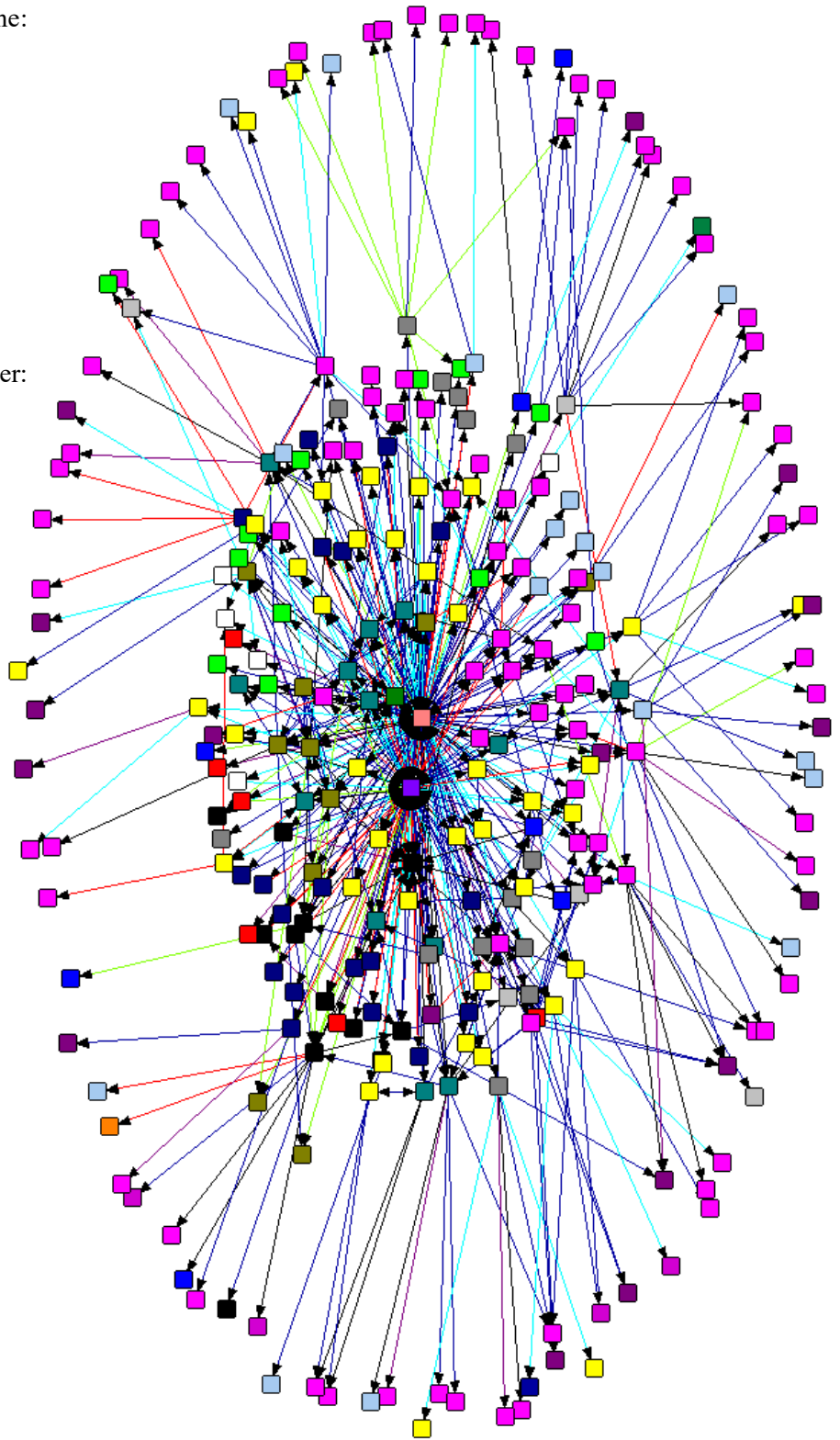
Figura 19: *Network* caratterizzante la Pianura Veronese: tipologia dei legami in base al colore delle frecce e attributi dei nodi.

Colore dei legami per tipologia di relazione:

- informazione e conoscenza
- marketing e comunicazione
- sviluppo di progettualità
- formazione
- tutte le precedenti
- altro

Colore dei nodi per tipologia di stakeholder:

- Ecomuseo Aquae Planae
- Humanitas Act - APS
- Ente per il turismo
- Università
- Coordinatore di progetto
- Operatore
- Volontario
- Comitato tecnico-scientifico
- Partner sostenitore
- Collaboratore
- Altro finanziatore
- Sponsor
- Fornitore principale
- Istituto scolastico
- Intermediario
- Ente del terzo settore
- Altro partner di progettualità
- Strutture ricettive
- Punti di interesse
- Studente
- Istituto di formazione
- Amministrazione comunale
- Stampa
- Ufficio Regionale



Fonte: Elaborazione dati con *software* UCINET.

La maggior parte delle relazioni che interessano l'Ecomuseo Aquae Planae e l'associazione Humanitas Act riguardano lo sviluppo condiviso di progetti che spaziano in diversi ambiti; emergono però anche altre tipologie di relazioni, specialmente per informazioni e conoscenza e formazione.

La natura di questi rapporti deriva dal fatto che l'Ecomuseo, oltre a proporre attività didattiche e dunque momenti di formazione per le scuole, ricopre una varietà di ruoli all'interno del territorio in cui si sviluppa: ciò potrebbe suggerire l'importanza di Aquae Planae per la promozione di politiche e strategie diffuse di sviluppo locale.

3.4.4 L'Ecomuseo e la volontà di far rete

Diverse sono le azioni con cui l'Ecomuseo ha cercato di costruire dei legami sul territorio finalizzati a far rete.

I primi strumenti utilizzati per dialogare con altri attori territoriali sono state progettualità per le quali si è resa necessaria la collaborazione e la cooperazione con altri soggetti: alcuni esempi sono rappresentati dalle azioni candidate al Bando Nuovo Sviluppo di Fondazione Cariverona, le cui iniziative rientrano all'interno del progetto "Sulle tracce di Dino Coltro alla scoperta della Pianura Veronese". Anche le pedalate gravel, ma soprattutto il PIASE Festival, guardano alla stessa direzione, mirando ad essere eventi diffusi atti a stimolare la collaborazione dei diversi enti pubblici e privati, incentivando il dialogo extra-comunale. Per l'organizzazione dell'Edizione 2024, dedicata all'artigianato e all'enogastronomia locale, infatti l'Ecomuseo ha scelto di coinvolgere come *partner*, oltre che le amministrazioni, anche le associazioni di categoria, molto importanti per la loro capacità di sollecitare in maniera capillare i propri associati privati alla partecipazione.

I rappresentanti dell'Ecomuseo inoltre si impegnano ad essere parte attiva all'interno di eventi e occasioni per fare comunità: in questo modo la rete di conoscenze e collaborazioni viene ampliata; la disponibilità al dialogo è dunque uno dei valori fondanti per Aquae Planae. La *mission* di un ecomuseo, essendo un'entità che nasce e opera attraverso processi *bottom-up*, è quella di coinvolgere e sensibilizzare la comunità alla valorizzazione di quello che viene da questa stessa riconosciuto come patrimonio: a tal fine sono state organizzate le dodici serate partecipate che, oltre ad essere state utilizzate

per la conduzione di questo studio, hanno permesso un punto di contatto vivo con circa duecento abitanti e operatori del territorio. In queste occasioni infatti, le diverse associazioni, imprese e gruppi di comunità hanno saputo indicare gli elementi che caratterizzano i loro territori e che sono riconosciuti per il loro valore ambientale, storico, ma anche affettivo e tradizionale.

Sempre volti a richiamare l'attenzione della comunità sulle ricchezze materiali e immateriali del territorio sono gli Open day mensili, in cui possono essere visitate le sedi ecomuseali, accompagnati da operatori esperti, i quali contribuiscono a dare un forte significato all'esperienza.

Aquae Planae non mira a creare rete unicamente con gli *stakeholder* della Pianura Veronese, ma intende sviluppare strategie di relazione anche con soggetti esterni al territorio, che possano, con la propria esperienza e le proprie conoscenze, da un lato guidare il progetto all'adozione di politiche di successo rivolte al medio-lungo periodo, e dall'altro sviluppare progettualità ampie snodate su diversi settori e aree geografiche. La partecipazione al Meeting degli Ecomusei organizzata dall'Ecomuseo Valle di Biois nel bellunese è un chiaro esempio della volontà di questi enti e iniziative di creare *network* regionali, che possano essere poi ampliati anche a livello nazionale e internazionale. Tale orientamento si evince anche dal coinvolgimento di Aquae Planae in eventi organizzati da altre realtà di *governance* territoriale, come la cerimonia di inaugurazione della Ciclovia Berica nella quale l'Ecomuseo ha partecipato come testimone dell'importanza di una ciclovia (nel caso in questione la Ciclovia Adige Sud) per progetti di sviluppo locale.

A fronte delle dinamiche di rete riportate nella sezione precedente, l'Ecomuseo può strategicamente scegliere su che legami agire per rafforzare o creare *ex novo* legami che gli permettano di rafforzare la propria posizione sul territorio.

Sicuramente alcune delle strade da percorrere saranno il mantenimento delle relazioni in essere, per far sì che la durata contribuisca al rafforzamento delle stesse, e la diversificazione delle motivazioni: più i ruoli di Aquae Planae saranno sfaccettati, più sarà considerevole la sua influenza sulle politiche di sviluppo territoriale.

Tra i soggetti più rilevanti con cui l'Ecomuseo dovrebbe dialogare sinergicamente troviamo la Destination Verona & Garda Foundation, che coordina e determina le strategie dello sviluppo turistico delle DMO Lago di Garda, Verona e dei quattro Marchi

d'Area tra cui la Pianura dei Dogi. Essa presenta infatti molti legami, caratterizzati da un elevato grado di importanza: la sua *in-degree centrality* è infatti pari a 54.

Oltre a questa, anche le amministrazioni comunali e gli istituti scolastici risultano piuttosto *embedded* all'interno della rete: essendo i soggetti che dopo quelli già elencati presentano un grado di *in-degree centrality* e *betwennes centrality* più elevato possono dunque permettere e facilitare il dialogo con altri *stakeholder* del territorio.

3.4.5 Impressioni: può essere l'Ecomuseo uno strumento attrattore e collettore?

L'analisi riportata nel seguente paragrafo è frutto dell'elaborazione di quanto emerso nel corso delle serate partecipate e nelle risposte al questionario inviato a tutti i presenti.

Le due metodologie hanno permesso di ottenere risultati pressochè analoghi, sebbene il tasso di risposta all'indagine *online* sia stato inferiore al 50% e per questo motivo ritenuto solo parzialmente rappresentativo.

La maggior parte di coloro che hanno partecipato alle serate ha dimostrato un'estrema disponibilità nello sviluppo di progettualità in rete tra l'Ecomuseo Aquae Planae e la propria organizzazione, sia essa un'associazione, un'impresa o un'amministrazione. Ciò è riscontrato anche nei questionari: il 93,9% dei presenti ha dichiarato infatti di ritenere che Aquae Planae possa essere un buon *partner* con cui sviluppare diverse attività. In particolare le tematiche di valorizzazione territoriale e di tutela e rispetto dell'ecosistema ambientale sono quelle che vengono riconosciute come le più dirimenti. L'Ecomuseo è stato infatti descritto dai partecipanti come un possibile ente capace di collaborare con le multiformi realtà territoriali, creando sinergie e risultando un portavoce di istanze collettive. Un altro ambito in cui è stata evidenziata l'esigenza di avviare sinergie è quello degli eventi, concepiti anche come iniziative in grado di richiamare turisti domestici e internazionali alla scoperta del territorio, delle sue tradizioni e tipicità.

La totalità degli *stakeholder* raggiunti ha inoltre dichiarato il proprio interesse nei confronti di nuove attività e nuove progettualità da avviare in rete con Aquae Planae, tra queste:

- la creazione di pacchetti turistici che coinvolgano più attori del territorio;

- la realizzazione e la gestione di nuovi attrattori in grado di valorizzare la ricchezza storico-culturale e ambientale che il territorio possiede ma non esprime pienamente;
- lo sviluppo di attività didattico-esperienziali rivolte sia ai più piccoli (come i bambini della scuola materna), ma anche progetti di PCTO ed educazione attiva da portare avanti con gli studenti delle scuole superiori;
- l'ideazione e l'organizzazione di eventi capaci di essere un volano promozionale per il territorio, oltre che un momento di condivisione.

La maggior parte dei partecipanti si è detta molto contenta di aver preso parte alla serata di condivisione e l'ha ritenuta un momento di scambio molto utile dal momento che il progetto è complessivamente ritenuto molto interessante e in grado di conferire un valore aggiunto al territorio.

La valenza del progetto, come è previsto per tutte le iniziative ecomuseali, non è limitata all'ambito turistico: infatti, in un territorio in cui i servizi sono latenti e i flussi di visitatori poco distribuiti, il turismo non è considerato da tutti come un aspetto prioritario. Gli elementi più rilevanti sono stati in ogni caso individuati nella valorizzazione del tessuto culturale e ambientale, dal momento che gli attori locali sono consci della ricchezza storica e paesaggistica dell'area.

Come detto, gli *stakeholder* hanno inoltre espresso il proprio interesse per la creazione di eventi in grado di essere iniziative attrattive e sinergiche: ciò deriva dall'importanza che in questi luoghi assumono le sagre paesane, sentite come momento di aggregazione e condivisione all'insegna dello svago e del divertimento, ma anche dell'elevazione del *genius loci*. In generale, riconoscendo l'estensione del territorio e la diversità che sussiste tra aree di amministrazioni tra loro adiacenti, tutti gli intervistati concordano con l'esigenza di fare rete, unendo in questo modo le forze e generando, ove possibile, economie di scala. Forza propulsiva rappresentano in questo senso le nuove generazioni, coinvolte sia nelle attività ecomuseali, che nelle diverse amministrazioni, imprese e associazioni: infatti attraverso approcci innovativi sarà possibile investire sul territorio per mantenerlo e migliorarlo.

Oltre a tali considerazioni positive, sono state esposte dagli attori intercettati anche alcune problematiche legate principalmente alla stabilizzazione del personale e al reperimento delle risorse con cui finanziare un progetto di così ampio respiro. Anche l'analisi di

network permette di riflettere su questo punto, in particolare se vengono osservati oltre ai legami gli attributi dei nodi: i collaboratori risultano numerosi e circa un terzo vengono considerati come soggetti primari; ciò significa che, nonostante la molteplicità di funzioni che devono essere assolte, le responsabilità maggiori ricadono sulle stesse persone che risultano fondamentali per la prosecuzione delle attività. Allo stesso modo, osservando la numerosità dei finanziatori del progetto diversi dalle amministrazioni pubbliche, emerge che solo tre attori assolvono questo ruolo e ciò, data l'ampiezza del progetto, potrebbe rappresentare un limite. Alcuni soggetti inoltre hanno dimostrato un certo scetticismo nei confronti della volontà dell'Ecomuseo di proporsi come possibile catalizzatore di turismo, poiché ritengono che il territorio non sia ancora pronto ad aprirsi al mercato dei viaggi e non posseda le potenzialità per diventare un luogo turistico. Un ulteriore elemento critico è rappresentato dalla credenza, secondo alcuni, che l'Ecomuseo possa in qualche modo voler sostituire l'attività di enti di valorizzazione territoriale come le Pro Loco o di accoglienza e informazione turistica come gli IAT.

3.4.6 Lettura congiunta delle analisi proposte

La lettura congiunta delle analisi proposte permette di analizzare l'Ecomuseo Aquae Planae in maniera complessiva, dapprima dal punto di vista qualitativo, descrivendone la natura, le caratteristiche e le specifiche del territorio in cui esso si inserisce, ma anche considerando l'insieme degli *stakeholder* che influenzano e vengono influenzati dall'iniziativa. Successivamente, l'utilizzo di metodologie quantitative contribuisce ad arricchire la disamina supportando le considerazioni con dati numerici che evidenziano e rafforzano il fatto che l'Ecomuseo rappresenta un nucleo collettore per il territorio.

Tali asserzioni sottolineano come il primo impianto strategico messo in atto da Humanitas Act sia stato utile ad intraprendere un percorso di riconoscibilità sul territorio e di avvio di sinergie con molteplici attori diversi tra loro.

Oltre a queste indagini, l'osservazione delle percezioni e delle impressioni dei diversi *stakeholder* è molto importante per comprendere quali potrebbero essere le iniziative maggiormente supportate e quali i servizi e le attività che il territorio vede come mancanti, ma necessari.

Dal punto di vista strategico e operativo, *Aquae Planae* ha scelto di seguire alcune delle politiche indicate dalla letteratura come utili per lo sviluppo delle aree rurali: la creazione di itinerari, l'organizzazione di festival o eventi diffusi, infine il coinvolgimento degli *stakeholder*. Tra questi ultimi, l'Ecomuseo non ha puntato solamente sulla sensibilizzazione di attori locali interessati alla valorizzazione del patrimonio della Pianura Veronese, ma ha cercato di tessere relazioni collaborative anche con enti per il turismo e altre realtà.

Dalla *social network analysis* emerge chiaramente la centralità di *Aquae Planae* all'interno della rete territoriale: esso risulta infatti, insieme ad *Humanitas Act*, il nodo con i gradi più elevati di *in-degree centrality* e *betweenness centrality*. I valori caratterizzanti gli altri attori sono decisamente inferiori. Ciò si può riscontrare anche osservando la struttura reticolare, la quale mostra un'area centrale fortemente concentrata, e altri due livelli, uno più denso, l'altro invece più periferico (moltissimi nodi presentano solo un legame in entrata o in uscita). Tale trama suggerisce da un lato l'importanza dell'Ecomuseo, di *Humanitas Act* e della *Destination Verona & Garda Foundation* per il luogo e quindi la loro centralità nei diversi progetti di valorizzazione e sviluppo territoriale; dall'altra parte però fa riflettere sulla debolezza potenziale di questo sistema di relazioni, poco *embedded* se considerato nella sua interezza. Ciò è confermato anche dal valore della densità, piuttosto ridotto.

È indubbio che attualmente tale condizione risulta favorevole per *Aquae Planae*, che cercherà di adottare strategie volte al rafforzamento dei legami con gli altri attori *core* (enti per il turismo, istituti scolastici, amministrazioni comunali, alcuni enti del terzo settore) per poter ampliare le proprie capacità attrattive e collettive sul territorio. Nonostante vi sia una base di approvazione piuttosto diffusa, per l'Ecomuseo è necessario operare sul tema della riconoscibilità del progetto e del territorio, con strategie rivolte all'esterno e interno. Ciò consentirebbe di richiamare maggiori flussi turistici nella Pianura dei Dogi, conferendo una maggiore sistematicità anche a tutto il sistema di offerta, in modo da creare un modello quanto più simile ad un Sistema Locale di Offerta Turistica (Reina, 2014). Gli *stakeholder* individuati nell'analisi infatti sono solo un numero limitato rispetto alla totalità dei soggetti che gravitano attorno alla Pianura Veronese. Il fatto che molti tra questi siano primari, con caratteristiche che li identificano come *highly salient* o *latent stakeholder*, suggerisce una dipendenza dell'iniziativa nei

confronti di questi attori: sarebbe dunque opportuno che l'Ecomuseo cercasse di diversificare al fine di ridurre il potere in capo a questi.

CONCLUSIONI

Il turismo è un fenomeno in costante crescita ed evoluzione: esso si sta affermando anche nelle aree non urbane, dove funge da strumento utile a diversificare l'economia di un territorio. In queste aree emerge l'importanza di gestire le risorse economiche, ambientali ed umane in modo sostenibile, cercando di coinvolgere la comunità nella definizione delle politiche da perseguire e nella pianificazione delle operazioni da intraprendere.

È ormai comprovato che il turismo possa essere un elemento in grado di promuovere lo sviluppo delle aree rurali: ciò è possibile solamente attraverso un approccio volto alla sostenibilità, in cui si tenga conto non solo degli effetti economici del fenomeno, ma anche di quelli socio-culturali e ambientali. Infatti, numerosi sono i fattori e gli impatti che devono essere considerati per valutare la sostenibilità del fenomeno turistico, in termini quantitativi, ma anche di modelli di *business*. Tra le diverse strategie di gestione presentate in letteratura, emergono i Sistemi Locali di Offerta Turistica, in cui si prevede un'integrazione tra i bisogni espressi dalla domanda e le diverse esigenze dei prodotti che compongono l'offerta.

Tali considerazioni trovano particolare riscontro nelle aree rurali, territori in cui si sta sviluppando una nuova tipologia di turismo, più interessata ad una scoperta lenta del territorio e attenta alla comunità. In questi territori il turismo rappresenta uno strumento propulsivo a sostegno della crescita socio-economica; affinché esso contribuisca concretamente allo sviluppo è necessario promuovere un coinvolgimento della popolazione locale nell'ideazione e nella fruizione di molteplici prodotti e servizi. Diverse sono le strategie che possono essere adottate in questo senso: una tra queste è l'affermazione di un *community-based tourism*, per il quale viene previsto un coinvolgimento della popolazione locale in tutti i processi di *governance*, dalle fasi di *policymaking* e *planning* a quelle più operative, anche se questo potrebbe comportare maggiori complessità di gestione.

Stimolati da tali politiche, gli *stakeholder* si trovano a sviluppare tra loro una serie di rapporti a seconda di diversi fattori cognitivi e affettivi, i quali possono essere studiati attraverso la teoria delle reti, molto approfondita in ambito turistico. Tra le diverse metodologie emergono due principali strumenti di misurazione delle relazioni, uno qualitativo e l'altro quantitativo; questi sono la *stakeholder theory* e la *social network analysis*. Attraverso tali tipologie di indagine è possibile comprendere dunque quali siano

i portatori di interesse che influenzano e vengono influenzati da un dato soggetto o in un dato territorio e in che modo condizionano l'agire organizzativo. Inoltre, la *SNA* consente di misurare attraverso grafi e indicatori quanto una rete è concentrata e quali sono i soggetti in essa più rilevanti.

Con la fase di ricerca empirica, si è voluto applicare queste teorie al caso dell'Ecomuseo *Aquae Planae*, sviluppatosi nella Pianura Veronese, per comprendere quali sono gli attori territoriali che gravitano attorno ad esso e qual è il loro impatto sulle progettualità e più in generale sulle dinamiche territoriali.

Gli ecomusei sono progetti di valorizzazione territoriale basati sul forte coinvolgimento degli *stakeholder*, nati in Europa a partire dagli anni '60 del '900 e dal nuovo millennio diffusi in gran parte d'Italia. Tali modelli si concentrano nel rapporto fra patrimonio, popolazione e territorio, cercando di integrare interessi e impatti e permettendo ad alcune aree di evolvere anche tramite processi di auto-valutazione.

Questo è ciò che accade infatti nella Pianura Veronese con *Aquae Planae*, un'iniziativa che si concentra sul racconto e sulla scoperta della risorsa acqua e dei diversi paesaggi che quest'ultima ha forgiato nel tempo. Questa, pur essendo recente, ha già ottenuto il riconoscimento regionale e sta operando per promuovere il territorio e le sue risorse, oltre che per stimolare e coordinare la nascita di nuove relazioni e rapporti collaborativi nei territori aderenti al progetto.

Attraverso il caso studio si è voluto verificare se l'Ecomuseo *Aquae Planae* possa effettivamente essere un elemento utile a stimolare processi volti allo sviluppo territoriale, supportati da dinamiche di rete. Ciò che è stato dimostrato è che le progettualità ecomuseali, fin dalle loro prime azioni, possono essere uno strumento a servizio del territorio. Esse permettono infatti di tutelare e valorizzare l'*heritage* che contraddistingue un dato territorio attraverso la fruizione rispettosa di esso. Tali iniziative hanno infatti stimolato la popolazione locale non solo a riflettere sul patrimonio che questa parte della Provincia di Verona può offrire, ma anche sull'importanza della collaborazione. Talvolta in aree così vaste risulta complesso operare un processo di sintesi volto all'ottimizzazione degli sforzi del singolo e alla promozione di dinamiche di rete.

Data la molteplicità e la multiformità degli *stakeholder*, l'avvio di collaborazioni rappresenta una sfida: per questo motivo enti come *Aquae Planae* possono contribuire ad essere collettori di istanze e fulcri di progettualità condivise. Questi elementi vengono

confermati dall'applicazione della *Stakeholder theory*, la quale individua chiaramente un'ampia vastità di soggetti con cui l'Ecomuseo si deve interfacciare, che sono contraddistinti da interessi e diritti non coincidenti fra loro. Tra questi numerosi sono coloro che ricoprono un ruolo di primo piano per il sostegno delle progettualità: in particolare tutti i soggetti facenti parte della comunità di riferimento rappresentano fonti di sostegno imprescindibili per progetti di valorizzazione territoriale come questo.

Attualmente molteplici sono gli *stakeholder* primari che influenzano e vengono influenzati dall'Ecomuseo; *Aquae Planae* dovrebbe agire con strategie finalizzate al rafforzamento della relazione e al mantenimento dell'equilibrio fra interessi e diritti che pendono da ambedue le parti. Ciò garantirebbe la sopravvivenza dell'iniziativa e ne permetterebbe la crescita. Allo stesso tempo si dovrebbe cercare di ampliare il numero di attori che gravitano attorno al progetto, ridimensionando la dipendenza di quest'ultimo nei loro confronti. Questo consentirebbe di diversificare e conseguentemente di ridurre il rischio che potrebbe derivare dalla rottura dei legami nevralgici.

Anche la *social network analysis* applicata allo stesso territorio evidenzia i medesimi risultati: i soggetti facenti parte della rete, considerando solamente gli *stakeholder* identificati da *Aquae Planae* e i legami indicati da questi ultimi, sono più di 270, distribuiti in un grafo che presenta una forte concentrazione centrale attorno a tre nodi principali: l'Ecomuseo, l'associazione che coordina il progetto e infine l'ente operativo che gestisce la promozione e la commercializzazione delle due DMO di Verona, del Lago di Garda e dei quattro marchi d'area della Provincia.

La rappresentazione evidenzia legami più o meno duraturi, tutti contraddistinti da alti gradi di importanza: la componente affettiva risulta dunque il principale motore di interazioni positive. I rapporti tra gli attori risultano inoltre poliedrici: con medesimi soggetti i diversi *stakeholder* si relazionano per diverse finalità, lo sviluppo di progettualità rappresenta uno degli obiettivi principali, ma emergono anche scopi formativi e informativi. Tali considerazioni valgono anche per l'Ecomuseo e per l'associazione che si occupa del coordinamento delle iniziative.

Se per *Aquae Planae* essere il fulcro di una così vasta rete di attori può essere positivo, è necessario considerare anche il rischio che ciò rappresenta per il territorio: il venir meno di questa progettualità o della centralità degli altri attori potrebbe provocare un forte indebolimento del tessuto di rete territoriale, implicando un'eliminazione di alcuni legami

fondamentali. Accanto a tale minaccia però emergono anche delle opportunità: sensibilizzando gli attori che si trovano nel nucleo della rete, sarà possibile mobilitare rapidamente anche gli altri *stakeholder*; inoltre, essendo già in essere molteplici relazioni, sarà più semplice portare avanti progettualità diffuse e di sistema.

È interessante osservare che tale posizionamento emerge a distanza di meno di un anno dal riconoscimento regionale: le strategie che Aquae Planae sta mettendo in atto sono infatti tutte rivolte al consolidamento della propria centralità nel territorio, rafforzando le relazioni con tutti gli *stakeholder* attuali e cercando di individuare nuovi *stakeholder* da sensibilizzare e coinvolgere nell'operatività.

Anche da queste considerazioni emerge che l'Ecomuseo si pone come facilitatore di dialogo fra i diversi attori territoriali e mira alla riscoperta e alla promozione del patrimonio locale *in primis* per creare valore rivolto ad abitanti e operatori; esso si pone inoltre l'obiettivo di ampliare le proprie attività andando ad intercettare turisti presenti nell'area e nelle altre destinazioni e centri di interesse della Provincia di Verona e non solo. Tali considerazioni confermano quanto detto in letteratura in materia di ecomusei.

Tale lavoro di ricerca presenta alcuni limiti. Innanzitutto per l'elaborazione dei grafi realizzati per la *social network analysis* sono stati considerati solo gli *stakeholder* individuati da Aquae Planae e coloro che questi ultimi hanno indicato: sarebbe invece interessante procedere tramite la pratica dello *snowball sampling* andando ad intercettare un numero maggiore di attori locali: in questo modo la raffigurazione potrebbe essere maggiormente rappresentativa. Per l'analisi si è inoltre scelto di valutare i legami in base a sole tre variabili (intensità della relazione, durata e oggetto); potrebbero dunque esserne individuate molte altre al fine di approfondire la ricerca sotto il profilo qualitativo.

Sarebbe inoltre interessante ripetere l'analisi periodicamente, per valutare se le diverse strategie adottate impattano la rete territoriale: ciò faciliterebbe il processo di autovalutazione e permetterebbe all'Ecomuseo di operare costanti analisi di *benchmarking* interno. Sempre in termini di confronti, risulterebbe stimolante individuare tra gli Ecomusei il *best in class* e comprendere quanto le *performance* di Aquae Planae come progetto collettore e attrattore si discostano dal *benchmark* individuato.

È in ogni caso da considerare il fatto che l'Ecomuseo della Pianura Veronese sta ancora muovendo i suoi primi passi, dunque la strada da percorrere in termini di riconoscibilità locale, nazionale e internazionale è ancora lunga. Le *policy* pensate dal soggetto gestore

infatti sono tutte indirizzate al rafforzamento identitario dell'iniziativa, che avanza parallelamente all'intenzione del territorio di aumentare la propria riconoscibilità, obiettivo perseguito in sinergia con l'ente incaricato della *governance* della destinazione Verona e dei suoi marchi d'area. A tal fine lo scopo comune è quello di potenziare il sistema di prodotti e servizi della Pianura Veronese: ciò condurrebbe ad uno sviluppo territoriale a servizio non solo dei turisti, ma soprattutto della comunità locale.

Per questo motivo, un possibile ampliamento dello studio potrebbe permettere di indagare in maniera più diffusa e generale le impressioni della popolazione nei confronti del progetto, per comprendere quale sia il grado di legittimità e quali azioni potrebbero essere istituite a servizio dei locali, al fine di un coordinamento e di una cooperazione diffusa.

BIBLIOGRAFIA

Adams W.M. (2006), *The future of sustainability. Re-thinking environment and development in the twenty-first century*, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting.

Aires J., Pequeno E., Fortes L. (2010) *A rela çã o entre turistas estrangeiros e residentes: O caso de Ponta Negra*, Revista Hospitalidade, Vol. 7, n. 2, pp. 38 – 51.

Amin A., Thrift N. (1994) *Globalization, institutions, and regional development in Europe*, Oxford University Press: Oxford.

Andereck K.L., Nyaupane G.P (2011) *Exploring the Nature of Tourism and Quality of Life Perceptions among Residents*, Journal of Travel Research, Vol. 50, n. 3, pp. 248-260.

Andersson T.D., Getz, D. (2008) Stakeholder management strategies of festivals, Convention Event Tour, Vol. 9, n. 3, pp. 199 - 220.

Angelini A., Baldin L., Baratti F., Creaco S., Cusimano G., de Varine H., Garlandini A., Jalla D., Reina G., Ruggiero V. (2014) *Gli ecomusei: una risorsa per il futuro*, Marsilio Editore: Venezia.

Anuar M. A. K., Marzuki A. (2022) *Critical elements in determining tourism routes: A systematic literature review*, Geografie, Vol. 127, pp. 319 – 340.

Ara A., Berti G., Brunori G. (2011), *La governance del turismo rurale. Strategie per la valorizzazione degli itinerari tematici in Liguria, Sardegna, Toscana e Corsica*, Quaderni Sismondi Collana Online, n. 11.

Bachinger M. (2014) *Stakeholder value in regionalentwicklungsprozessen: eine relationale perspektive*, in Pechlaner H., Reuter C. (Eds), *Pionier-Regionen der Zukunft: Innovation, Qualität und Kooperation*, Springer, Wiesbaden, pp. 33-69.

Baggio R. (2011) *Collaboration and cooperation in a tourism destination*, Current Issues in Tourism, Vol. 14, n. 2, pp. 183-189.

Balsalobre-Lorente D, Driha O.M., Shahbaz M., Sinha A. (2020) *The effects of tourism and globalization over environmental degradation in developed countries*, Environmental Science and Pollution Research, Vol 27., pp. 7130-7144.

Becken S., Simmons D.G., Frampton C. (2003) *Energy use associated with different travel choices*, Tourism Management, Vol. 24, pp. 267 – 277.

Belletti G., Berti G. (2011) *Turismo, ruralità e sostenibilità attraverso l'analisi delle configurazioni turistiche*, in Pacciani A. (a cura di), "Aree rurali e configurazioni turistiche. Differenziazione e sentieri di sviluppo in Toscana", Franco Angeli Edizioni: Milano.

- Bell F.X., Carr N., Lovelock B. (2016) *Community participation framework for protected area-based tourism planning*, *Tourism Planning & Development*, Vol. 13, n. 4, pp. 469-485.
- Beritelli P., Bieger T., Laesser C. (2007) *Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management*, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, n. 1, pp. 96-107.
- Bevilaqua E. (1982) *Le grandi linee di evoluzione del paesaggio agrario in territorio veronese*, in *Uomini e civiltà agraria in territori veronesi*, G. Borelli, Verona, Vol. 1.
- Binns T., Nel E. (2002) *Tourism as a local development strategy in South Africa*, *The Geographical Journal*, Vol. 168, n. 3.
- Boriani M. (2010) *Ambiente paesaggio patrimonio: il ruolo degli ecomusei per la conoscenza, la salvaguardia della cultura di un territorio e per il mantenimento della sua identità*, in Grasseni C., *Ecomuseologie: pratiche e interpretazioni del patrimonio locale*, Guaraldi: Rimini.
- Bramwell B., Lane B. (2000) *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*. In *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, B. Bramwell and B. Lane, eds., pp. 1–19, Channel View Publications: Clevedon.
- Bramwell B., Lane B. (1999) *Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism*, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, pp. 179–181.
- Brennan M., Luloff A. (2007) *Exploring Rural Community Agency Differences in Ireland and Pennsylvania*, *Journal of Rural Studies*, Vol. 23, pp. 52-61.
- Brida J.G., Gómez D.M., Segarra V. (2020) *On the empirical relationship between tourism and economic growth*, *Tourism Management*, Vol. 81.
- Björk P., Kauppinen-Räsänen H. (2017). *A destination's gastronomy as a means for holiday well-being*, *British Food Journal*, Vol. 119, n.7, pp. 1578-1591.
- Byrd E. T. (2003) *An analysis of variables that influence stakeholder participation and support for sustainable tourism development in rural North Carolina*, Unpublished PhD thesis: North Carolina State University.
- Buffa F. (2022) *Destination Management e relazioni tra attori*, in Moretti A. *Destination Management*, Mc Graw Hill Create.
- Buffa F. (2013) *Struttura e dinamiche di relazione tra PMI. Approcci di metodo nelle destinazioni turistiche community*, CEDAM: Padova
- Burns P., Novelli M. (2008) *The Majority World Development and Tourism*. In P. Burns & N. M. (Eds.), *Tourism Development. Growth, Myths and Inequalities*. Wallingford: CAB International.

- Caber M., Albayrak T., Matzler K. (2012) *Classification of the Destination Attributes in the Content of Competitiveness*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 18, n.1, pp. 43-56.
- Canestrelli E., Costa P. (1991). Tourist Carrying Capacity: A fuzzy Approach. *Annals of Tourism Research*. Vol. 18, pp. 295-311.
- Camerio N., Strozzi F. (2019) *Tourism and its economic impact: A literature review using bibliometric tools*, *Tourism Economics*, Vol. 25, pp. 109-131.
- Cárdenas-García P. J., Sánchez-Rivero M., Pulido-Fernández J. I. (2015) *Does Tourism Growth Influence Economic Development?*, Journal of Travel Research, Vol. 54, n. 2, pp. 206-221.
- Cawley M., Gillmor D. A. (2008) *Integrated rural tourism: Concepts and practice*, Annals of Tourism Research, Vol. 35, n. 2, pp. 316 – 337.
- Cawley M., Marsat J.B., Gillmor D.A. (2007) *Promoting Integrated Rural Tourism: Comparative Perspectives on Institutional Networking in France and Ireland*, *Tourism Geographies*, Vol. 9, n. 4, pp. 405-420.
- Cawley M., Gaffey S., Gillmor D. A. (2002) *Localization and global reach in rural tourism: Irish evidence*, *Tourist Studies*, Vol. 2, n. 1, pp. 63–86.
- Chan J.K.L (2023) *Sustainable Rural Tourism Practices from the Local Tourism Stakeholders' Perspectives*, *Global Business & Finance Review*, Vol. 28, n. 3, pp. 136-149.
- Clarkson M.B. (1995) *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n. 1, pp. 92-117.
- Coltro D. (1978) *Paese Perduto: la cultura dei contadini veneti*, Bertani, Vol. 18.
- Confalonieri M. (2013) *Il turismo sostenibile*, Giappichelli Editore, Torino.
- Copeland B. (1991) *Tourism, welfare, and de-industrialization in a small open economy*, *Economica* Vol. 58, pp. 515–529.
- Corinto G. (2020) *The Ecomuseum of George Henri Rivière*, *International Journal of Anthropology*, Vol. 35, n. 1-2, pp. 35-56.
- Costa, P., Van der Borg, J. (1988) Un modello lineare per la programmazione del turismo. *CoSES*, Vol. 18, pp. 21–26.
- Croes R. (2006) *A paradigm shift to a new strategy for small island economies: embracing demand side economics for value enhancement and long-term economic stability*, *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 453–465.

- Crosby B.C., Bryson J.M. (2010) *Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations*, *The Leadership Quarterly*, Vol 21, pp. 211-230.
- Curran R., Baxter I., Collinson E., Gannon M. J., Lochrie S., Taheri B., Thompson J., Yalinay O. (2018) *The Traditional Marketplace: Serious Leisure and Recommending Authentic Travel*, *Service Industries Journal* Vol. 38, pp. 1116–1132.
- Czernek-Marszałek K. (2019) *Applying mixed methods in social network research – the case of cooperation in a Polish tourist destination*, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 11, pp. 40-52.
- Da Re C. (2011) *Salvare la memoria del fare: gli ecomusei tra Stato e Regioni*, AM: Antropologia Museale, Vol., n. 30, pp. 61-67, La mandragora: Imola.
- Davis P. (1999) *Ecomuseums. A sense of place*, Leicester University Press: London.
- De Carlo M. (2008) *Le condizioni di sviluppo delle destinazioni culturali*, in Dubini P., De Carlo, M., *La valorizzazione delle destinazioni. Cultura e Turismo*, Egea: Milano.
- De Varine H. (2014) *Gli ecomusei. Una risorsa per il futuro*, in Angelini et al., *Gli ecomusei: una risorsa per il futuro*, Marsilio Editori: Venezia.
- De Varine H. (2002) *Les racines du futur: le patrimoine au service du développement local*. Chalon sur Saône: ASDIC.
- Deery M., Jago L., Fredline L. (2012) *Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda*, *Tourism Management*, Vol. 33, pp. 64-73.
- Del Giudice M., Maggioni V. (2014) *Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18, n. 5.
- Della Corte V. (2000) *La gestione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica*, CEDAM: Padova.
- Della Corte V., Sciarelli M. (2012) *Destination Management E Logica Sistemica: Un Confronto Internazionale*. Giappichelli, 2012.
- Di Martino R.M.R., Capasso G., (2021) *On the complexity of anthropogenic and geological sources of carbon dioxide: on site differentiation using isotope surveying*, *Atmospherical Environment*.
- Dillon C., Bell N., Fouseki K., Laurenson P., Thompson A., Strlič M. (2014) *Mind the gap: Rigour and relevance in collaborative heritage science research*, *Heritage Science*, Vol. 2, n. 1, pp. 1–22.
- Ding D., Lew A. A., Ng P. T. (2016) *Tourism and Economic Growth*, *Journal of Travel Research*, Vol. 55, n. 4, pp. 454-464.

- Dodds R., Ali A., Galaski K. (2018) *Mobilising knowledge: Determining key elements for success and pitfalls in developing community-based tourism*, Current Issues in Tourism, Vol. 21, n. 13, pp. 1547 – 1568.
- Dragouni M., Fouseki K. (2018) *Drivers of community participation in heritage tourism planning: an empirical investigation*, Journal of Heritage Tourism, Vol. 13, n. 3, pp. 237-256.
- Dredge D., Thomas P. (2009) *Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 17, n. 2, pp. 249-267.
- Dredge D., Pforr C. (2008) *Tourism policy networks: Implications for governance and third way politics*. In N. Scott, R. Baggio, & C. Cooper (Eds.), Network analysis and tourism (pp. 58–78). Channel View Publications: Clevedon, UK.
- Edwards B., Goodwin M., Pemberton S., Woods M. (2000) *Partnership Working in Rural Regeneration: Governance and Empowerment*, Policy Press in association with the Joseph Rowntree Foundation: Bristol.
- Ejarque J., Martini U. (2009) *Le tre crisi del turismo*, La Rivista del Turismo, n. 2.
- Farmaki A. (2019) *Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31, n. 6, pp. 2297-2320.
- Faulkner B., Tideswell C. (1997) *A Framework for Monitoring Community Impacts of Tourism*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 5, n. 1.
- Fayissa B., Nsiah C., Tadasse B. (2007) *The Impact of Tourism on Economic Growth and Development in Africa*, Department of Economics and Finance Working Paper Series, Murfreesboro.
- Ferrari F. (2009) *Atlante del turismo in Italia*, Carocci Ed: Roma.
- Ferreira F.A., Castro C., Gomes A.S. (2021) *Positive and Negative Social-Cultural, Economic and Environmental Impacts of Tourism on Residents*, Springer Nature Singapore, Vol. 208, pp. 288-298.
- Fisher C., Krutilla J.V. (1972) Determination of optimal capacity of resource-based recreation facilities, *Natural Resources Journal*, Vol. 12, n.3, pp. 417 - 444.
- Franch M. (2002) *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli Editore: Torino.
- Freeman R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman: Boston.

- Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., Colle S. (2010) *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Fyall A., Garrod B., Wang Y. (2012) *Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon*, Journal of Destination Marketing & Management, Vol. 1, n. 1, pp. 10-26.
- Gadde E. (2000) *From marketing channels to differentiated networks – distribution dynamics in a historic perspective*. In S. Dahiya (Ed.), *The current state of business disciplines* (pp. 2641–2663). Spellbound Publications: Delhi, India.
- Gambino R. (2002) *Maniere di intendere il paesaggio*, in Clementi A., *Interpretazioni di paesaggio*. Convezione europea e innovazioni di metodo, Meltemi: Roma.
- Garaguso G., *Da Stoccolma a Rio (ed oltre)*, in: G. GARAGUSO e S. MARCHISIO (a cura di), *Rio 1992: Vertice per la Terra*, Milano, Franco Angeli, 1993, p.24.
- Garrod B., Wornell R., Youel R. (2006) *Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism*, Journal of Rural Studies, Vol. 22, n. 1, pp. 117-128.
- Garrod B. (2003) *Local participation in the planning and management of ecotourism: A revised model approach*, Journal of Ecotourism, Vol. 2, n. 1, pp. 33 – 53.
- Gavinelli L. (2012) *Territorio, networking e management come dimensioni di analisi per le decisioni degli ecomusei italiani*, CEDAM: Lavis.
- Getz D. (1983) *Capacity to absorb tourism. Concept and Implications for Strategic Planning*. Annals of Tourism Research, Vol. 10, pp.239-263.
- Getz D. (1997) *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corporation: New York.
- Gibson L., Lynch P. A., Morrison A. (2005) *The local destination tourism network: Development issues*, Tourism and Hospitality Planning & Development, Vol. 2, n. 2, pp. 87 – 99.
- Gohori O., vander Merwe P. (2022) *Limitations to community participation in tourism from local people's perspectives: Manicaland Province, Zimbabwe*, Development Southern Africa, Vol. 39, n. 6, pp. 841-855.
- Goodwin H., Santilli R. (2009) *Community-based tourism: a success?* ICRT & GTZ.
- Gursoy D., Jurowski C., Uysal M. (2002) *Resident attitudes: a structural modelling approach*. Annals of Tourism Research, Vol. 29, n. 1, pp. 79 – 105.
- Hall C. (2000) *Rethinking Collaboration and Partnerships: A Public Policy Perspective*. In *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, B. Bramwell and B. Lane, eds., pp. 143–158. Channel View Publications: Clevedon.

- Halme M. (2001) *Learning for Sustainable Development in Tourism Networks*, Business Strategy and the Environment, Vol. 10, pp. 100–114.
- Hardy C. (1985) *The nature of unobtrusive power*, Journal of Management Studies, Vol. 22, n. 4, pp. 384 - 399.
- Haven-Tang C., Jones E. (2012) *Local leadership for rural tourism development: A case study of adventa, Monmouthshire, UK*, Tourism Management Perspectives, Vol. 4, pp. 28 – 35.
- Hennink M., Kiiti N., Pillinger M., Jayakaran R. (2012) *Defining Empowerment: perspectives from international development organizations*, Development in Practice, Vol. 22, n. 2, pp. 202–215.
- Hu I.L., Chang C.C., Lin Y.H. (2021) *Using big data and social network analysis for cultural tourism planning in Hakka villages*, Tourism and Hospitality Research, Vol. 21, n. 1, pp. 99-114.
- Hughes A., Park A., Kietzmann J., Archer-Brown C. (2019) *Beyond bitcoin: what blockchain and distributed ledger technologies mean for firms*, Business Horizons, Vol. 62, n. 3, pp. 273-28.
- Huybers T., Bennett J. (2000) *Impact of the environment on holiday destination choices of prospective UK tourists: implications for Tropical North Queensland*, Tourism Economics, Vol. 6, n. 1, pp. 21 – 46.
- Ife J. (2002) *Community development: Community-based alternative in the age of Globalisation*, Pearson Education: Sydney.
- Iorio M., Corsale A. (2014) *Community-based tourism and networking: Viscri, Romania*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 22, n. 2, pp. 234-255.
- Irshad H. (2010) *Rural Tourism - An Overview*, Government of Alberta - Department of Agriculture and Rural Development - Rural Development Division.
- Jamal T., Getz D. (1995) *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*, Annals of Tourism Research, Vol. 22, pp. 186–204.
- Janes R. R. (2016) *Museums without borders*, Routledge: New York.
- John P. (1998) *Analyzing Public Policy*, Continuum: London and New York.
- Jones P., Simmons G., Packham G., Beynon-Davies P. (2014) *An exploration of the attitudes and strategic responses of sole-proprietor micro-enterprises in adopting information and communication technology*, International Small Business Journal, Vol. 32, n.3, pp. 285-306.
- Jordan E.J., Spencer D.M., Prayah G. (2019) *Tourism impacts, emotions and stress*, Annals of Tourism Research, Vol. 75, pp. 213-226.

- Kala D., Bagri S.C. (2018) *Barriers to local people participation in tourism development: evidence from mountainous state Uttarakhand, India*, Turizam: Međunarodni Znanstveno-stručni časopis Vol. 66, n. 3, pp. 318–333.
- Katircioglu S.T. (2014) *International tourism, energy consumption, and environmental pollution: the case of Turkey*, Renew Sust Energ, Vol. 36, pp. 180 – 187.
- Kim H.J.M.C., SooCheong S.J. (2006) *Tourism expansion and economic development: The case of Taiwan*, Tourism Management, Vol. 27, pp. 925-933.
- Koch L., Kautonen T., Grünhagen M. (2006) *Development of Cooperation in New Venture Support Networks: The Role of Key Actors*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.13, n.1, pp. 62-72.
- Kontogeorgopoulos K., Churyen A., Duangsaeng V. (2014) *Success factors in community-based tourism in Thailand: The role of luck, external support, and local leadership*, Tourism Planning & Development, Vol. 11, n. 1, pp. 106-124.
- Krzelj-Colovic Z., Raguz I., Beran I. (2015) *Strategic networking in hospitality industry*. In Ivona Vrdoljak Raguz, Najla Podrug, & Lara Jelenc (Eds.), *Neo-strategic Management: An International perspective on trends and challenges*, pp. 45-56. Springer.
- Labuschagne C., Brent A. C. (2005) *Sustainable Project Life Cycle Management: The need to integrate life cycles in the manufacturing sector*, International Journal of Project Management, Vol. 23, n. 2, pp. 159 – 168.
- Lankford S. V., Howard D. R. (1994) *Developing a tourism impact attitude scale*, Annals of Tourism Research, Vol. 21, n. 1, pp. 121 – 139.
- Lapeire R. (2010) *Community-based tourism as a sustainable solution to maximise impacts locally? The Tsiseb Conservancy case, Namibia*, Development Southern Africa, Vol. 27, n. 5, pp. 757-772.
- Lee T. H., Jan F. H. (2019) *Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability*, Tourism Management, Vol. 70, pp. 368 – 380.
- Lee T. H., Jan F. H., Tseng C. H., Lin, Y. F. (2018) *Segmentation by recreation experience in island-based tourism: A case study of taiwan's liuqiu island*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 26, n. 3, pp. 362–378.
- Li S., Jago L. (2013) *Evaluating economic impacts of major sports events – A meta-analysis of the key trends*, Current Issues in Tourism, Vol. 16, n. 6, pp. 591–611.
- Liu J., Feng T., Yang X. (2011) *The energy requirements and carbon dioxide emissions of tourism industry of Western China: a case of Chengdu city*, Renew Sust Energ, Vol.15, pp. 2887 – 2894.

- Lundberg E. (2015) *The level of tourism development and resident attitudes: A comparative case study of coastal destinations*, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 15, n. 3, pp. 266–294.
- Macchiavelli A. (2010) *L'ecomuseo come opportunità di incontro con il turista*, in Grasseni C., *Ecomuseologie: pratiche e interpretazioni del patrimonio locale*, Guaraldi: Rimini.
- MacKinnon D. (2002) *Rural governance and local involvement: Assessing state – community relations in the Scottish Highlands*, Journal of Rural Studies, Vol. 18, n. 3, pp. 307 – 324.
- Maggi M. (2014) *Ecomusei: dallo studio delle reti allo studio nelle reti*, in Angelini et al., *Gli ecomusei: una risorsa per il futuro*, Marsilio Editori: Venezia.
- March R., Wilkinson I. (2009) *Conceptual tools for evaluating tourism partnerships*, Tourism Management, Vol. 30, n. 3, pp. 455-462.
- Martini U. (2022) *Destination management e governo del territorio*, in Moretti A. *Destination Management*, Mc Graw Hill Create.
- Martini U. (2022) *Il turismo nella Prospettiva dello sviluppo sostenibile*, in Moretti A. *Destination Management*, Mc Graw Hill Create.
- Martini U. (2022) *Il territorio come destinazione turistica*, in Moretti A. *Destination Management*, Mc Graw Hill Create.
- Martini U., Buffa F. (2015) *Local networks, stakeholder dynamics and sustainability in tourism. Opportunities and limits in the light of stakeholder theory and SNA*, Sinergie - italian journal of management, Vol. 33, n. 96, pp. 113-130.
- Mayer M., Vogt L. (2016). *Economic effects of tourism and its influencing factors*, Zeit schrift fuer Tourismuswissenschaft, Vol. 8, n. 2, pp. 169 – 198.
- Mauracher C., Trevisan G. (2006), *Il ruolo del paesaggio agrario nell'offerta turistica del Veneto*, in Marangon F. (a cura di), “Gli interventi paesaggistico ambientali nelle politiche regionali di sviluppo rurale”, Franco Angeli Edizioni: Milano.
- Mendoza H.M, Castellano J.M.P, Expòsito C.U. (2021) *The ecomuseum as a space for the activation of governance processes. Co -management of heritage in responsible tourism management*, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 19, n. 4, pp. 633-654.
- Mihalic T. (2014) *Tourism and Economic Development Issues*. In Sharpley R., Telfer J. *Tourism and Development. Concepts and Issues*. (2nd ed., pp. 77-117). Toronto: Channel View Publications.
- Mitchell M., Hall D. (2005) *Rural tourism as sustainable business: key themes and issues*. In D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell. (Eds.) *Rural tourism and sustainable business* (pp. 3-16).

Channel View Publications: Toronto.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academic of Management Review*, Vol. 22, n. 4, pp. 853-886.

Morrow J. L. Jr., Hansen M. H., Pearson A. W. (2004) *The cognitive and affective antecedents of general trust in cooperative organizations*, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, n. 1, pp. 48-64.

Moulin C. (1995) *On Concepts of Community Cultural Tourism*, *The Tourist Review*, n. 4.

Mura M. (2015), *Riflessioni preliminari sul turismo rurale e lo sviluppo rurale sostenibile*, *Turismo e Psicologia*, pp. 154-172.

Mwesiumo D., Halfdanarson J., Shlopak M. (2022) *Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway*, *Tourism Management*, Vol. 89.

Murphy P. E. (1985) *Tourism: A community approach*, Methuen: London.

Murphy P. E. (1988) *Community driven tourism planning*. *Tourism Management*, Vol. 9, n. 2, pp. 96-104.

Nifle R. (2005) *Le tourisme des valeurs*, *Espaces*, n. 232.

Pablo-Romero M.D.P., Molina J.A. (2013) *Tourism and economic growth: a review of empirical literature*, *Tourism Management Perspectives*, Vol.8, pp. 28–41.

Panyik E., Costa C., Rátz, T. (2011) *Implementing integrated rural tourism: An event-based approach*, *Tourism Management*, Vol. 32, n. 6, pp. 1352 – 1363.

Parker S. (2000) *Collaboration on Tourism Policy Making: Environmental and Commercial Sustainability on Bonaire, NA*. In *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, B. Bramwell and B. Lane, eds., pp. 78–97, Channel View Publications: Clevedon.

Pass C., Lowes B., Davies L. (1993) *Collins Dictionary of Economics*, 2nd Edition, Glasgow: Harper Collins.

Pechlaner H., Beritelli P., Volgger M. (2015) *Introduction: emerging landscape of destination governance*, in Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M. and Scott, N. (Eds), *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*, Emerald: Bingley, p. 7.

Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (2012) *Destination Governance: teoria ed esperienze*, Giappichelli Editore, Torino.

- Pecqueur B. (2001) *Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés*, *Economie Rurale*, Vol. 26, n. 1, pp. 37–49.
- Peric M., Djurkin, J. (2014) *Systems thinking and alternative business model for responsible tourist destination*, *Kybernetes*, Vol. 43, n. 3/4, pp. 480 – 496.
- Pezzini M. (2001) *Rural Policy Lessons from OECD Countries*, *International Regional Science Review*, Vol. 24, n. 1, pp. 134-45.
- Pfarr C. (2002) *The makers and the shakers of tourism policy in the northern territory of Australia: a policy network analysis of actors and their relational constellations*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 9, n. 2, pp. 134-151.
- Phillipson J., Gorton M., Laschewski, L. (2006) *Local business cooperation and the dilemmas of collective action: Rural micro-business networks in the north of England*, *Sociologia Ruralis*, Vol. 46, pp. 40-59.
- Powell W.W. (1990) *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp. 295–326). JAI Press: Greenwich.
- Provan K., Kenis P. (2007) *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, n. 2, pp. 229–252.
- Ramkissoon H. (2023) *Perceived social impacts of tourism and quality-of-life: a new conceptual model*, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 31, n. 2, pp. 442-459.
- Rasool H., Maqbool S., Tarique Md. (2021) *The relationship between tourism and economic growth among BRICS countries: a panel cointegration analysis*, *Future Business Journal*, Vol. 7, n. 1.
- Reid D. G., Mair H., George W. (2004) *Community tourism planning: A self-assessment instrument*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, n. 3, pp. 623–639.
- Reina G. (2014) *L'ecomuseo fra territorio e comunità*, in Angelini et al., *Gli ecomusei: una risorsa per il futuro*, Marsilio Editori: Venezia.
- Restrepo N., Lozano S., Anton Clavé S. (2021) *Measuring institutional thickness in tourism: An empirical application based on social network analysis*, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 37.
- Ring J., Peredo A., Chrisman J. (2010) *Business networks and economic development in rural communities in the United States*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, n. 1, pp. 171-195.

- Rispoli M., Tamma M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Editore: Torino.
- Riva R. (2012) *Ecomusei e turismo*, Ri-Vista ricerche per la progettazione del paesaggio, Firenze University Press.
- Rivière G.H. (1985) *The ecomuseum an evolutive definition*, Museum International, Vol. 37, n. 4, pp. 182-183.
- Robaina-Alves M., Moutinho V., Costa R. (2016) *Change in energy-related CO₂ (carbon dioxide) emissions in Portuguese tourism: a decomposition analysis from 2000 to 2008*, Clean Prod, Vol. 111, pp. 520 – 528.
- Rodríguez-Díaz M., Espino-Rodríguez T. (2008) *A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities*, Journal of Travel Research, Vol. 46, n. 4, pp. 368 – 380.
- Roodbari H., Olya H. (2023) An integrative framework to evaluate impacts of complex tourism change initiatives, *Tourism Management*, Vol. 100.
- Rowe G., Frewer L. J. (2000) *Public participation methods: A framework for evaluation*, Science, Technology, & Human Values, Vol. 25, n. 1, pp. 3 – 29.
- Ruiz I., Molina V., Quesada J. M. (2018) *Multidimensional research about oleotourism attraction from the demand point of view*, Journal of Tourism Analysis, Vol. 25, n. 2, pp.114–128.
- Salazar N. (2012) *Community-based cultural tourism: issues, threats and opportunities*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 20, n. 1, pp. 9-22.
- Salemink K., Strijker D., Bosworth G. (2015) *Rural development in the digital age: A systematic literature review on unequal ICT availability, adoption, and use in rural areas*, Journal of Rural Studies, Vol. 54, pp. 360-371.
- Schonstrom M. (2005) *Creating knowledge networks: Lessons from practice*, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, n. 6, pp.17-30.
- Scott J. (2000) *Social Network Analysis*, Sage: London.
- Scott N., Cooper C., Baggio R. (2008) *Destination networks – theory and practice in four Australian cases*, Annals of Tourism Research, Vol. 35, n. 1, pp. 169-188.
- Sequeira T.N., Campos C. (2005) *International Tourism and Economic Growth: A Panel Data Approach*, FEEM Working Paper, n. 141.05.

- Shahzad S.J.H., Shahbaz M., Ferrer R., Kumar R.R. (2017) *Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the quantile-on-quantile approach*, *Tourism Management*, Vol. 60, pp. 223-232.
- Shakouri B., Yazdi S.K., Nategian N., Shikhrezaei N. (2017) *The Relation between International Tourism and Economic Growth*, *Journal of Tourism & Hospitality*, Vol. 6, n.4.
- Sheehan L., Ritchie J. R. B., Hudson S. (2007) *The destination promotion triad: understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels and DMO*, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, n. 1, pp. 64 - 74.
- Siakwah P., Musavengane R., Leonard L. (2020) *Tourism governance and attainment of the Sustainable Development Goals in Africa*, *Tourism Planning & Development*, Vol. 17, n. 4, pp. 355–383.
- Simmons D.G. (1994) *Community participation in tourism planning*, *Tourism Management*, Vol. 15, n. 2, pp. 98-108.
- Telfer S.J., Sharpley R. (2008) *Tourism and Development in the Developing World*, Routledge: London.
- Timothy D.J. (1999) *Participatory planning: A view of Tourism in Indonesia*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, n. 2, pp. 371-391.
- Timothy D.J., Boyd S.W. (2007) *Heritage e turismo*, Hoepli.
- Tinsley R., Lynch P. (2001) *Small tourism business networks and destination development*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, n. 4, pp. 367-378.
- Tooman L. A. (1997) *Tourism and Development*, *Journal of Travel Research*, Vol.35, n. 3, pp. 33-40.
- Tosun C. (2000) *Limits to community participation in the tourism development process in developing countries*, *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 613-633.
- Townsend L., Wallace C., Smart A., Norman T. (2016) *Building virtual bridges: How rural micro-enterprises develop social capital in online and face-to-face settings*, *Sociologia Ruralis*, Vol. 56, n. 1, pp. 29-47.
- Tran M.T.T, Jeeva A.S., Pourabedin Z. (2016) *Social network analysis in tourism services distribution channels*, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 18, pp. 59-67.
- Trobia A., Milia V. (2011) *Social network analysis*, Carocci: Roma.
- Vernon J., Essex S., Pinder D., Curry K. (2005) *Collaborative policymaking: Local Sustainable Projects*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, n. 2, pp. 325-345.

Vrontis D., Christofi M., Giacosa E., Serravalle F. (2021) *Sustainable Development in Tourism: a stakeholder analysis of the Langhe Region*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 46, n. 5, pp. 846–878.

Waligo V. M., Clarke J., Hawkins R. (2013) *Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework*, Tourism Management, Vol. 36, pp. 342–353.

Walter N. (2014) *From values to narrative: A new foundation for the conservation of historic buildings*, International Journal of Heritage Studies, Vol. 20, n. 6, pp. 634–650.

Wasserman S., Faust K. (1994) *Social network analysis*, Cambridge University Press: Cambridge.

Weil S.E. (2005) *A Success/Failure Matrix for Museums*, Museum News: Washington.

Yang J., Yang R., Chen M.H., Su C.H.J, Zhi Y., Xi J. (2021) *Effects of rural revitalization on rural tourism*, Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol. 47, pp. 35-45.

Zehrer A., Raich F. (2010) *Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development*, The Service Industries Journal, Vol. 30, n. 10, pp. 1683-1705.

Ziakas V., Costa C. (2011) *Event portfolio and multi-purpose development: establishing the conceptual grounds*, Sport Management Review, Vol. 14, n. 4, pp. 409-423.

Zhong L., Deng J., Song Z., Ding P. (2011) *Research on environmental impacts of tourism in China: progress and prospect*, Environmental Management, Vol. 92, n. 11, pp. 2972 – 2983.

Zyrianov A., Zyrianova I. (2021) *Planning of the interregional tourist route in the urals*. Quaestiones Geographicae, Vol. 40, n. 2, pp. 109 – 118.

Sitografia e altri materiali

Allisio S., Barai G., Genre L., Maggi M., Martini S (2005) *Ecomuseo e partecipazione: un approccio di governance*, in *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, IRES Piemonte: Torino.

AMNEWS, UNWTO, Vol. 60 (Dicembre 2023).

Berchi M. (2009) *Dal turismo consumistico al turismo consapevole: quale turismo per quali ecomusei*, in workshop Rete Ecomusei Lombardia 2009, Centro Pp Somaschi a Somasca di Vercurago.

Bissa F., Cavattoni L. (2012) *Valorizzazione della Pianura Veronese: la ciclo-pista delle risorgive alle zone umide*, Facoltà di architettura e società, Politecnico di Milano.

Brodie E., Hughes T., Jochum V., Miller S., Ockenden N., Warburton D. (2011) *Pathways through participation*. London: NCVO, Involve, IVR.

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Verona (2023) *Economia veronese: edizione 2023*.

Carta Internazionale per il turismo sostenibile, La Carta di Rimini (Giugno, 2001).

Carta di Lanzarote, Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile (Aprile, 1995).

Chin C., Thian S., Lo M. (2017) *Community's experiential knowledge on the development of rural tourism competitive advantage: A study on Kampung Semadang – Borneo Heights, Sarawak*, Tourism Review, Vol. 72, n. 2, pp. 238 – 260.

Coldiretti (2015/2016) *Educazione alla Campagna Amica*.

Commissione Europea (1999) *Towards quality rural tourism: Integrated Quality Management (IQM) of rural tourist destinations*.

Convenzione sui cambiamenti climatici, in: a cura di G. GARAGUSO e S. MARCHISIO, Rio 1992: Vertice per la Terra, Milano, Franco Angeli, 1993, p.179.

Corsi d'acqua e mulini nel comprensorio dell'alto tartaro: realtà del passato e problemi attuali (1996) Convegno Consorzio di Bonifica Agro Veronese Tartaro Tione, Fondazione Cassa di Risparmio Verona Vicenza Belluno e Ancona: Verona.

Da Re C. (2015) *La comunità e il suo paesaggio: l'azione degli ecomusei per lo sviluppo sostenibile*, in Zagato, Sapere l'Europa, sapere d'Europa, Ca' Foscari Edizioni: Venezia.

Davis P. (2005) *Standards, performance measurement and the evaluation of ecomuseum practice and 'success'*, in Donghai S., Jinping Z., Davis P., de Varine H., Maggi M., *Communication and Exploration*, Trento.

Dacco G. (2009) *Ecomusei e turismo: un rapporto necessario, un legame ambivalente*, in workshop Rete Ecomusei Lombardia 2009, Centro Pp Somaschi a Somasca di Vercurago.

Delarge A. (2005) *Come funziona un ecomuseo? Modalità d'interazione in un ecomuseo partecipativo*, in *Museo e Cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, IRES Piemonte: Torino.

Dichiarazione di Johannesburg sullo Sviluppo Sostenibile, Vertice Mondiale sullo sviluppo sostenibile (Settembre, 2002).

Fao – Ece – Ilo (2000) *Public participation in Forestry in Europe e North America*, Relazione del Joint Committee Team of Specialists on Participation in Forestry, working paper 163, Sectorial activities department, International Labour Office: Genève.

- Ferrarese A., Tognetti L. (2007) Piano di Sviluppo Locale 2007-2013, IAT-Pianura Veronese.
- Getz D. (1987) *Tourism planning and research: traditions, models and futures*, Proceedings of the Australian travel workshop: Bunbury, Western Australia.
- Global Code of Ethics for Tourism, UNWTO (Dicembre, 2001).
- Il turismo a Verona. Edizione 2020 (2020) Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona.
- Irshad H. (2011) *Impacts of community events and festivals on rural places*, Government of Alberta, Department of Agriculture and Rural Development, Rural Development Division.
- Le destinazioni turistiche e i marchi d'area veronesi. Analisi dei flussi turistici nel 2022 (2023) Centro Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona.
- Meyer D. (2004) *Tourism routes and gateways: Key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism*. ODI discussion paper.
- Mondoñedo M.E.S.S (2021) *Stakeholder theory and sustainable recovery of the tourism sector*, Revista Atlántida, pp. 35-56.
- Moretti A. (2023) Materiali del corso di Destination Management, Università Ca' Foscari: Venezia.
- OECD Tourism Trends and Policies 2022, pp. 46-47.
- One Planet Network Indicators of Success Annual Program Reporting 2021, ONU.
- 'Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, UNWTO (2018).
- Piano strategico 2023-2026 Destination Verona & Garda Foundation (2023).
- Report of the World Commission on Environment and Development, ONU (1997).
- Rapporto turismo enogastronomico e sostenibilità. Anno 2023. Roberta Garibaldi.
- Statuto Destination Verona & Garda Foundation (2022) Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Verona.
- Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J. P. (2010) Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Brussels: EC.
- UNECA (United Nations Economic Commission for Africa), 2010, Governing Development in Africa—The Role of the State in Economic Transformation. Addis Ababa.

UNWTO (2023) *Tourism and rural development: a policy perspective*.

UNWTO (2003) *Sustainable Development of Ecotourism: A Compilation of Good Practices in SMEs*, World Tourism Organization: Madrid.

Van der Borg J. (2009) *DISPENSA DI ECONOMIA DEL TURISMO. Parte Prima: Domanda Turistica, Consumo Turistico, Previsioni*.

WTTC (2011) World Travel and Tourism Council. *Travel and tourism economic impact 2011: European Union*. World Travel and Tourism Council, London

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/12/La-Capacit%C3%A0-di-Carico-Turistica.-Quaderni-della-valorizzazione-NS-5.pdf>

<https://federturismo.it/it/i-servizi-per-i-soci/studi-e-statistiche/i-numeri-del-turismo/6548-wttc-il-turismo-vale-il-29-del-pil-mondiale>

<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-Impact-research/regions-2018/world2018.pdf>

<https://www.unwto.org/world-tourism-day-2020/tourism-and-rural-development-technical-note>

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-it/biblio/touris/art01.htm>

<https://www.treccani.it/vocabolario/festival/>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/pagine/default#:~:text=%E2%80%8BPer%20Responsabilit%C3%A0%20Social e%20delle,e%20nei%20loro%20rapporti%20con>

<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=394475>

<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=475980>

<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=387330>

<https://www.culturaveneto.it/it/la-tua-regione>

https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=17&codice=17PDL0025970

<http://www.pianuraveronese.com/index.php/it/osservatorio-locale/osservatorio-locale-sperimentale-del-paesaggio-della-pianura-veronese-il-territorio>

<https://centroambientalearcheologico.it/il-museo/>

<https://portale.bonificaveronese.it/la-storia/>

<https://www.vr.camcom.it/DMO>

<https://www.destinationveronagarda.it/it/localita/pianura-dei-dogi>

<http://www.pianuraveronese.com/>

<https://www.unpliverona.it/>

<https://www.ecomuseoaquaeplanae.it/>