

LA GOVERNANCE DEL TURISMO

NELLE STRATEGIE DELLE AREE INTERNE



LA GOVERNANCE DEL TURISMO

NELLE STRATEGIE DELLE AREE INTERNE

Il rapporto di ricerca è stato realizzato nell'ambito del Progetto "La Strategia Nazionale per le Aree Interne e i nuovi assetti istituzionali"

Responsabile del Progetto Clelia Fusco

Autori

Aniello D'Angelo
Maria De Rosa
Elio Flora
Clelia Fusco
Sara Garofalo
Antonello Picucci
Alessandro Pirani
Giovanni Xilo

Dicembre 2022

INDICE

Premessa	6
1. Le condizioni di partenza: gli accordi intercomunali	9
1.1. Turismo come leva strategica: linee guida e modelli.....	9
1.2. I policy network: strumenti e varianti	11
2. Servizi turistici e reti di comuni: principali evidenze	14
2.1. I policy network: strumenti e varianti	16
2.2. Il ruolo delle regioni tra accentramento e delega.....	20
3. La gestione associata del turismo	23
3.1. Gli strumenti in dettaglio	24
3.2. L'integrazione intersettoriale delle policy.....	26
4. Tutto fa turismo? Una panoramica sulle schede progettuali	29
4.1. I soggetti attuatori e le risorse per il turismo.....	30
4.2. Cosa viene finanziato: le tipologie di interventi.....	31
5. Conclusioni: quale sussidiarietà per il turismo	33
ALLEGATI	36
Le 13 aree SNAI	38
1. Valle Bormida	39
2. Val di Lanzo.....	40
3. Alto Lago di Como e Valli del Lario	41
4. Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese	42
5. Dolomiti Friulane	43
6. Spettabile Reggenza	44
7. Appennino Emiliano	45
8. Ascoli Piceno.....	46
9. Monti Dauni.....	47
10. Versante Ionico - Serre	48
11. Madonie	49
12. Calatino.....	50
13. Terre Sicane	51

Premessa

La Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) prevede che l'impegno ad attuare le strategie proposte sia supportato dalla volontà di collaborare, dimostrata dall'avvenuta sottoscrizione di accordi formali tra gli enti coinvolti (siano essi comuni, o unioni di comuni). Questa prova di avvenuto convenzionamento, ritenuta un requisito indispensabile ai fini dell'approvazione della strategia stessa, riguarda almeno due funzioni o servizi tra quelli elencati nell'art. 14 del D.L. 78 del 2010 (convertito in Legge 122/2010). I servizi turistici, pur non rientrando nella categoria delle funzioni considerate 'fondamentali' (si veda per una trattazione sistematica sul punto il paragrafo 2.1), sono un servizio ritenuto spesso utile a completare il quadro di collaborazione.

Il presente approfondimento, svolto nell'ambito del progetto "La Strategia Nazionale per le Aree Interne e i nuovi assetti istituzionali" frutto della collaborazione tra il Dipartimento della funzione pubblica e Formez PA¹, intende fornire un punto di osservazione su quali dispositivi istituzionali e amministrativi sono stati adottati a supporto del turismo inteso come ambito di policy nell'ambito della Strategia Aree Interne. Tredici delle 72 aree che hanno partecipato alla SNAI, infatti, si sono dotate di un proprio schema organizzativo specifico per le politiche turistiche, stipulando accordi per la gestione associata dei servizi a supporto della domanda e offerta di ricettività, una materia che presenta elementi di utilità nella tessitura di azioni strategiche per il rilancio dei territori di margine. I servizi turistici sono, da un lato, una declinazione esplicita della, spesso ancora solo potenziale, vocazione territoriale e, fatto ancora più importante, uno strumento che al pari di altre politiche di sviluppo locale può aiutare l'integrazione intersettoriale e tra attori diversi.

Le interdipendenze tra differenti livelli di produzione di policy (regionale, comunale, intercomunale) si sommano alla presenza di ambiti di gestione, programmazione e pianificazione che attengono ad areali spesso sovrapposti o 'a scavalco' rispetto alle aree: si pensi ai parchi, ai bacini imbriferi o alle Aziende di Promozione Turistica le cui

¹ Progetto attivo dal maggio 2016.

perimetrazioni sfuggono a quelle delle aree interne che, come noto, sono ritagliate sulla base del grado di perifericità dei comuni ad esse aderenti.

La complessità di questa rete di attori istituzionali – che sarà approfondita più avanti – si somma a sua volta alla presenza di organizzazioni che coordinano l'azione degli operatori economici, veicolandone la capacità operativa. Lo strumentario che ne deriva è raramente organico, presentando piuttosto caratteri di spiccata frammentazione e forte difficoltà di coordinamento.

Qui di seguito l'articolazione di questo contributo. Nel primo capitolo viene tratteggiata la tipologia di strumenti di governance che si riscontra essere in uso nell'universo considerato: si tratta di strumenti di policy di varia natura, cui in ambiti geografici diversi si attinge per coordinare gli attori e tentare di produrre progettualità non solo condivise ma, possibilmente, efficaci.

Nel secondo capitolo viene proposto un *excursus* giuridico-amministrativo per tentare di rispondere alla domanda: chi, in chiave sussidiaria, deve e può occuparsi di turismo nel quadro istituzionale e normativo italiano? Che ruolo hanno i comuni come primo e più prossimo livello amministrativo in un contesto di titolarità prevalente in capo alle regioni? Nel terzo capitolo, infine, viene descritta sinteticamente la casistica specifica di quelle aree (13 in totale) i cui comuni costituenti si sono dotati di accordi formali per la gestione associata dei servizi turistici, servizi che in contesti puntuali e peculiari – caratterizzati da maturità della politica turistica – sono talmente al centro della visione politica da farsi elemento di aggregazione e coordinamento tra gli enti sottoscrittori della strategia d'area.

Il metodo

L'analisi è stata condotta partendo dai dati rilevabili dalle schede-progetto delle strategie, così come formalizzate in allegato agli Accordi di Programma Quadro (di seguito APQ) stipulati. In una fase iniziale, si è proceduto ad una lettura degli APQ delle aree interne, mantenendo un focus sulle schede di intervento relative a progettualità riconducibili al turismo (579 schede complessive²); le informazioni relative sono state sistematizzate in una

² In questo conteggio sono state considerate tutte le schede progettuali che presentano attinenze tematiche al turismo inteso in senso lato come politica di sviluppo locale che agisce sulla leva culturale, ambientale e dell'offerta di ricettività in senso stretto.

base di dati, da cui sono state tratte elaborazioni descrittive, articolata in due elenchi: il primo, generale, raccoglie i dati di sintesi di tutte le aree; il secondo è relativo invece alle schede-progetto delle singole aree. Successivamente si è proceduto ad un'analisi qualitativa di dettaglio degli accordi formali delle 13 aree che hanno messo il turismo come materia centrale delle rispettive strategie di schede di sintesi.

La fotografia della materia nelle strategie delle aree è stata articolata principalmente secondo tre punti di osservazione:

- 1) la presenza di una struttura di governance complessiva degli interventi turistici,
- 2) la rilevanza delle azioni (schede progettuali, vedi *infra*) di governance turistica,
- 3) la presenza di gestione associata dei servizi turistici formalizzata e la presenza di funzioni/servizi in gestione associata a supporto del turismo³.

L'analisi degli interventi è stata articolata classificando, da un lato, le tipologie di intervento⁴, dall'altro i soggetti attuatori. L'eterogeneità delle fattispecie osservate, così come la vastità tipologica delle azioni considerabili funzionali alla valorizzazione turistica del territorio (anche laddove non esplicitamente citato come 'titolo'), suggerisce di adottare una definizione operativa di 'progetti turistici' come 'campo di pratiche che attivano e sostengono l'iniziativa privata nella costruzione dei sistemi d'offerta di ricettività e accoglienza locale'. Sulla base delle dimensioni di analisi di interesse per lo studio delle gestioni associate in tema turismo, si è proceduto all'analisi documentale del materiale disponibile (convenzioni, regolamenti, APQ).

³ Ad esempio: uffici di informazioni/offerta, trasporti, guardia medica turistica, ecc.

⁴ Governance turistica, informazione e comunicazione, infrastrutture per il turismo, turismo accessibile, formazione, promozione, strutture ricettive, ecc.

1. Le condizioni di partenza: gli accordi intercomunali

Più di otto schede progettuali in media per ogni strategia della programmazione SNAI è un dato che restituisce la centralità del tema turismo nel modo in cui è stata declinata localmente l'idea di sviluppo per le aree interne. Come già ricordato, le strategie prodotte hanno dovuto misurarsi con una rilevante parte dell'attività di progettazione dedicata a quell'ambito genericamente definito 'turismo'. Questo a partire, come già richiamato in premessa, da un'interpretazione sfaccettata dell'idea di 'sviluppo locale' che vede nell'aumento quali-quantitativo della capacità ricettiva un requisito necessario per realizzarsi.

Nelle strategie di sviluppo locale – non solo in aree interne – quello del turismo è infatti da tempo un settore sul quale le amministrazioni locali tentano di misurarsi, con gradazioni assai diversificate sia dal lato della cosiddetta 'vocazione' (la quantità e la qualità dell'offerta disponibile), sia dal lato della capacità di attivare sistemi economici e organizzativi in grado di sostenerla.

1.1. Turismo come leva strategica: linee guida e modelli

La SNAI individua la "Valorizzazione delle risorse naturali, culturali e del turismo sostenibile" come una delle traiettorie possibili per dare corpo a progetti di rilancio dei territori. Le Linee guida del MIBACT per la Strategia Nazionale Aree Interne⁵ sono state il punto di riferimento per la progettazione delle strategie di sviluppo turistico nell'ambito delle strategie d'area: vi è descritto il processo metodologico da seguire, articolato in sintesi nelle seguenti fasi: 1) definizione della vocazione del territorio e delle sue specificità; 2) definizione dei risultati attesi e pianificazione delle possibili azioni; 3) definizione del modello di governance per la gestione degli interventi e lo sviluppo della strategia turistica nell'area; 4) integrazione con altri settori; 5) verifica della coerenza delle scelte con il quadro programmatico di contesto; 6) definizione degli indicatori di realizzazione e risultato. È in altre parole chiarita la necessità di dotarsi di una visione di sviluppo turistico

⁵ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2016), *Linee Guida per la Strategia Nazionale per le Aree Interne*.

(“quadro programmatico”) che sia coerente con un “modello di governance” capace di decidere, scegliere, orientare.

In questo paragrafo ci soffermiamo pertanto sulle diverse configurazioni adottate dalle aree per far fronte alla sfida del rilancio turistico, in un quadro in cui ai comuni si sommano altre entità pubbliche (in particolare: i parchi, nazionali o regionali) con propria personalità giuridica autonoma che interagiscono, ognuno con le proprie prerogative, all'interno delle progettualità in esame. Il tutto in un quadro normativo che, come si vedrà, individua nelle regioni un interlocutore, se non propriamente esclusivo, sicuramente rilevante nella gestione della programmazione della materia, effettuata mediante la redazione di Piani o Programmi annuali e/o pluriennali che definiscono gli obiettivi strategici e le linee d'indirizzo per la qualificazione dell'offerta turistica, e le fonti di finanziamento a disposizione per i progetti turistici e per gli operatori del ramo. Un'azione, quella di programmazione, che coinvolge in varia misura, coerentemente con il principio di sussidiarietà, gli enti locali, le organizzazioni territoriali di natura privata che hanno come obiettivo lo sviluppo e la promozione del turismo, le organizzazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali del settore maggiormente rappresentative a livello regionale.

Formez PA in questi anni ha tracciato tutte le esperienze in cui il tema è stato reso oggetto di accordi specifici, così come quelle in cui lo sono state altre funzioni o servizi che sono ritenuti utili ai fini del miglioramento di questo ambito di policy⁶. Si rende necessaria una ricognizione sulle condizioni di partenza dei sistemi organizzativi e interorganizzativi locali, iniziando da quei contesti in cui si è inteso accompagnare l'attuazione delle 'schede progettuali' con il rafforzamento di strutture organizzative di gestione associata di servizi dedicati. La metà delle tredici aree che si sono dotate di una struttura istituzionale per la gestione del turismo ha agito mediante convenzionamento di secondo di livello⁷ tra unioni di comuni e/o tra esse e gli altri comuni non aderenti⁸. Quattro aree hanno optato per la gestione associata mediante convenzione tra comuni ai sensi dell'art. 30 del Testo Unico

⁶ Si segnala il focus “I processi di digitalizzazione nelle aree interne”, Formez PA (2020).

⁷ Art. 32, comma 2, Testo Unico degli Enti Locali.

⁸ Appennino Lombardo, Madonie, Monti Dauni, Ascoli Piceno, Val Bormida, Val di Lanzo.

degli Enti Locali (TUEL)⁹. In un caso¹⁰, è stato stipulato un protocollo d'intesa ai fini della costituzione di una organizzazione per la gestione della destinazione turistica come previsto dalla legge regionale. Nelle restanti tre aree, i comuni hanno conferito l'esercizio della gestione associata all'unione di appartenenza¹¹. In alcuni casi, sono state avviate forme di collaborazione con altri enti.

Le funzioni amministrative di competenza regionale sono svolte da strutture che assumono forme diverse secondo la scelta operata da ciascuna amministrazione (si veda *infra*): generalmente, in quasi tutte le regioni sono state soppresse le Aziende di Promozione Turistica, sostituite con Agenzie regionali per la promozione del turismo. Tutto questo scenario restituisce la complessità del tema 'governance turistica', che lo stesso MIBACT ha attivato indirizzando le aree ad individuare le reti e le aggregazioni territoriali di operatori turistici, le funzioni ricoperte e i rapporti con l'esterno dell'area, in un lavoro di perimetrazione non facile, per le interdipendenze inevitabili tra zone geografiche, tra le quali risulta complesso stabilire linee di demarcazione nette. Le linee guida suggeriscono poi di effettuare una mappatura del network di policy¹², andando ad individuare i soggetti che a vario titolo curano la promozione turistica. La ricostruzione della rete di attori/settori coinvolti nella produzione delle politiche è, di conseguenza, un primo passo per comprenderne il livello di complessità e – a tendere – il costo organizzativo di cui è necessario farsi carico perché possa divenire effettivo.

1.2. I policy network: strumenti e varianti

Al pari (e, forse, in modo ancora più marcato) di altri ambiti che coinvolgono in modo molto significativo il settore privato nella loro attuazione, quello del turismo presenta un'alta complessità inter-organizzativa, con interdipendenze tra diversi livelli di produzione di policy (regionale, comunale, intercomunale, oltre agli attori specifici come i parchi,

⁹ Alto Lago di Como e Valli del Lario, Terre Sicane, Versante Ionico - Serre.

¹⁰ Spettabile Reggenza.

¹¹ Appennino Emiliano, Dolomiti Friulane.

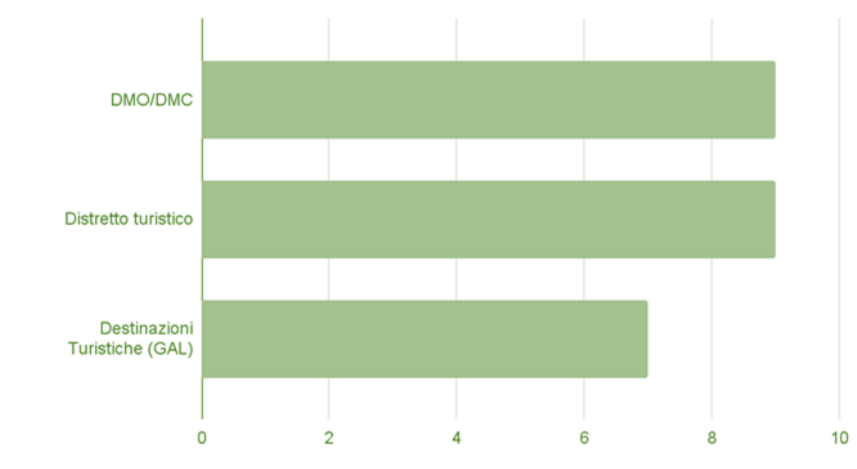
¹² "Le reti politiche sono insiemi di collegamenti istituzionali e informali tra il governo e altri attori strutturati attorno a convinzioni e interessi condivisi, anche se continuamente negoziati, nella definizione e attuazione delle politiche pubbliche" (Rhodes, R.A.W. (2008), "Policy network analysis", in Moran, Michael; Rein, Martin; Goodin, Robert E. (a cura di), *The Oxford handbook of public policy*).

regionali o nazionali). La complessità di questo network di attori istituzionali si somma a sua volta alla presenza di organizzazioni che coordinano l'azione degli operatori economici veicolando la capacità di promozione e commercializzazione. In questo quadro, alcune aree si sono trovate a costruire un nuovo modello di governance turistica funzionale alla strategia di sviluppo utilizzata, mentre altre hanno adattato modelli e strumenti preesistenti. Come riportato nelle già citate Linee guida del MIBACT, al paragrafo 2.3, elementi da considerare per valutare l'organicità dei modelli di governance turistica proposti dalle aree sono: l'esistenza di reti o aggregazioni locali di operatori del turismo e funzioni che ricoprono (animazione, coordinamento, promozione, ecc.); il rapporto tra le reti locali e i soggetti di sistema o di area vasta; la definizione dei soggetti che curano la promozione del turismo nell'area; le connessioni su progettualità turistiche in atto con il livello regionale/nazionale/internazionale. Dalla lettura delle strategie d'area non sempre i modelli risultano completi e organici. Riguardo agli strumenti di governance turistica utilizzati, le aree hanno individuato tre tipologie principali:

1. Destination Management Organization o Destination Management Company (DMO o DMC)
2. Distretti turistici
3. Destinazioni turistiche.

Grafico 1

Strumenti di governance: tipologia



Elaborazione Formez PA, 2020

Nel merito: diverse aree (9) interne hanno individuato la *Destination Management Organization* (o, in due casi, *company*) (DMO/DMC) come strumento di governance. Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, una DMO/DMC è “una organizzazione senza scopo di lucro che si occupa della gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica”¹³. Le DMO/DMC sono la forma caratteristica dell'accordo tra attori pubblici e privati nel perseguire obiettivi di impatto turistico per i territori. L'individuazione di questo strumento può essere interpretata come non pienamente rispondente alla dimensione territoriale delle aree interne, laddove questa non sia circoscritta in un più ampio contesto di governance sovraterritoriale, in territori che non sono destinazioni turistiche autonome e che non hanno forza, dimensione e massa critica per competere su un mercato globalizzato.

Dall'analisi condotta emerge poi che in 9 aree interne la strategia è organizzata in funzione dell'esistenza di un *distretto turistico* sostanzialmente isomorfo all'area (in alcuni casi in fase di costituzione). L'art. 3 del D.L. n. 70 del 2011 definisce così i distretti turistici: “possono essere istituiti, con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, su richiesta delle imprese del settore che operano nei territori interessati, previa intesa con le Regioni interessate, con gli obiettivi di riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale, di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del Distretto, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, di assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni”. Lo strumento del distretto turistico implica la presenza di una figura giuridica legalmente riconosciuta “che può lavorare in autonomia, per lo sviluppo turistico degli organismi pubblici e privati che ne fanno parte,

¹³ Fonte: UNWTO (2019), *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. Obiettivi caratteristici delle DMO: promozione turistica integrata e univoca di una destinazione turistica; coordinamento e promozione di forme di cooperazione tra gli operatori turistici; formazione degli operatori e supporto alle imprese.

traendo indubbio vantaggio dalle agevolazioni fiscali e dalle norme in materia di semplificazione amministrativa”¹⁴.

Vi è poi un ulteriore modello di governance turistica indicato: in 7 strategie d’area sono infatti citate le *destinazioni turistiche*, spesso solo parzialmente coincidenti con il perimetro delle aree interessate. Oltre alle strutture di coordinamento, che si pongono a fondamento della logica di interazione multi-attoriale, si segnalano altre forme più radicate il cui scopo istitutivo non è strettamente legato alla promozione di politiche turistiche, ma che nondimeno svolgono un ruolo di coordinamento tra enti anche su questo fronte. Parliamo in particolare dei Gruppi di Azione Locale (GAL): nelle aree interne in cui la presenza dei Gruppi è forte e ha una storia di progettualità collaborativa con gli enti territoriali, in alcuni casi la governance turistica trova il suo fulcro intorno a queste articolazioni organizzative.

2. Servizi turistici e reti di comuni: principali evidenze

Ricostruita la tipologia di strutture di governance rilevate nel campione esaminato, vale la pena inquadrare il tema turismo sotto un profilo amministrativo e gestionale nel funzionamento dell’ente locale. Non è infatti scontato che il comune debba, voglia o possa avere un ruolo nel sostenere quella che – almeno limitatamente alla componente ricettiva (strutture alberghiere/extralberghiere o ristorative) – appare come una materia privata. Ci riferiamo, in altri termini, ad un ambito intrinsecamente sperimentale di politiche. Come si vedrà più avanti, questa indeterminatezza, che letta in positivo può suggerire un quadro di opportunità per quanti si vogliano cimentare nel riformulare le prerogative comunali a partire da pratiche sperimentali, viene argomentata sulla base del quadro normativo vigente. È sembrato comunque utile approcciarsi a questo terreno sconnesso ipotizzando che i servizi turistici possano essere considerati un ambito ‘di frontiera’ per le politiche di riordino istituzionale, e in generale come proxy per osservare in chiave evolutiva le pratiche di intercomunalità.

Cosa significa dotarsi di una governance del turismo? In via di prima approssimazione, si può ritenere che la materia/funzione turismo abbia essenzialmente per oggetto, da una

¹⁴ Carmela Leone in *Federalismi.it*, 24 giugno 2020, “L’interazione pubblico-privato nei distretti turistici tra prospettive di sviluppo e questioni aperte”.

parte, le funzioni amministrative di promozione, di valorizzazione e di sostegno finanziario all'offerta turistica e, dall'altra, la definizione dei requisiti necessari per lo svolgimento delle attività private attinenti al turismo, unitamente alle funzioni di verifica e di controllo relative alla sussistenza di tali requisiti.

Essendo riconducibile a diversi settori¹⁵, vista la natura poliedrica e complessa delle attività e dei rapporti ad esso correlati, il turismo mostra una fluidità e un'indeterminatezza difficilmente racchiudibili in una definizione univoca. Inteso come campo di pratiche e politiche si declina, pertanto, in una fenomenologia articolata all'interno della quale convergono una molteplicità di interessi di varia natura (culturali, sociali, economici) e di diverso contenuto: dal punto di vista giuridico, il suo peculiare carattere intersettoriale ne fa sostanzialmente una 'non materia' e, per quanto qui interessa una 'non funzione'. Come già ricordato, il turismo non rientra infatti nel novero di quelle funzioni che il Legislatore ha inteso definire come "fondamentali": da un lato, quindi, la disciplina in materia di regolamentazione e programmazione turistica attraversa orizzontalmente branche del diritto e competenze amministrative tradizionalmente separate e distinte; dall'altro si compone di istituti e norme aventi una valenza molteplice, investendo aspetti non esclusivamente o non strettamente attinenti alla disciplina del fenomeno turistico, ma che più spesso riguardano in via principale fenomeni a questo contigui o comunque connessi, la cui regolamentazione e gestione produce comunque una ricaduta sul primo. Il quadro delle competenze in materia di turismo è mutato a seguito della riforma costituzionale del 2001 che, non inserendo la materia nell'elencazione delle competenze regionali di tipo concorrente (e nemmeno in quelle di competenza esclusiva statale) ne ha determinato, implicitamente, il riconoscimento alle regioni a titolo di competenza esclusiva o residuale (art. 117, comma 4, Cost.). Nel quadro normativo frammentato (e forse ulteriormente complicato) dalla riforma del Titolo V della Costituzione, si può ritenere che restino tuttora di competenza statale funzioni di indirizzo politico e 'di alta amministrazione', relative non solo ad attività di rilievo nazionale di promozione dell'offerta nazionale all'estero, ma anche

¹⁵ Come, ad esempio, il governo del territorio, la gestione delle entrate tributarie, l'organizzazione dei trasporti, la tutela dell'ambiente e del paesaggio, la programmazione e la realizzazione delle opere pubbliche, la gestione e la valorizzazione dei beni culturali, l'organizzazione e il dimensionamento dell'offerta formativa ecc.

ad attività pubbliche di gestione di strumenti di finanziamento del settore. Escluse le funzioni espressamente attribuite allo Stato, la generalità delle funzioni amministrative di promozione e di sostegno finanziario del turismo, nonché le diverse funzioni puntuali di verifica e di controllo relative alla sussistenza dei requisiti di queste attività¹⁶, sono attribuite alla competenza legislativa e amministrativa delle regioni chiamate (sempre ai sensi dell'art. 118 Cost.), a conferirle agli enti locali.

C'è da dire che fin da prima della riforma del 2001, alcune regioni – come numerosi enti locali – pur in assenza di apposita normativa regionale, avevano fatto ricorso, anche nel campo delle politiche turistiche, a modelli organizzativi e a strumenti operativi variegati come: società miste, aziende speciali consortili, accordi amministrativi (tra enti pubblici e tra questi e soggetti privati) al fine di ovviare al sistema, ritenuto inefficace e troppo rigido, delle cosiddette Aziende di Promozione Turistica. Proseguendo nell'*excursus*, va ricordato che la Legge n. 135/ del 29 marzo 2001 aveva poi attribuito alle regioni il compito di riconoscere i “Sistemi Turistici Locali (STL)” e di incentivarne lo sviluppo. Nella sostanza, prima della riforma del Titolo V della Costituzione, la legislazione nazionale aveva rimesso all'autonomia delle regioni e degli enti locali la scelta degli strumenti organizzativi e operativi più adeguati ad ogni specifico contesto per l'esercizio dei compiti di promozione e di valorizzazione del turismo. Dopo la riforma del Titolo V, le regioni hanno mantenuto un ruolo centrale di programmazione e coordinamento delle attività in materia¹⁷.

2.1. I policy network: strumenti e varianti

Insomma: sulla carta, non è facile trovare il bandolo della matassa su come il Legislatore abbia inteso distribuire competenze in materia di politiche turistiche: i comuni, in

¹⁶ Funzioni di autorizzazione e di classificazione degli esercizi ricettivi, di autorizzazione all'apertura di agenzie di viaggio e turismo o di abilitazione allo svolgimento delle professioni turistiche.

¹⁷ In relazione a questi ambiti di competenza: a) la programmazione dello sviluppo sostenibile e competitivo del turismo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale; b) l'omogeneità dei servizi e delle attività collegate all'offerta turistica regionale; c) le attività di promozione turistica e, in particolare, dell'immagine unitaria della Regione all'Italia e all'estero, anche attraverso le relazioni internazionali; d) la diffusione della conoscenza sulle caratteristiche dell'offerta turistica del territorio regionale; e) l'attuazione e il finanziamento di specifici progetti d'interesse regionale ed il sostegno agli operatori del settore; f) l'organizzazione della raccolta, dell'elaborazione e della comunicazione delle statistiche regionali del turismo, delle rilevazioni e delle informazioni concernenti l'offerta e la domanda turistica.

particolare, secondo la norma non risultano tra i soggetti istituzionali titolati ad occuparsene. Quelle che sono nei fatti le competenze amministrative degli enti locali in materia di turismo vanno ricercate pertanto nelle pieghe delle fonti eteronome rispetto al TUEL. Tuttavia, occorre evidenziare che lo stesso art. 3 del Testo Unico definisce il comune come ente pubblico a competenza generale ovvero come l'ente che rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo; l'art. 6 riconosce, poi, ai comuni autonomia statutaria: nello statuto ciascun comune può, quindi, stabilire le regole e principi sulla base della vocazione turistica del proprio territorio e disciplinare l'organizzazione delle funzioni amministrative in materia.

Come per le altre funzioni e/o servizi, in via generale, i comuni possono poi realizzare in forma associata la gestione e la promozione turistica di un determinato ambito territoriale mediante l'unione di comuni. Queste possono essere affidate anche ad altre forme di collaborazione intercomunale, come, ad esempio, alle convenzioni disciplinate dall'art. 30 TUEL. È possibile, poi, un'azione integrata e coordinata di comuni, province, regioni e di altre amministrazioni mediante la conclusione di accordi di programma per garantire il coordinamento delle azioni e la determinazione di tempi e modalità al fine di realizzare un'opera o un intervento rilevante per il turismo.

L'ottica della collaborazione tra gli enti locali risultava sancita dallo stesso Codice del Turismo¹⁸ che demandava l'uso turistico del territorio ad un'azione coordinata tra enti locali e regioni¹⁹. La Corte Costituzionale, con la sentenza numero 80, del 2 aprile 2012, ha dichiarato illegittimi 19 articoli del decreto, rendendolo sostanzialmente inattuabile.

¹⁸ Decreto Legislativo 23 maggio 2011, n. 79 "Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, a norma dell'articolo 14 della Legge 28 novembre 2005, n. 246, nonché attuazione della direttiva 2008/122/CE, relativa ai contratti di multiproprietà, contratti relativi ai prodotti per le vacanze di lungo termine, contratti di rivendita e di scambio. (11G0123)".

¹⁹ Nel testo, i Sistemi Turistici Locali si sostanziano in forme di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti pubblici e privati per realizzare uno specifico progetto di sviluppo turistico. E, in particolare, la collaborazione tra più soggetti pubblici nell'esercizio delle funzioni amministrative richiede il ricorso all'utilizzo delle note forme associative fra enti locali, così come previste dal TUEL, mediante le quali garantire l'integrazione tra politiche del turismo e politiche di governo del territorio come anche le politiche concernenti la gestione delle entrate tributarie, l'organizzazione dei trasporti, la tutela dell'ambiente e del paesaggio, la gestione e la valorizzazione dei beni culturali, la programmazione e la realizzazione delle opere pubbliche, l'organizzazione e il dimensionamento dell'offerta formativa e così via.

Una caratteristica comune delle leggi adottate dalle regioni in materia di organizzazione turistica è l'attenzione dedicata al sistema di informazione e accoglienza turistica che si realizza, di norma, con gli Uffici di Informazioni e Accoglienza turistica previsti in tutte le regioni, e che, allo stato, sono generalmente gestiti dalla provincia o dai comuni anche in forma associata. Le leggi regionali disciplinano i "Sistemi Turistici Locali" che, come si è detto, furono definiti per la prima volta dalla Legge 135/2001. I STL rappresentano il principale ambito di programmazione integrata per lo sviluppo turistico del territorio essendo caratterizzati dall'offerta integrata di attrazioni turistiche, beni culturali e ambientali. Come ricordato, nelle aree interne questi si sono concretizzati di volta in volta nell'attivazione di strumenti diversi, anche come esito dell'attuazione di norme regionali o, più in generale, sulla base dell'interazione dei diversi attori dei *milieux*. I Sistemi Turistici, che appunto descrivono perimetri territoriali ma non coincidono con gli strumenti di governance, vanno intesi come coalizioni temporanee che operano per lo sviluppo della filiera nell'ambito di contesti turistici omogenei. Ad essi possono partecipare le province, i comuni, le comunità montane, le camere di commercio, le associazioni pro loco, gli enti e i privati, singoli o associati, che operano nel settore turistico e nei settori ad esso collegati. Il riconoscimento dei STL, anche ai fini dell'erogazione di contributi e/o del co-finanziamento dei progetti di sviluppo presentati da tali soggetti, è di competenza regionale; c'è da dire che nelle diverse regioni si registra una costante, e cioè il ruolo centrale dei comuni nella promozione dei sistemi integrati di offerta turistica e nella creazione di reti di cooperazione pubblico-privato.

Sull'assetto e sul riparto delle competenze amministrative degli enti locali (comuni e province) ha inciso la Legge 56/2014 (cosiddetta 'Legge Delrio') che ha sancito la trasformazione delle province in enti territoriali di area vasta (di secondo livello). Ad essi sono state attribuite funzioni che vengono distinte tra 'fondamentali', 'funzioni esercitate d'intesa con i comuni' e 'funzioni attribuite dallo Stato e dalle regioni'. Il processo di trasferimento delle funzioni diverse da quelle fondamentali è disciplinato dall'art.1, commi 89 e ss., della stessa Legge, il quale prevede che lo Stato e le regioni, secondo le rispettive competenze, attribuiscono le funzioni provinciali diverse da quelle fondamentali, in conformità a quanto stabilito dall'art. 118 Cost. I servizi e le politiche per il turismo non

rientrano nelle funzioni fondamentali e, pertanto, essi sono stati variamente riallocati in capo alle città metropolitane e/o ai comuni (e in molti casi alle loro forme associative) quando non confermati di competenza provinciale o riassorbiti dalla stessa regione.

Una seconda costante di tutte le leggi regionali è rappresentata dal riconoscimento del ruolo centrale dei comuni nella promozione dei sistemi integrati di offerta turistica e nella creazione di reti di cooperazione pubblico-privata. Accanto alle tradizionali pro loco da lungo tempo, infatti, operano a livello locale organismi destinati alla promozione e alla assistenza turistica in ambiti territoriali circoscritti, ovvero, alla promozione di un determinato segmento di offerta. La natura giuridica di questi soggetti è molto diversificata, ma analoga è la partecipazione contestuale di soggetti pubblici e privati e l'importanza del ruolo riconosciuto al loro interno agli enti locali, e in particolare ai comuni. Si tratta di una tendenza che si pone in linea con il potenziamento delle competenze dei comuni, che, quali titolari primari della valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio, devono farsi parte attiva nella realizzazione di interventi finalizzati alla qualificazione del sistema dell'offerta locale e dei servizi turistici di base relativi all'informazione, all'accoglienza, all'intrattenimento degli ospiti, agli eventi e alle iniziative promozionali. Le funzioni comunali appena elencate acquistano, peraltro, ulteriore significato se lette congiuntamente alle rilevanti competenze amministrative comunali in materia di pianificazione urbanistica ed edilizia, comprendenti la realizzazione e l'esercizio di strutture ricettive; alle competenze in materia di gestione del demanio marittimo e fluviale; alle competenze in materia di valorizzazione dei beni culturali e di promozione ed organizzazione di attività culturali: tutti aspetti che, sommati insieme, denotano l'importante ruolo del livello locale in materia di turismo. Quanto alle funzioni amministrative di vigilanza e controllo sugli operatori turistici (e in particolare sulle strutture alberghiere e simili, sulle agenzie di viaggio, sugli operatori delle professioni turistiche), l'entità delle competenze comunali varia invece notevolmente da regione a regione, a seconda del maggiore o minore peso attribuito alle province dalla legislazione regionale. L'idea di fondo alla quale si ispirano i modelli organizzativi regionali è il ruolo prioritario delle comunità locali e della collaborazione pubblico-privato nella progettazione integrata del turismo, in applicazione dei principi di sussidiarietà verticale e orizzontale.

Invero, anche la stessa Commissione dell'Unione europea ha ribadito più volte che, ai fini della promozione e della sostenibilità delle destinazioni turistiche, le amministrazioni locali svolgono un ruolo essenziale di guida, di promozione politica e di facilitazione. Nella loro veste di organi decisionali e di equi mediatori tra i diversi interessi, esse possono combinare la loro profonda conoscenza delle situazioni e dei soggetti locali con ampie responsabilità e poteri, mentre come portatori di informazioni possono raggiungere quasi tutte le parti interessate a livello locale. Secondo la Commissione UE, le autorità pubbliche locali devono necessariamente definire politiche volte ad affrontare gli impatti determinati dalle seconde case, dalle residenze di anziani e dai visitatori giornalieri sulle destinazioni turistiche di loro pertinenza, oltre che le problematiche connesse al ciclo di vita delle destinazioni.

2.2. Il ruolo delle regioni tra accentramento e delega

La gestione interdisciplinare del territorio a livello regionale e locale svolge un ruolo centrale per il processo di integrazione delle valutazioni settoriali e tematiche relative alle destinazioni turistiche. Le amministrazioni regionali rivestono un ruolo importante nello sviluppo degli strumenti concreti per l'attuazione del principio che a pagare i costi sociali e ambientali devono essere coloro che li generano, anche ai fini di alleggerire i bilanci delle amministrazioni pubbliche. Insieme ad altre parti interessate pubbliche e private attive nei rispettivi territori, e nella prospettiva di creare spazi di professionalizzazione nel settore del turismo, le amministrazioni regionali possono attuare programmi di formazione e istruzione per gli addetti del settore. I governi locali e regionali e i rispettivi organismi di rappresentanza hanno un ruolo chiave per potenziare la capacità istituzionale di progredire verso la sostenibilità delle destinazioni e per favorire accordi efficaci di autoregolamentazione.

Vale la pena passare in rassegna alcuni interventi significativi delle regioni nella materia turistica.

La Regione Puglia²⁰ ha attribuito ai comuni e alle loro forme associative le funzioni come il turismo, le attività culturali e lo sport, mentre la Regione Abruzzo²¹ ha trasferito ai comuni

²⁰ Legge regionale Puglia 30 ottobre 2015 n. 31.

²¹ Legge regionale Abruzzo 20 ottobre 2015 n. 32.

le funzioni in materia di turismo, limitatamente alle funzioni amministrative che riguardano le agenzie di viaggio e turismo. La Regione Umbria²² ha stabilito che le funzioni in materia di turismo, in precedenza svolte dalle province, fossero in parte riallocate alla regione e in parte esercitate dai comuni con le forme associative previste dalla normativa vigente. La Regione Marche²³ ha, invece, avocato a sé le funzioni amministrative in materia, in precedenza svolte dalle province. La Regione Piemonte²⁴ ha invece confermato in capo alle province alcune funzioni in materia mantenendo in capo a sé le funzioni di monitoraggio dello sviluppo del sistema di informazione, e di accoglienza locale e della promozione turistica locale, nonché le funzioni di vigilanza sull'operato delle ATL (Aziende di Accoglienza e Promozione turistica locale). La Regione Molise²⁵ ha confermato in capo alle province le funzioni svolte in materia di turismo, con la sola eccezione di quelle che attengono al turismo rurale. La Regione Lombardia²⁶ ha confermato in capo alle province le funzioni in materia di turismo, mentre la Regione Liguria²⁷ ha attribuito a sé le funzioni, già esercitate dalle province, in una serie di materie: difesa del suolo, turismo, formazione professionale, caccia e pesca; cultura, sport e spettacolo (queste ultime attribuite alla Regione per quanto concerne le funzioni che richiedono una gestione unitaria a livello regionale e ai comuni per quanto concerne i servizi di interesse locale). Casi rilevanti sono quelli delle regioni Emilia-Romagna e Toscana, che hanno provveduto al riordino delle funzioni delle province con leggi organiche: in particolare, la Regione Emilia-Romagna²⁸ ha stabilito che la Città metropolitana di Bologna e le province svolgono attività amministrative connesse al Programma turistico di promozione locale, mentre ai comuni e alle unioni di comuni compete in particolare “la valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio” che è assicurata tramite l'organizzazione e gestione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza che comprendono l'assistenza e l'informazione ai turisti a carattere locale, e l'organizzazione o compartecipazione a manifestazioni di

²² Legge regionale Umbria 2 aprile 2015 n. 10.

²³ Legge regionale Marche 3 aprile 2015 n. 13.

²⁴ Legge regionale Piemonte 29 ottobre 2015 n. 23.

²⁵ Legge regionale Molise 10 dicembre 2015 n. 18.

²⁶ Legge regionale Lombardia 8 luglio 2015 n. 19.

²⁷ Legge regionale Liguria 10 aprile 2015 n. 15.

²⁸ Legge regionale Emilia-Romagna 30 luglio 2015 n. 13.

intrattenimento o altre iniziative di animazione e promozione turistica di interesse locale, che possono coinvolgere anche pro loco e altri organismi operativi sul territorio. In particolare, ai comuni e alle unioni dei comuni è conferito l'esercizio delle funzioni amministrative relative alle strutture ricettive, alle agenzie di viaggio e turismo, alla comunicazione dei prezzi concernenti attività turistiche ad uso pubblico gestite in regime di concessione, al demanio marittimo. La Regione Toscana²⁹ ha invece disposto il trasferimento ai comuni e alle unioni di comuni delle funzioni in materia di turismo, ad eccezione della formazione professionale degli operatori turistici, già esercitate dalle province: le funzioni del turismo e sport sono trasferite ai comuni capoluoghi di provincia, che le esercitano su tutto il territorio provinciale, fatta eccezione per i comuni della Città metropolitana di Firenze. A loro volta, i comuni capoluogo possono affidare l'esercizio della 'funzione turismo', ad eccezione dei compiti di raccolta dei dati statistici, ai comuni suddivisi in ambiti di dimensione territoriale adeguata. La Regione Campania³⁰ ha infine riservato a sé le funzioni di programmazione, il riconoscimento dei Poli Turistici Locali (PTL), nonché l'istituzione, la regolamentazione e il coordinamento dei Servizi di Informazione e di Accoglienza Turistica; alle province e alla Città metropolitana di Napoli spetta la partecipazione alla formazione dell'atto triennale di indirizzo della Regione per il turismo e la promozione dei PTL anche attraverso la partecipazione ai medesimi. Ai comuni competono, anche attraverso l'adesione ai PTL, la promozione nonché l'attivazione dei Servizi di Informazione e di Accoglienza Turistica, l'armonizzazione per l'erogazione dei servizi pubblici in funzione delle esigenze dei flussi turistici, l'organizzazione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza, l'attuazione delle procedure amministrative in materia di strutture ricettive e di agenzie di viaggi e turismo, la trasmissione alle strutture competenti dei dati relativi all'offerta turistica disponibile nel territorio comunale.

²⁹ Legge regionale Toscana 3 marzo 2015 n. 22.

³⁰ Legge regionale Campania 9 novembre 2015 n. 14.

3. La gestione associata del turismo

Analizziamo ora le aree (13 in totale³¹) che hanno formalizzato la propria propensione a pensare e gestire i servizi turistici in forma collaborativa. Volendo strutturare un percorso che permetta di analizzare in maniera aggregata gli strumenti delle aree analizzate in tema di turismo, ripercorreremo il medesimo frame analitico fin qui adottato, osservando i modelli di governance scelti e quali attori si prevede di coinvolgere, così come previsto nei testi delle convenzioni e protocolli di intesa stipulati, e considerando quali ambiti di policy si integrano con il servizio turistico.

Partendo dalle schede di sintesi redatte, possiamo ora esplorare dimensioni che consentano di strutturare cluster di modelli organizzativi sottesi alle gestioni associate del turismo. Va rilevato come un discrimine sembri rintracciarsi nella visione prodotta nell'interazione politica del network attoriale messo in campo e sulle attività oggetto della gestione associata.

La quasi totalità delle strategie che hanno previsto il convenzionamento delle aree sulla materia turistica l'hanno declinato essenzialmente in chiave di accordo politico-istituzionale (senza cioè spingersi alla definizione di come operativamente questo si dovrà applicare), con finalità di percorso strategico per strutturare una *vision* territoriale circa le prospettive di sviluppo turistico. Da segnalare, in un unico caso (Appennino Emiliano), la previsione esplicita di un'articolazione volta al coordinamento (definizione di un frame omogeneo per l'operatività delle tecnostutture comunali e degli operatori privati). Vi sono infine due casi (Alto Lago di Como e Spettabile Reggenza) in cui si prevede la creazione di articolazioni operative in capo alla convenzione, volte alla gestione unitaria del tema e, quindi, a una gestione associata integrale della funzione a livello tecnico e amministrativo (Ufficio Promozione e Programmazione Turistica e Organizzazione di Gestione della Destinazione).

³¹ Alto Lago di Como e Valli del Lario, Appennino Emiliano, Appennino Lombardo, Calatino, Dolomiti Friulane, Versante Ionico Serre, Madonie, Monti Dauni, Ascoli Piceno, Terre Sicane, Val Bormida, Val di Lanzo. In un caso (Spettabile Reggenza), come già ricordato, l'area ha stipulato un protocollo d'intesa per la gestione dello strumento strategico (destinazione turistica, come previsto dalla Legge regionale del Veneto).

3.1. Gli strumenti in dettaglio

Di seguito descriviamo secondo quattro dimensioni chiave (strumenti, oggetti, governance e organizzazione), come si prevede di dare attuazione a questi accordi.

Gli istituti giuridici prescelti. In primo luogo, vanno considerati quali strumenti giuridici sono utilizzati per assicurare la qualità del servizio e la gestione uniforme delle attività associate sull'intero territorio interessato, nonché una razionale utilizzazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali a disposizione degli enti. Come ricordato, la metà delle 13 aree ha optato per la gestione associata mediante la sottoscrizione di una convenzione di secondo livello, mentre le altre hanno scelto la convenzione ex art. 30 del TUEL, mediante la quale viene disposta la gestione associata della materia turistica. Nella maggioranza dei casi si tratta di convenzioni 'plurifunzione', mentre solo 3 casi la riportano come oggetto specifico. In sostanza, la convenzione tende ad integrare altri servizi ritenuti coesenziali per stimolare lo sviluppo economico. Valga come esempio, in questo senso, il caso della Val Bormida dove la carenza della banda larga e il rischio idrogeologico fanno sì che, per stimolare lo sviluppo, si renda necessario mettere insieme servizi informatici e digitalizzazione, protezione civile e servizi turistici, andando così a creare un'opportunità partendo da una criticità. La convenzione unica può risultare preferibile nei casi in cui (come, ad esempio, per l'area Alto Lago di Como e Valli del Lario) è quella del turismo la leva ritenuta essenziale per la valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale.

Il perimetro della funzione. L'oggetto definisce il perimetro della funzione/servizio e, di conseguenza, delle attività gestite in forma associata. Nelle evidenze risultano essere presenti le attività di: programmazione e definizione dell'offerta turistica; promozione, informazione e valorizzazione del territorio; formazione degli operatori e promozione di studi e ricerche (sporadicamente); ricerca di canali di finanziamento per le attività/progetti riguardanti lo sviluppo turistico (solo in alcuni casi). Come già ricordato, i contesti convenzionati producono numerose progettualità inerenti alla sfera del marketing e della promo-commercializzazione, realisticamente disponendo di un 'prodotto' valutato come maturo, o almeno più maturo rispetto ad altri contesti in cui la 'vocazione' turistica non è mai stata o non è ancora percepita. Come già evidenziato, le aree che si sono dotate di una

convenzione specifica appaiono meno inclini a investire in opere strutturali di quanto non accada nelle aree che hanno posto minore attenzione alla strutturazione della cooperazione interistituzionale.

La governance degli attori. A tal proposito, veniamo alla dimensione della governance, che chiarisce il ruolo dei soggetti decisori e la loro modalità di consultazione relativamente alla definizione delle linee di fondo (in senso programmatico) e del coordinamento del servizio. Questa è un'attività tipica dei vertici istituzionali riuniti in organi dalle denominazioni più diverse: Assemblea, Conferenza dei Sindaci-Presidenti delle Unioni, Cabina di regia, Tavolo tecnico, e così via. Tali organi possono delegare ad un responsabile di un ufficio associato (o referente di ente) una parte delle proprie competenze, controllandone periodicamente le attività. Solo in pochi limitati casi (Appennino Lombardo, Madonie) la governance è appannaggio delle giunte (comunali o unionali), mentre in un unico caso (il già citato Alto Lago di Como e Valli del Lario) il coordinamento è in capo ai soggetti che hanno messo in piedi l'accordo per la gestione del turismo: nella convenzione per la gestione in forma associata delle attività di promozione e programmazione turistica territoriale si stabilisce che compete alla Conferenza "nominare il Responsabile dell'ufficio associato di Promozione e Programmazione Turistica; approvare il programma annuale delle attività e il relativo budget". Detta convenzione, dunque, ci dice che il responsabile dell'ufficio delegato ai servizi turistici dell'area riporta alla struttura di vertice dalla quale è nominato. Ancora, nella convenzione può essere prevista la presenza, nei meccanismi di coordinamento, di "soggetti privati che condividano conoscenze e cooperino attivamente nella ricerca di soluzioni comuni e nello sviluppo di offerte congiunte", pertanto il rapporto con i soggetti privati è molto variabile e dipende dalle circostanze specifiche delle aree. Essendo in qualche misura consustanziale alla materia, la gestione del rapporto con i privati è un elemento ricorrente negli accordi oggetto di analisi: a titolo di esempio, nell'Appennino Emiliano viene richiamato in convenzione l'Accordo interistituzionale per un sistema turistico locale con Camera di Commercio e Parco nazionale dell'Appennino tosco-emiliano; la Valle di Lanzo prevede che "il coinvolgimento di soggetti privati nella progettazione delle varie azioni previste dalla strategia avverrà in conformità a procedure

aperte di consultazione e di manifestazione di interesse, nel rispetto degli istituti di partecipazione democratica”.

L'organizzazione del lavoro. L'ultima variabile analitica riguarda l'organizzazione. Parliamo quindi degli aspetti gestionali del servizio, definendo responsabilità e risorse a disposizione, a partire da due aspetti complementari: una parte strutturale che descrive chi esegue le deleghe assegnate e una parte processuale che descrive gli strumenti con i quali vengono attuate le decisioni prese dall'amministrazione. L'ufficio associato (o intercomunale) è la soluzione maggiormente praticata dalle aree. Talvolta sono previsti uffici periferici per svolgere le attività di base presso i singoli comuni, sempre coordinati dall'ufficio associato. Nel caso di una OGD (è il caso dell'area Spettabile Reggenza), la Cabina di regia (che risponde al Tavolo di confronto dei sottoscrittori dell'OGD costituito da enti locali e associazioni di categoria) “rappresenta l'organo esecutivo dell'OGD”. Dal punto di vista degli strumenti gestionali, si rileva la presenza di programmi di durata annuale/triennale, soggetti al controllo e verifica periodica dell'avanzamento da parte dell'organo delegante.

3.2. L'integrazione intersettoriale delle policy

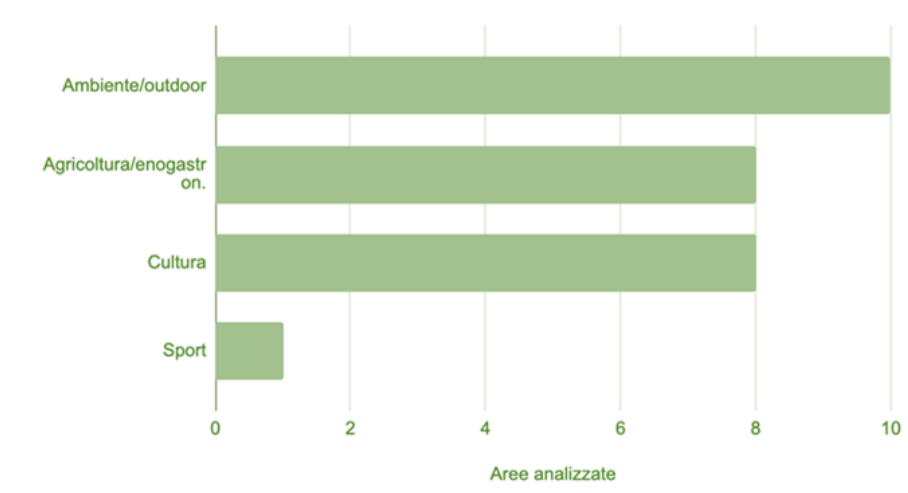
Vale ora la pena di fornire uno spaccato dell'intersettorialità implicata dagli accordi stipulati. Abbiamo già evidenziato quanto il turismo rappresenti un ambito di policy di forte integrazione. Come rilevato, questa considerazione appare ovvia se si assume una definizione larga di turismo, una definizione che va a ricomprendere sotto il cappello dell'attrattività tutto ciò che concorre a rendere il territorio, appunto, più attrattivo. In quest'ottica, il fenomeno 'turismo' non è fatto 'solo' di pacchetti esperienziali, notti in albergo e ristorazione, ma diventa un filtro con cui interpretare il senso stesso di fare sviluppo. Nell'analisi di dettaglio delle strategie in esame, sono state lette tutte le schede progettuali che riportano riferimenti alla visione di sviluppo turistico, cui a loro volta rimandano in modo esplicito le convenzioni.

Infatti, come si può notare dal grafico 2, gli accordi istituzionali relativi alla gestione delle politiche turistiche tendono ad integrare altri settori per lo sviluppo delle aree, e in particolare il settore ambiente (in senso lato). Ciò è comprensibile in quanto queste aree, a causa della loro marginalità, hanno subito meno gli effetti dell'antropizzazione e,

pertanto, hanno potuto conservare il paesaggio naturale. Ancora, emerge il dato dell'integrazione con le politiche di sviluppo dell'agricoltura (declinato in tutta la filiera agro-industriale) che sfrutta il binomio con il turismo per riscoprirne le eccellenze agricole e dell'enogastronomia quali asset per lo sviluppo territoriale.

Grafico 2

Integrazione della strategia turistica con altri settori



Elaborazione Formez PA, 2022

Un ulteriore e non meno rilevante elemento di integrazione si ha nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale (come, nel caso dell'area interna di Ascoli Piceno, l'attivazione di musei diffusi), per la rinascita e il riconoscimento delle antiche tradizioni dei territori. Vi è poi un altro ambito di integrazione delle strategie turistiche con le politiche di miglioramento dei servizi previste dalla SNAI (mobilità, istruzione e salute): per le prime (mobilità) il nesso è evidente "si promuoverà un tavolo di lavoro comune tra TPL, navigazione ed enti locali, al fine di verificare le possibilità di raccordo e di potenziamento dei servizi sia a favore dei residenti, che per i turisti (strategia dell'area Alto Lago Como e Valli del Lario); per le seconde (istruzione e formazione) il collegamento è più immediato; per le terze può diventare un *plus* da offrire al segmento dei turisti con problemi di salute o da lasciare a disposizione dei cittadini e frequentatori 'generici' come elemento differenziale dell'offerta. Un esempio di integrazione delle politiche per l'istruzione con i servizi turistici è rappresentato dalla già citata area di Ascoli Piceno: qui si prevede infatti il

potenziamento dell'offerta formativa degli istituti del territorio finalizzati a formare figure a supporto della strategia, con particolare riferimento al turismo eco-sostenibile e accessibile, in coerenza con i fabbisogni di figure professionali e di competenze già presenti oggi e che scaturiranno dai programmi di sviluppo turistico-culturale in corso o di prossima realizzazione.

Interessante, poi, il modo in cui è stato trattato il tema sanitario integrandolo in visioni di territorio accoglienti in senso lato: la disponibilità di servizi quali-quantitativamente apprezzabili è considerata elemento in grado di fare la differenza sul mercato delle destinazioni turistiche. Nell'area interna dell'Appennino Emiliano, ad esempio, è prevista la realizzazione di un Centro di Prevenzione Cardiovascolare primaria e secondaria, localizzato nell'area progetto e rivolto ad un più esteso bacino di utenza di dimensione provinciale che poggia su consolidate competenze specialistiche presenti. Si legge nella strategia d'area: "il progetto, inserito in un contesto ambientale e paesaggistico privilegiato, può contribuire a valorizzare come fattore di successo l'immagine della Montagna, luogo naturale per la promozione del benessere psico-fisico e l'esercizio di attività salutari (attività motoria in una palestra a cielo aperto, alimentazione etc.,) sino a configurarsi come fattore di attrazione per il territorio montano stesso"³².

Un ultimo cenno, non per importanza, lo merita l'integrazione con i servizi informativi, un servizio essenziale per ogni aspetto delle politiche di rilancio contenuto nelle strategie, che troviamo declinato essenzialmente in due modi: come predisposizione di servizi a utenti/turisti, con finalità informative e promozionali e come *capacitazione* delle amministrazioni in termini di aumento di efficienza dell'azione gestionale e programmatoria. In pratica, queste due macro-tipologie si traducono in: azioni progettuali relative all'installazione di info-point, progettazione di app, l'utilizzo di siti internet e segnaletica stradale, a rappresentare un possibile valore aggiunto all'esperienza di fruizione del territorio per i turisti, e creazione di sistemi informativi e database turistici che abilitano l'informazione di base per supportare i processi decisionali ai vari livelli (politico-istituzionali e amministrativo-gestionali), oltreché per fornire le informazioni all'utenza.

³² Strategia d'area dell'Appennino Emiliano "La montagna del latte".

E a proposito di processi decisionali, è interessante infine notare – come già ricordato – come vengano mantenute vive le coalizioni di attori attorno ad un’idea di brand territoriale, mediante un’azione di coinvolgimento *multi stakeholder* nei processi di co-decisione, in un settore in cui il grado di mantenimento dell’interesse collettivo (manutenzione e tutela ambientale) deve guardare anche allo sviluppo economico del territorio (aumento dei flussi turistici). Tale aspetto va oltre il coinvolgimento degli operatori privati, previsto nel processo di costruzione della SNAI, e mira a creare – per il settore specifico del turismo – un rapporto pubblico-privato nel quale il pubblico regola il mercato e prende le decisioni, in coerenza con i principi di salvaguardia e tutela del territorio, e il privato agisce, sulla base di indicazioni pubbliche alle quali ha partecipato, con la finalità di promuovere un incremento dei redditi delle aree. È il caso di aree come l’Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese che ha deciso, nell’ambito dei propri strumenti di coordinamento istituzionale, di coinvolgere strategicamente le scelte inerenti al marketing territoriale dell’area, raccordandosi con tutti i portatori di interesse e operatori del territorio al fine di garantire, grazie ad un supporto tecnico in marketing territoriale e promozione turistica, un coordinamento strategico costante finalizzato ad una unica strategia e brand di territorio.

4. Tutto fa turismo? Una panoramica sulle schede progettuali

Chiarito il quadro normativo e come questo si sia tradotto nella previsione di una variegata tipologia di strutture di governance, restituiamo ora uno spaccato di come sono strutturate le progettualità vere e proprie, nella formulazione inserita all’interno delle schede progetto che, negli APQ, rappresentano le basi di calcolo dei finanziamenti effettivamente autorizzati.

La lettura della componente progettuale delle strategie rimanda a un quadro estremamente composito di interventi, che vanno dal potenziamento dei trasporti pubblici alla promozione, comunicazione, e marketing territoriale, al restauro di edifici e strutture di alto valore storico e/o artistico, fino alla valorizzazione di strutture e infrastrutture per la fruizione. Un quadro che, in ultima analisi, non serve ridurre ad una categorizzazione tematica o settoriale: tutte le schede sono state infatti selezionate in quanto aventi

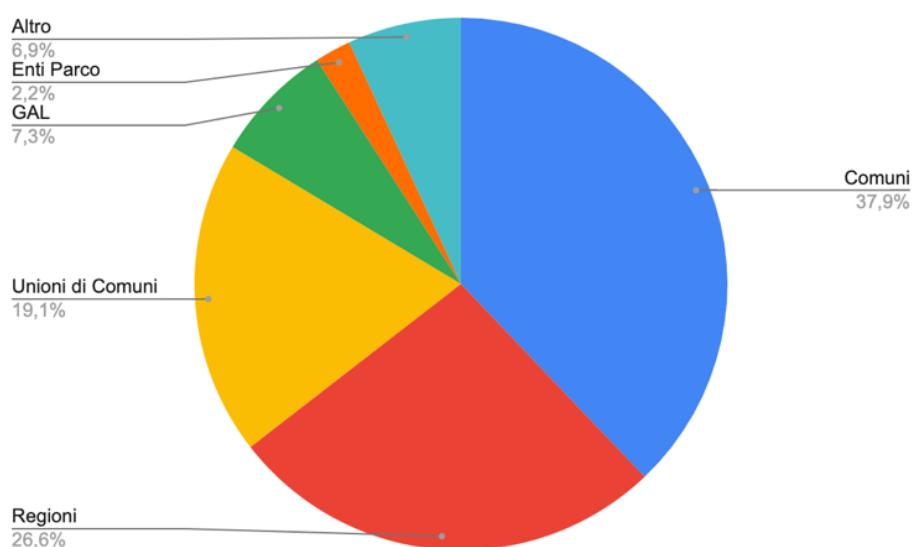
attinenza al turismo, inteso come leva per attrarre pubblico e 'mercato' su territori che vogliono vivere (anche o prevalentemente) di questo.

4.1. I soggetti attuatori e le risorse per il turismo

Un primo spaccato utile per comprendere l'articolazione delle politiche turistiche in tutte le aree interne italiane è quello della composizione attoriale in fase attuativa. Gli interventi sul turismo previsti negli APQ sono infatti affidati ad una tipologia variegata di soggetti attuatori: Agenzia per il Trasporto/Mobilità, ATI/RTI, ATS, Azienda per il Turismo, comuni, enti parco, enti di formazione, GAL, istituti di formazione/scuole, province/città metropolitane, regioni/province autonome, e infine unioni di comuni o comunità montana (ove non soppresse).

Grafico 3

Soggetti attuatori



Elaborazione Formez PA, 2022

In prevalenza i soggetti attuatori sono comuni (poco meno del 38%), a seguire le regioni/province autonome (poco meno del 27%) e le unioni di comuni/comunità montane (19%). I GAL sono attuatori del 7,3% degli interventi e gli enti parco del 2,2%.

Considerando il campione generale, il soggetto attuatore dell'intervento coincide nel 27,6% dei casi con il soggetto capofila, mentre nel caso delle 13 aree che si sono dotate di accordi formali sul turismo, questo dato sale al 30,2%, a indicare come l'aver condotto la materia

ad una maggior coerenza e integrazione intercomunale – e avendo riconosciuto alla componente turistica una forte centralità nella strategia – ha contribuito ad una semplificazione del quadro, in cui il soggetto che attua e spende è anche quello che ha sottoscritto l'APQ e, in generale, ne tira le fila.

Gli interventi sono finanziati principalmente con i fondi strutturali (per la maggior parte FESR) e gestiti dalle regioni nell'ambito dei rispettivi Programmi Operativi Regionali 2014-2020; tuttavia, le strategie sono sostenute anche con altre risorse, in prevalenza pubbliche, di fonte sia nazionale, come la Legge di Stabilità e il Fondo Sviluppo e Coesione, sia regionale; a queste si aggiunge anche una più contenuta componente di risorse private³³.

4.2. Cosa viene finanziato: le tipologie di interventi

Se questo è il quadro degli attori in campo nell'attuazione delle schede progettuali, entriamo ora nel merito degli interventi. Come ricordato, le schede considerate presentano gradi di attinenza al tema molto diversificati, e comunque non sempre una declinazione esplicita al turismo. Si è ritenuto pertanto necessario utilizzare una interpretazione qualitativa del contenuto delle schede, e non una definizione univoca che avrebbe presentato margini di arbitrarietà rispetto a quali tipologie di intervento fossero attinenti o meno al turismo. Spesso ci si è infatti trovati ad analizzare interventi che prevedevano azioni ricadenti in diverse categorie, nel qual caso la classificazione è stata realizzata secondo l'attività indicata come prevalente.

La maggior parte degli interventi (poco più del 40%, con una incidenza molto maggiore nelle aree che non si sono dotate di una propria forma di gestione associata delle politiche turistiche) ha riguardato la realizzazione di strutture e infrastrutture per la fruizione e tra queste sono ricompresi: le strutture museali, i centri visita, la rete dei sentieri, i percorsi di mountain bike e le ciclovie. Dato significativo, questo, di come la robustezza dei raggruppamenti che promuovono e presentano le strategie diventa direttamente proporzionale alla capacità del territorio di investire su progetti in conto capitale che abbisognano di struttura e capacità amministrativa sia nella fase progettuale che,

³³ Fonte: *XXIV Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano* a cura del CNR-IRISS, pubblicato il 09 maggio 2021

soprattutto, in quella attuativa (esperimento di gare, gestione del cantiere, ecc.) .Nello stesso tempo, quanti si sono dotati di una governance turistica, hanno chiaro che la destinazione e le sue attrazioni vanno vendute, e infatti – nel nostro campione – si tende ad allocare molte più risorse in azioni di promozione e marketing (i territori dotati di governance turistica strutturata superano quelli ‘non associati’ di circa 6 punti percentuali nella rilevanza di quelle azioni).

I territori che non si sono dotati di una struttura convenzionale di gestione spendono dunque ‘più in mattone e meno in pubblicità’, per dirla in breve. Una distinzione, questa, che appare abbastanza marcata anche su un altro fronte: non si può non notare, infatti, che la quota di interventi classificati come ‘aiuti alle imprese’ sia molto più rilevante nei contesti non convenzionati sulla governance turistica, a conferma della maggiore capacità istituzionale su questo fronte di quei territori che privilegiano l’investimento in strutture di pubblica fruizione alla dinamica degli aiuti agli operatori economici.

Seguono per numerosità (15,5%), le azioni di promozione, comunicazione e marketing territoriale, mentre una buona parte degli interventi (10,3%) va a finanziare gli aiuti alle imprese del settore turistico, e un ulteriore 11% la formazione rivolta agli operatori turistici.

Tabella 1

Progetti finanziati negli APQ

Tipologia intervento prevalente	Tutte le aree (dato medio)	Aree con gestione associata	Aree senza forme associative
Acquisto di beni e/o servizi	0,1%	-	0,1%
Aiuti alle imprese	10,3%	5,6%	11,3%
Formazione	11,1%	11,9%	11,0%
Governance	5,4%	5,1%	5,5%
Pianificazione e programmazione turistica	1,8%	3,2%	1,5%
Potenziamento trasporti pubblici	7,2%	6,3%	7,4%
Promozione, comunicazione, marketing territoriale	15,5,0%	20,0%	14,5%
Restauro edifici e strutture di alto valore storico e/o artistico	1,8%	3,2%	1,5%
Servizi turistici	0,6%	3,1%	-%
Strutture e infrastrutture per la fruizione	40,4%	30,4%	42,6%
Strutture ricettive	3,5%	7,4%	2,7%
Turismo rurale	1,3%	2,8%	1,0%
Tutela paesaggistico/ambientale	1,0%	1,1%	1,0%

Elaborazione Formez PA, 2022

5. Conclusioni: quale sussidiarietà per il turismo

La visione d'insieme che abbiamo inteso proporre in questo contributo restituisce un quadro di pratiche che, pur nella varietà di soluzioni, consente di leggere ricorrenze che attengono, da un lato, al limitato set di strumenti a disposizione, dall'altro all'omogeneità del campione. Benché si tratti nei fatti di un arcipelago di territori tra loro spesso lontani e apparentemente scollegati, le aree interne presentano elementi di omogeneità fisica, demografica, economica che restringono la gamma delle possibilità e aiutano a focalizzarne la selezione, pur senza ridurre la complessità della sfida. Abbiamo raccontato come il concetto di 'politica turistica' si co-costruisce come conversazione tra attori pubblici e privati, in una rete i cui punti sono variabili, così come le linee che li uniscono. Al pari di altri ambiti che coinvolgono in modo molto significativo il privato nella loro attuazione, infatti, quello del turismo appare come un filone di policy caratterizzato da alta complessità inter-organizzativa. Abbiamo visto come, anche in ragione dell'assenza di un quadro normativo chiaro, si riscontri una forte varianza inter-regionale delle pratiche e dei tentativi: una frammentazione che chiaramente tende a diminuire all'interno delle singole regioni, che – dalla riforma del Titolo V della Costituzione in poi – sono portate di fatto a svolgere un'azione autonoma di promozione dei propri sistemi di offerta.

Il tutto in uno scenario sociale, storico ed economico in forte evoluzione del quale non si può non tenere conto. Nel giro di soli tre anni, l'attrattività delle destinazioni turistiche fino a poco tempo fa considerate 'marginali' ha fatto registrare una crescita senza precedenti: tra gli effetti imprevisi e imprevedibili della pandemia c'è stata infatti anche l'esplosione della 'domanda di aree interne'. A partire dall'estate 2020, quelli che poi è diventato familiare chiamare 'borghi' hanno scoperto un improvviso e crescente successo di pubblico, sulla scorta dell'idea di un doppio vantaggio competitivo rispetto alle destinazioni più consolidate: il vantaggio del cosiddetto 'distanziamento sociale', intrinseco a contesti marginali e relativamente poco densi sotto il profilo dell'offerta turistica, e quello climatico. Un successo determinato da fattori esogeni che sarebbe stato difficile prevedere e rispetto al quale, quindi, i territori erano preparati in diversa misura: chi aveva avviato una riflessione e una formalizzazione sulla capacità ricettiva in senso lato, come nei casi analizzati in questo contributo, ha tuttavia sicuramente potuto vantare una maggiore

prontezza (*readiness*) a far fronte a questa improvvisa accelerazione. Il requisito associativo ha inteso accompagnare i territori nel rendere questa capacità di risposta progressivamente più strutturale: non si può in questo senso rilevare che un livello realmente maturo del processo di produzione della strategia si è avuto in un numero di casi esiguo rispetto alla quantità di schede progettuali portate a finanziamento. Questo a indicare che la capacità di mettere al centro le strutture di governo delle politiche (in questo caso quella turistica) presenta ancora margini di miglioramento: è infatti lecito temere che, in assenza di accordi formalizzati relativi alla cooperazione interistituzionale sulle politiche turistiche, le innumerevoli progettualità di cui si è detto (ben oltre 500) potranno produrre effetti duraturi e, appunto, strutturali probabilmente con maggiori difficoltà.

Di certo è presto per valutare come stanno riuscendo i territori che hanno creduto nella centralità delle strutture di governo turistico a far fronte a dinamiche progressivamente più sfidanti anche perché le convenzioni rimandano sempre a ulteriori documenti attuativi in cui dettagliare gli aspetti operativi.

È dunque interessante guardare alla politica turistica, storicamente non centrale tra le materie gestite alla scala comunale e non solo, come uno snodo di integrazione, un dispositivo di policy che produce senso attorno all'erogazione di servizi essenziali e, in generale, attorno alla *capacitazione* dei territori e delle istituzioni che li governano. Una politica pensata come integratore di sistema: degli altri settori economici e, come detto, degli altri servizi essenziali della SNAI (mobilità, istruzione e salute) per sviluppare un'offerta dedicata. Interpretati entro il framework dell'attrattività/capacità ricettiva, i territori pensano ai servizi essenziali non solo come diritto dei residenti, ma anche come sostegno alla stagionalità dei flussi turistici, per i quali è indispensabile prevedere un'offerta formativa dedicata al miglioramento dei servizi legati alla fruizione del prodotto/servizio turistico dell'area e dei servizi medico/infermieristici dedicati.

Integrazione tra politiche, ma anche integrazione tra attori. Una politica, quella turistica, che va quindi intesa come esito di conversazione, negoziazione di significati e obiettivi, che si sostanzia in coalizioni tra attori che – in chiave sussidiaria – tengono insieme livelli verticali diversi e dialoghi orizzontali tra organizzazioni. A monte di tutto, resta l'urgenza di continuare ad investire sull'intercomunalità e nella costruzione di capacità istituzionale.

All'aumentare della complessità tanto del mercato quanto del quadro geopolitico complessivo, l'organizzazione dei servizi pubblici basata sulla cellula micro-comunale risulterà sempre più 'inadeguata', trattandosi di una scala territoriale alla quale è improbabile poter produrre politiche efficaci in termini di attrattività dei sistemi turistici troppo piccoli. Quella della cooperazione interistituzionale resta quindi la via maestra con cui verificare la volontà dei territori di organizzare il sistema inter-attoriale, e produrre impatti concreti destinati a durare nel tempo.

ALLEGATO LE 13 AREE

Nota di lettura alle schede

Di seguito vengono proposte delle schede di sintesi sulle 13 aree che hanno formalizzato la propria propensione a pensare e gestire i servizi turistici in forma collaborativa.

Anagrafica

Nel box introduttivo della scheda sono riportati i dati amministrativi, demografici e territoriali che introducono, in sintesi, i principali caratteri dimensionali e territoriali delle aree.

Popolazione. Popolazione residente nei comuni al 01.01.2020 - Fonte: ISTAT

Zona altimetrica. Ripartizione del territorio nazionale in zone omogenee derivanti dall'aggregazione di comuni contigui sulla base di valori soglia altimetrici. Si distinguono le seguenti zone altimetriche: Montagna interna; Montagna litoranea; Collina interna; Collina litoranea; Pianura - Fonte ISTAT, 2011

Altitudine. Misura espressa in metri sopra il livello del mare del punto in cui è situata la casa comunale. Le quote del territorio comunale sono state elaborate dall'Istat sul modello digitale del terreno (DEM) e sulla base dei dati provenienti dall'ultima rilevazione censuaria - Fonte: ISPRA – ISTAT, 2018

Classificazione comuni aree interne. La classificazione, diffusa nel 2014, individua i comuni con caratteristiche di polo, polo intercomunale o cintura secondo un criterio di capacità di offerta di alcuni servizi essenziali, o poca distanza da questi; i restanti comuni sono classificati come area interna. Classificazione dei comuni: Centri (Polo, Polo intercomunale, Cintura) e Aree interne (Intermedio, Periferico ed Ultraperiferico). - Fonte: Dipartimento per le Politiche di Coesione e Agenzia per la Coesione Territoriale, 2020

Sismicità. Classificazione del territorio nazionale basata sugli studi e le elaborazioni relativi alla pericolosità sismica del territorio sull'analisi della probabilità che il territorio venga interessato in un certo intervallo di tempo (generalmente 50 anni) da un evento che superi una determinata soglia di intensità o magnitudo:

Zona 1 - È la zona più pericolosa. La probabilità che capiti un forte terremoto è alta (Alta)

Zona 2 - In questa zona forti terremoti sono possibili (Medio-alta)

Zona 3 - In questa zona forti terremoti sono meno probabili rispetto alla zona 1 e 2 (Medio-bassa)

Zona 4 - È la zona meno pericolosa: la probabilità che capiti un terremoto è molto bassa (Bassa)

Fonte: Dipartimento di Protezione Civile, 2018

Gestione associata

Le schede sono state elaborate a seguito dell'analisi dei 13 Accordi di Programma Quadro stipulati dalle aree e dall'analisi degli strumenti di gestione sottoscritti.

La scheda si sviluppa poi in un campo in cui viene definita la tipologia di strumento adottato per la gestione dei servizi turistici, cui segue la descrizione dell'oggetto della gestione associata. Vengono quindi illustrate la governance e l'organizzazione. Tali informazioni sono state desunte dall'analisi di dettaglio dell'APQ e degli accordi stipulati.

Interventi sul turismo

Al fine di connettere la dimensione associativa con le azioni previste in strategia, sono stati riportati i dati, desunti dall'analisi delle strategie approvate, sul numero di interventi previsti che presentano un'attinenza e una rilevanza esplicita al turismo e sul loro importo totale.

Le 13 aree SNAI



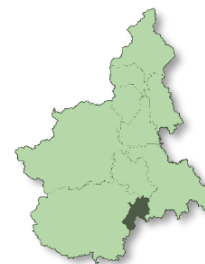
Fonte: Elaborazione Formez PA

AREA INTERNA 1

Regione Piemonte - Province di Alessandria, Asti e Cuneo

Valle Bormida

Ente capofila: Unione Montana della Laga



Numero comuni	33	Zona altimetrica	Collina interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	16.230 ab	Sismicità (grado)	Bassa
Superficie (km ²)	516,01	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Intermedi e periferici
Altitudine (slm)	431		

Comuni

Bergolo, Bistagno, Bubbio, Camerana, Cassinasco, Castelletto Uzzone, Castino, Cessole, Cortemilia, Denice, Gorzegno, Gottasecca, Levice, Loazzolo, Merana, Mombaldone, Mombarcaro, Monastero Bormida, Monesiglio, Montechiaro d'Acqui, Olmo Gentile, Perletto, Pezzolo Valle Uzzone, Ponti, Prunetto, Roccaverano, Saliceto, San Giorgio Scarampi, Serole, Sessame, Spigno Monferrato, Torre Bormida, Vesime

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione, stipulata tra le cinque Unioni di Comuni (Alta Langa; Langa Astigiana Val Bormida; Suol d'Aleramo; Valli Mongia e Cevetta, Langa Cebana Alta Val Bormida; Alto Monferrato Aleramico) e il Comune di Sessame, per la gestione associata della strategia, funzioni e servizi inerenti turismo, digitalizzazione e protezione civile.
Oggetto	La gestione associata avrà ad oggetto: <ul style="list-style-type: none"> • Servizio turismo: promozione delle risorse turistiche presenti nell'area interna con riferimento alla risorsa paesaggistica, culturale, supporto agli operatori economici. • Servizi informativi (tecnologia dell'informazione e della comunicazione-ICT): digitalizzazione dell'attività con riferimento alla disponibilità di un sistema informativo idoneo e di banche dati territoriali, nell'ottica di fornire servizi digitali alla popolazione e agli operatori economici. • Attività di pianificazione di protezione civile e di gestione della strategia d'area.
Organizzazione e governance	All'Unione Montana Alta Langa, nella sua qualità di capofila e soggetto attuatore, vengono demandati la realizzazione, la rendicontazione e il monitoraggio degli interventi previsti nella strategia, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> • organizzare incontri pubblici di condivisione dell'iniziativa, • attivare tutte le necessarie misure organizzative necessarie alla gestione del piano degli interventi, • attuare e portare a compimento i necessari procedimenti amministrativi, • diffondere tra la popolazione informazioni e notizie in merito alle finalità e ai risultati ottenuti dalla strategia, • mettere a disposizione degli altri enti le informazioni e i dati necessari. <p>La consultazione fra gli enti aderenti avviene mediante il Tavolo tecnico già costituito fra i Presidenti delle Unioni e il Sindaco di Sessame e che svolge funzione consultiva e di programmazione rispetto all'attività della convenzione.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

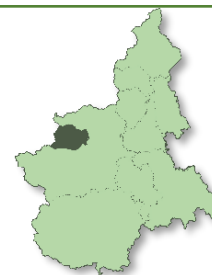
Interventi	Numero progetti 6	Importo complessivo € 6.090.000,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/valle-bormida-APQ.pdf>

AREA INTERNA 2

Regione Piemonte – Città metropolitana di Torino
Val di Lanzo



Ente capofila: Unione Montana Valli di Lanzo

Numero comuni	19	Zona altimetrica	Collina interna, Montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	23.292 ab	Sismicità (grado)	Medio-bassa, Bassa
Superficie (km ²)	695.89	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Intermedi, periferici ed ultraperiferici
Altitudine (slm)	781		
Comuni	Ala di Stura, Balangero, Balme, Cafasse, Cantoira, Ceres, Chialamberto, Coassolo Torinese, Corio, Germagnano, Groscavallo, Lanzo Torinese, Lemie, Mezenile, Monastero di Lanzo, Pessinetto, Traves, Usseglio, Viù		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione – stipulata tra l'Unione Montana di Comuni delle Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone, e l'Unione Montana Alpi Graie – per l'esercizio in forma associata delle funzioni e dei servizi previsti dalla strategia.
Oggetto	Gestione in forma integrata e condivisa delle attività di coordinamento e di organizzazione del servizio di promozione turistica del territorio di competenza, e delle azioni di valorizzazione dell'offerta turistica locale, di marketing territoriale e di marketing turistico, nell'ambito di una programmazione condivisa.
Organizzazione e governance	<p>Capofila è l'Unione Montana Alpi Graie. Il ruolo di capofila non determina prevalenza alcuna, ma comporta unicamente l'esercizio delle funzioni che devono necessariamente essere imputate ad un solo soggetto. Per l'individuazione e l'organizzazione delle attività e delle azioni è costituito il Tavolo tecnico permanente in materia di turismo, cui spetta, oltre alla programmazione delle attività e delle linee di intervento in materia di sviluppo turistico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificare periodicamente l'andamento delle attività svolte • promuovere la partecipazione del sistema imprenditoriale locale all'elaborazione degli indirizzi e la realizzazione delle attività • individuare strumenti e modalità per favorire la formazione degli operatori turistici. <p>Per la governance della fase attuativa della convenzione, è costituita una Cabina di regia istituzionale, composta dal Referente d'area del programma e da un rappresentante per ciascuna Unione partecipante. La Cabina di regia esprime indirizzi e direttive all'ente delegato, al responsabile del procedimento, nonché alla struttura tecnica di supporto, ai fini della corretta gestione dell'attuazione della strategia. La soluzione organizzativa e di governance attua in modo lineare quanto previsto nella strategia.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

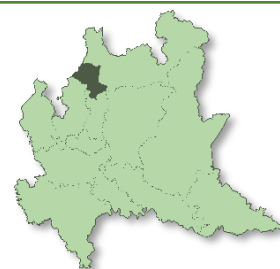
Interventi	Numero progetti 7	Importo complessivo € 6.135.300,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/apq-valli-di-lanzo.pdf>

AREA INTERNA 3

Regione Lombardia – Province di Como e Lecco Alto Lago di Como e Valli del Lario



Ente capofila: Comune di Taceno

Numero comuni	31	Zona altimetrica	Montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	38.402 ab	Sismicità (grado)	Bassa
Superficie (km ²)	450,58	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Cintura, intermedi e periferici
Altitudine (slm)	348		
Comuni	Bergolo, Bistagno, Bubbio, Camerana, Cassinasco, Castelletto Uzzone, Castino, Cessole, Cortemilia, Denice, Gorzegno, Gottasecca, Levice, Loazzolo, Merana, Mombaldone, Mombarcaro, Monastero Bormida, Monesiglio, Montechiaro d'Acqui, Olmo Gentile, Perletto, Pezzolo Valle Uzzone, Ponti, Prunetto, Roccaverano, Saliceto, San Giorgio Scarampi, Serole, Sessame, Spigno Monferrato, Torre Bormida, Vesime		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione, stipulata tra le due Comunità Montane: Valsassina Val Varrone Val D'esino Riviera e Valli del Lario e del Ceresio e 32 comuni dell'area interna, per la gestione associata delle attività di promozione e programmazione turistica territoriale istituzionale.
Oggetto	Gestione, in forma integrata e condivisa, delle attività di promozione e programmazione turistica territoriale (con particolare riferimento alle funzioni di valorizzazione delle proprie attrattive turistiche): <ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione patrimonio ambientale e culturale • creazione di un'immagine unitaria del territorio • elaborazione di un piano di comunicazione • miglioramento dell'offerta turistica • comunicazione dell'offerta turistica
Organizzazione e governance	<ul style="list-style-type: none"> – 2 tavoli di coordinamento, uno per i comuni della Provincia di Como e un altro per i comuni della Provincia di Lecco, che si relazioneranno con la Conferenza dei Sindaci e dei Presidenti delle Comunità Montane. – Un disciplinare di funzionamento, che valorizzerà un modello di coordinamento in forma di rete, definirà le modalità operative della gestione associata. – Responsabile Ufficio Associato <ul style="list-style-type: none"> ○ Preposto all'organizzazione, al coordinamento e alla gestione del servizio ○ Svolge funzioni di referente per tutti i comuni ○ Gestisce i rapporti con altri enti che esercitano competenze in materia di promozione e programmazione turistica. – Conferenza dei Sindaci e dei Presidenti delle Comunità Montane <ul style="list-style-type: none"> ○ funzione di indirizzo e coordinamento del servizio associato ○ approva il disciplinare di funzionamento ○ nomina il Responsabile dell'ufficio associato ○ approva il programma annuale di attività. – Ciascun comune aderente partecipa alla costituzione di un apposito fondo e consente l'utilizzo del proprio personale in base a quanto stabilito dagli organi della governance.

INTERVENTI SUL TURISMO

Interventi	Numero progetti 7	Importo complessivo € 7.133.000,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/10/APQ.Aree_Interne_Alto_Lago_di_Como_e_Valli_del_Lario.pdf

AREA INTERNA 4

Regione Lombardia – Provincia di Pavia Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese

Ente capofila: Comune di Varzi



Numero comuni	14	Zona altimetrica	Collina interna, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	10.170 ab	Sismicità (grado)	Medio-alta, medio-bassa
Superficie (km ²)	399,14	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Cintura, intermedi e periferici
Altitudine (slm)	496		
Comuni	Bagnaria, Borgoratto Mormorolo, Brallo di Pregola, Colli Verdi, Fortunago, Menconico, Monteseale, Ponte Nizza, Rocca Susella, Romagnese, Santa Margherita di Staffora, Val di Nizza, Varzi, Zavattarello		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzioni per lo svolgimento in forma associata di vari servizi relativi alle tematiche dello sviluppo. La prima tra la Comunità Montana Oltrepò Pavese e i comuni della Zona omogenea n. 1 (zone definite per la migliore funzionalità dello svolgimento dei servizi) della Regione Lombardia. La seconda tra la Comunità Montana Oltrepò Pavese e le tre Unioni di Comuni (Tidone pavese, Terre dei Malaspina, Borghi e valli d'Oltrepò) presenti nell'area interna.
Oggetto	Lo svolgimento in forma associata, tra le altre, delle attività di gestione del servizio <i>Sviluppo e valorizzazione del turismo</i> .
Organizzazione e governance	Documento programmatico fondamentale è il Piano annuale di attività, che contiene: <ul style="list-style-type: none"> • i costi di funzionamento; • gli interventi e le attività da attuare; • le priorità degli interventi e delle attività. Competono alle giunte dei vari enti (comune, unione e comunità): <ul style="list-style-type: none"> • l'indirizzo e il coordinamento sull'organizzazione e svolgimento delle attività oggetto di convenzione; • la regolazione dei rapporti finanziari tra gli enti per lo svolgimento delle attività; • la risoluzione concordata delle controversie; • la deliberazione del piano annuale delle attività di gestione da svolgere, quantificando al contempo le risorse necessarie a finanziarlo; • l'approvazione del rendiconto di gestione; • il controllo dell'andamento della convenzione, il monitoraggio dei risultati e la verifica dell'adeguatezza delle risorse disponibili per l'apprestamento dei servizi e lo svolgimento delle attività.

INTERVENTI SUL TURISMO

Interventi	Numero progetti 7	Importo complessivo € 6.249.360,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Appennino_Lombardo_Oltrepo_Pavese.pdf

AREA INTERNA 5

Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia Dolomiti Friulane

Ente capofila: Comune di Paluzza



Numero comuni	8	Zona altimetrica	Collina interna, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	4.577 ab	Sismicità (grado)	Alta, medio-alta
Superficie (km ²)	725,89	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Intermedi e periferici
Altitudine (slm)	513		
Comuni	Barcis, Cimolais, Claut, Erto e Casso, Frisanco, Meduno, Tramonti di Sopra, Tramonti di Sotto		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione stipulata tra i comuni dell'area per lo svolgimento di funzioni attinenti allo sviluppo economico (commercio, turismo e attività produttive).
Oggetto	<p>La convenzione ha per oggetto la gestione in forma associata delle seguenti funzioni istituzionali attinenti allo sviluppo economico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adozione di provvedimenti relativi al commercio; • accoglienza, informazione e promozione turistica; • sportello unico per le attività produttive.
Organizzazione e governance	<p>La sede dell'ufficio comune viene individuata presso il Comune di Maniago che è autorizzato ad agire in rappresentanza degli enti associati. L'ufficio comune è composto da personale in servizio presso i comuni convenzionati, il fabbisogno del personale componente l'ufficio comune è definito dalla Conferenza dei Sindaci. Alla direzione dell'ufficio comune è preposto un Responsabile, nominato fra il personale di ruolo dei comuni associati con provvedimento del sindaco sede dell'ufficio comune, previo parere della Conferenza dei Sindaci. Il Responsabile, per il funzionamento dell'ufficio comune e lo svolgimento delle attività si avvale del personale assegnato all'ufficio comune, nonché di risorse strumentali assegnate dai comuni convenzionati. Il personale assegnato dipende funzionalmente dal comune sede dell'ufficio comune, fermo restando il rapporto di servizio con il comune di appartenenza. Al Responsabile competono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la gestione delle attività e del personale assegnato all'ufficio comune, • funzioni di coordinamento e di impulso, finalizzate ad uniformare le procedure, • predisposizione del piano economico-finanziario sulla base delle indicazioni date dalla Conferenza dei Sindaci. <p>Al Responsabile dell'ufficio comune competono funzioni di coordinamento, consultazione e raccordo tra i comuni aderenti alla convenzione per garantire la realizzazione degli obiettivi prefissati. Gli enti convenzionati assicurano la massima collaborazione nei rapporti con l'ufficio comune per il regolare svolgimento dell'attività del servizio.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

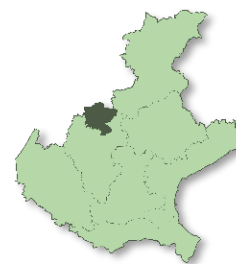
Interventi	Numero progetti 8	Importo complessivo € 3.377.875,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/apq-DOLOMITI-FRIULANE.pdf>

AREA INTERNA 6

Regione Veneto – Provincia di Vicenza Spettabile Reggenza



Ente capofila: Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni

Numero comuni	7	Zona altimetrica	Montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	20.334 ab	Sismicità (grado)	Medio-bassa
Superficie (km ²)	466,20	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Intermedi e periferici
Altitudine (slm)	945		
Comuni	Asiago, Enego, Foza, Gallio, Lusiana Conco, Roana, Rotzo		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Delibera di Giunta dell'Unione (n 54/2021) di approvazione del Protocollo di intesa, per la Costituzione della Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) denominata "MONTAGNA VENETA", in attuazione di quanto disposto dalla deliberazione della Giunta regionale n. 2286/2013.
Oggetto	Creazione di una OGD per gestire in maniera unitaria e coordinata le funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione per il tramite di un soggetto attuatore, cui vengono delegate in via esclusiva le seguenti funzioni/attività (principali): <ul style="list-style-type: none"> • gestione, database operatori, stampa e attività di comunicazione e marketing, • analisi della domanda e dell'offerta, • sviluppo prodotti turistici, • formazione agli operatori dell'offerta, • candidature della destinazione ai grandi eventi e partecipazione a fiere di settore.
Organizzazione e governance	<p>Il Tavolo di Confronto dell'OGD, composto da un rappresentante di ciascuno dei soggetti sottoscrittori (comuni, unione, associazioni di categoria):</p> <ol style="list-style-type: none"> a) svolge una funzione di confronto e indirizzo; b) sviluppa proposte progettuali da sottoporre all'attenzione della Cabina di regia; c) segnala problematiche riguardanti la gestione turistica del territorio; d) partecipa con alcuni componenti ai vari tavoli progettuali individuati dalla Cabina di regia. <p>La Cabina di regia (composta da Unione Montana, comuni e stakeholder privati):</p> <ol style="list-style-type: none"> a) rappresenta l'organo esecutivo dell'OGD; b) predispone il Piano Strategico triennale; c) individua le modalità e le fonti di finanziamento di tale Piano; d) individua i professionisti da coinvolgere nel processo di sviluppo della gestione turistica; e) approva le richieste di adesione all'OGD e individua i componenti dei vari tavoli tematici; f) analizza le proposte progettuali e le trasforma in azioni concrete. <p>La Cabina di regia esprime i desiderata, idee e progetti, che il soggetto attuatore sintetizza in un piano promo-commerciale su base annuale ma di respiro triennale. In questa prima fase, fino alla definizione di un soggetto professionalmente competente deciso dalla Cabina di regia, il soggetto attuatore viene individuato nell'Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni. L'organizzazione risponde alle linee guida della Regione del Veneto per promuovere azioni concrete volte all'organizzazione della destinazione turistica.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

Interventi	Numero progetti 5	Importo complessivo € 4.920.000,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Spettabile-Reggenza.pdf>

AREA INTERNA 7

Regione Emilia-Romagna – Provincia di Reggio Emilia Appennino Emiliano



Ente capofila: Unione Montana dei Comuni dell'Appennino Reggiano

Numero comuni	7	Zona altimetrica	Collina interna, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	32.220 ab	Sismicità (grado)	Medio-alta, medio-bassa
Superficie (km ²)	796,95	Classificazione comuni	Periferici e ultraperiferici
Altitudine (slm)	666	Aree Interne (AI)	
Comuni	Carpineti, Casina, Castelnovo ne' Monti, Toano, Ventasso, Vetto, Villa Minozzo		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Accordo interistituzionale per un sistema turistico locale d'Appennino ¹ , sottoscritto da Camera di Commercio, Parco nazionale dell'Appennino tosco-emiliano e Unione Montana dei Comuni dell'Appennino Reggiano in data 3 agosto 2016.
Oggetto	Gestione, in forma integrata e condivisa, delle attività di promozione e programmazione turistica territoriale (con particolare riferimento alle funzioni di valorizzazione delle proprie attrattive turistiche).
Organizzazione e governance	<p>Il programma annuale viene definito in sede di "Conferenza per il Turismo" e descrive obiettivi, eventi e attività promozionali, modalità di qualificazione delle imprese e della loro offerta. Ciascuno degli enti sottoscrittori dell'accordo mette in campo impegni specifici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Unione dei Comuni gestirà e rafforzerà (anche con professionalità integrative) l'ufficio comprensoriale Informazione e Accoglienza Turistica, assicurando anche le attività organizzative e di coordinamento necessarie alla gestione dell'accordo e il raccordo con i comuni coinvolti. • La Camera di Commercio assicurerà il supporto del proprio Ufficio studi e dell'Osservatorio Appennino Reggiano, assumendo anche iniziative di compartecipazione a programmi per la qualificazione delle imprese, alle azioni di marketing territoriale e alla promozione delle offerte del territorio. • Il Parco nazionale interverrà sulla rete dei punti di informazione e centri visita, e aprirà una più ampia partecipazione alle iniziative promozionali, formative e di ricerca e sviluppo connesse ad una serie di progetti e programmi già in corso. <p>Sul piano operativo, un Comitato di Coordinamento per il Turismo d'Appennino (CCTA) promuove una prima conferenza e gestisce le successive azioni comuni che sono selezionate e individuate nella conferenza annuale sviluppando contestualmente un confronto e una collaborazione con la Regione Emilia-Romagna e con l'Azienda di promozione turistica regionale. Rendendo strutturale la collaborazione dei tre enti, si realizza un'innovativa forma di gestione pubblico-privata di una iniziativa strategica.</p>

¹ N.B: il contenuto dell'accordo è stato ricavato dai siti istituzionali degli enti, tuttavia, il testo dell'Accordo non è presente nei siti stessi

INTERVENTI SUL TURISMO

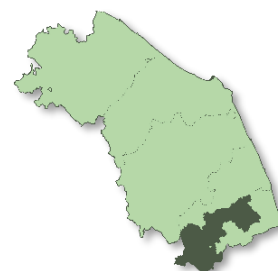
Interventi	Numero progetti 5	Importo complessivo € 4.650.000,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/apq_appennino_emiliano.pdf

AREA INTERNA 8

Regione Marche – Provincia di Ascoli Piceno
Ascoli Piceno



Ente capofila: Unione Montana del Tronto e Valfluvione

Numero comuni	17	Zona altimetrica	Collina interna, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	27.051 ab	Sismicità (grado)	Bassa
Superficie (km ²)	761,16	Classificazione comuni	Cintura e intermedi
Altitudine (slm)	507	Aree Interne (AI)	
Comuni	Acquasanta Terme, Appignano del Tronto, Arquata del Tronto, Carassai, Castignano, Comunanza, Cossignano, Force, Montalto delle Marche, Montedinove, Montegalfo, Montemonaco, Offida, Palmiano, Roccafluvione, Rotella, Venarotta		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione, stipulata tra le tre Unioni di Comuni (Tronto e Valfluvione, Sibillini, Vallata del Tronto) e i 17 comuni dell'area progetto, per l'esercizio in forma associata dei servizi di informazione, accoglienza turistica, gestione e valorizzazione beni e contenitori culturali.
Oggetto	Le funzioni consistono, ad esempio, nello svolgimento delle seguenti attività: Servizio integrato di fruizione unico di prenotazione e di promozione e organizzazione e gestione del servizio e del personale ad esso adibito, e apertura al pubblico; Informazione, comunicazione e promozione per i musei; Svolgimento del servizio di informazione e di accoglienza turistica sovracomunale; Promozione di studi e ricerche per approfondire e diffondere la conoscenza del territorio; Produzione di materiale e realizzazione di siti web per la valorizzazione del territorio; Realizzazione e gestione di progetti per l'informazione e l'accoglienza del territorio; Presentazione ad enti, associazioni, fondazioni ecc. di progetti; Sviluppo di buone pratiche di progettazione partecipata per la valorizzazione dell'identità storico-culturale del territorio. La finalità è perseguire e assicurare servizi attraverso il potenziamento di un sistema a rete teso a garantire la valorizzazione dell'identità storico-culturale dell'area Ascoli Piceno nell'ottica dello sviluppo anche di un'accoglienza e valorizzazione del turismo culturale.
Organizzazione e governance	Ente capofila è l'Unione Montana Tronto e Valfluvione, che tiene i rapporti amministrativi e funzionali tra gli aderenti e i rapporti istituzionali con altri enti. I servizi oggetto della convenzione sono svolti dal "Centro di competenze", struttura operativa associata costituita presso l'ente capofila per lo svolgimento di tutte le attività connesse all'esercizio delle funzioni associate nell'ambito della SNAI, con responsabile il segretario dell'Unione. L'Assemblea dei Sindaci svolge funzioni di indirizzo e di sovrintendenza generale sulla struttura ed è composta dai sindaci dei comuni dell'area o da loro delegati. Compete all'Assemblea: dettare indirizzi e obiettivi specifici, nonché occuparsi degli aspetti organizzativi e amministrativi; approvare i criteri di riparto delle spese tra i comuni aderenti; definire la disciplina di dettaglio di tutti gli aspetti dell'attività della struttura; adottare il Regolamento di funzionamento della gestione associata dei musei. Ogni ente aderente designa un referente che è il punto di riferimento nei rapporti tra singolo ente e la struttura, e deve curare le attività tecnico-organizzative di base necessarie a tenere i rapporti con la Unione Montana capofila e con il Responsabile della struttura e far parte di gruppi di lavoro tematici che l'Assemblea dei Sindaci riterrà opportuno costituire per specifiche tematiche.

INTERVENTI SUL TURISMO

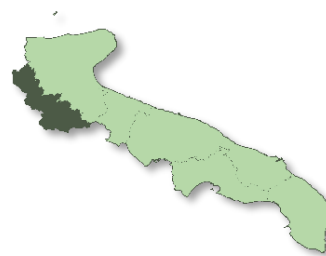
Interventi	Numero progetti 14	Importo complessivo € 4.449.000,00
-------------------	---------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Ascoli-Piceno.pdf>

AREA INTERNA 9

Regione Puglia – Provincia di Foggia Monti Dauni



Ente capofila: Comune di Bovino

Numero comuni	29	Zona altimetrica	Pianura, collina e montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	54.403 ab	Sismicità (grado)	Alta, medio-alta
Superficie (km ²)	1.946,76	Classificazione comuni	Cintura, intermedi e periferici
Altitudine (slm)	602	Aree Interne (AI)	

Comuni

Accadia, Alberona, Anzano di Puglia, Ascoli Satriano, Biccari, Bovino, Candela, Carlintino, Casalnuovo Monterotaro, Casalvecchio di Puglia, Castelluccio dei Sauri, Castelluccio Valmaggiore, Castelnuovo della Daunia, Celenza Valfortore, Celle di San Vito, Deliceto, Faeto, Monteleone di Puglia, Motta Montecorvino, Orsara di Puglia, Panni, Pietramontecorvino, Rocchetta Sant'Antonio, Roseto Valfortore, San Marco la Catola, Sant'Agata di Puglia, Troia, Volturara Appula, Volturino

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione tra l'Unione di Comuni dei Monti Dauni e i 21 comuni dell'area interna, avente lo scopo di gestire in modo coordinato e in forma associata le attività di programmazione turistica.
Oggetto	<p>Le attività e i servizi gestiti in forma associata sono quelli afferenti alla programmazione turistica territoriale. Quanto all'organizzazione complessiva del settore, con riguardo alle funzioni attribuite agli altri enti territoriali (comuni e province), l'Unione svolgerà un ruolo centrale di programmazione e coordinamento dell'attività in materia, attraverso l'esercizio dei compiti che riguardano generalmente i seguenti ambiti di competenza:</p> <ol style="list-style-type: none"> la programmazione del turismo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale l'omogeneità dei servizi e delle attività collegate all'offerta turistica del territorio le attività di promozione turistica la diffusione della conoscenza sulle caratteristiche dell'offerta turistica del territorio l'attuazione e il finanziamento di specifici progetti d'interesse la raccolta, elaborazione e comunicazione dei dati del turismo.
Organizzazione e governance	<p>L'Unione dei Comuni dei Monti Dauni assume il ruolo di ente capofila e a tal fine si avvale delle strutture e degli uffici propri e degli altri comuni convenzionati. Le modalità di esercizio della gestione associata saranno definite operativamente mediante specifico disciplinare di funzionamento. Presso il capofila è istituito l'Ufficio Associato per la Programmazione turistica territoriale, preposto all'organizzazione, al coordinamento e alla gestione del servizio. La Consulta dei Sindaci dei Comuni associati provvederà ad individuare il responsabile dell'ufficio associato.</p> <p>La Consulta svolge funzioni di indirizzo e di sovrintendenza generale sul funzionamento del servizio convenzionato e si pronuncia su tutte le questioni che dovessero insorgere nella gestione associata del servizio. Compete alla Consulta:</p> <ul style="list-style-type: none"> dettare gli indirizzi e gli obiettivi specifici della convenzione approvare i criteri di ripartizione delle spese tra i comuni aderenti proporre al responsabile dell'ufficio associato o agli organi comunali nel rispetto delle competenze di legge, la disciplina di dettaglio di particolari aspetti del servizio accogliere eventuali nuove richieste di adesione alla convenzione.

INTERVENTI SUL TURISMO

Interventi	Numero progetti 18	Importo complessivo € 24.860.000,00
-------------------	---------------------------	--

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-MONTI-DAUNI.pdf>

AREA INTERNA 10

Regione Calabria – Città metropolitana di Reggio Calabria e
Province di Catanzaro e Vibo Valentia

Versante Ionico - Serre

Ente capofila: Comune di Serra San Bruno



Numero comuni	14	Zona altimetrica	Collina litoranea, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	31.461 ab	Sismicità (grado)	Alta, medio-alta
Superficie (km ²)	450,40	Classificazione comuni	Intermedi e periferici
Altitudine (slm)	423	Aree Interne (AI)	
Comuni	Badolato, Bivongi, Camini, Fabrizia, Guardavalle, Isca sullo Ionio, Monasterace, Mongiana, Pazzano, Riace, Santa Caterina dello Ionio, Sant'Andrea Apostolo dello Ionio, Serra San Bruno, Stilo		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione tra i comuni dell'area interna, con lo scopo di gestire in modo coordinato e in forma associata il servizio per la promozione turistica.
Oggetto	<p>La gestione associata prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'organizzazione e il coordinamento degli uffici di informazione e di accoglienza • l'organizzazione e il coordinamento della promozione dell'offerta turistica. <p>A tali fini è previsto il coordinamento delle seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attivazione di una politica di marchio d'area • realizzazione e gestione di un piano di promozione turistica • organizzazione dell'informazione turistica coordinata dell'area.
Organizzazione e governance	<p>È prevista la costituzione di un Ufficio Turistico Intercomunale Associato presso la sede del Comune di Serra San Bruno, in quanto ente capofila per l'attuazione della SNAI.</p> <p>Ogni comune si impegna a creare al proprio interno una sede operativa distaccata dell'Ufficio e a nominare un Referente per la gestione del servizio.</p> <p>L'Ufficio Turistico Intercomunale svolgerà, in particolare, le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle sedi operative distaccate • attivazione, coordinamento, armonizzazione dei regolamenti • programmazione, coordinamento e attuazione di un piano triennale • azioni di promozione del territorio dell'area interna • predisposizione di azioni di progettazione e gestione di progetti europei • creazione di una rete di collegamenti con gli operatori locali del settore. <p>All'Assemblea dei Sindaci compete la definizione degli indirizzi di carattere generale in ordine ai programmi di intervento annuali e pluriennali, nonché l'esame del rendiconto di gestione. Il Programma annuale di attività, predisposto in coerenza con gli strumenti di programmazione annuale degli enti aderenti, è approvato dall'Assemblea dopo l'approvazione da parte di ciascun ente aderente. L'Assemblea nomina, inoltre, il Responsabile dell'Ufficio Turistico Intercomunale.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

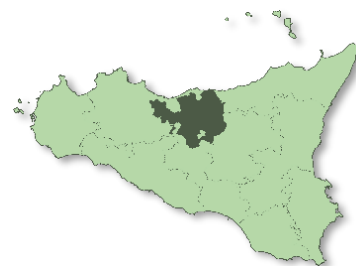
Interventi	Numero progetti 10	Importo complessivo € 5.526.311,35
-------------------	---------------------------	---

Sitografia

https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2022/03/APQ_Versante_ionico_Serre.pdf

AREA INTERNA 11

Regione Siciliana – Città metropolitana di Palermo Madonie



Ente capofila: Comune di Gangi

Numero comuni	21	Zona altimetrica	Collina litoranea e interna, montagna litoranea e interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	58.864 ab	Sismicità (grado)	Medio-alta
Superficie (km ²)	1.728,16	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Cintura, intermedi e periferici
Altitudine (slm)	715		
Comuni	Alimena, Aliminusa, Blufi, Bompietro, Caccamo, Caltavuturo, Castelbuono, Castellana Sicula, Collesano, Gangi, Geraci Siculo, Gratteri, Isnello, Montemaggiore Belsito, Petralia Soprana, Petralia Sottana, Polizzi Generosa, Pollina, San Mauro Castelverde, Scillato, Sclafani Bagni		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	<p>Nell'ambito della riorganizzazione dell'assetto amministrativo e di governance del territorio, che ha visto la costituzione di una nuova Unione dei Comuni dell'area interna con competenze amministrative adeguate ad affrontare in maniera integrata le problematiche di organizzazione e gestione dei servizi, si è deciso di lavorare sul nuovo statuto in base ai seguenti principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ricomposizione del territorio per recuperare economie di scala nell'erogazione dei servizi ai cittadini parità di rappresentanza di tutti i comuni nell'Unione quote di servizio suddivise in ragione degli abitanti trasferimento all'Unione di funzioni e servizi in grado di accompagnare concretamente le nuove traiettorie di sviluppo.
Oggetto	<p>Sono stati trasferiti i seguenti servizi e funzioni da gestire in forma associata:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ufficio unico per la progettazione e realizzazione di interventi coerenti con la strategia (cinque ambiti di intervento: Energie rinnovabili; Risorse naturali, culturali e turismo; Saper fare ed artigianato; Sistema agroalimentare; Tutela del territorio) Centrale Unica di Committenza Programmazione e coordinamento di politiche giovanili, turismo e cultura Trasporti, scuola, sanità, agricoltura, energia Formazione del personale e comunicazione
Organizzazione e governance	<p>Lo statuto prevede un Presidente dell'Unione che svolge le funzioni attribuite al sindaco nelle materie di competenza dell'Unione, sovrintende all'espletamento delle funzioni attribuite all'Unione e garantisce la coerenza tra indirizzi generali e settoriali, strategie concrete di attuazione e loro risultati. Si avvale di una giunta scelta tra i componenti degli organi esecutivi dei comuni aderenti. È costituita, inoltre, la Conferenza dei Sindaci e dei Presidenti dei Consigli Comunali come organo avente funzioni consultive.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

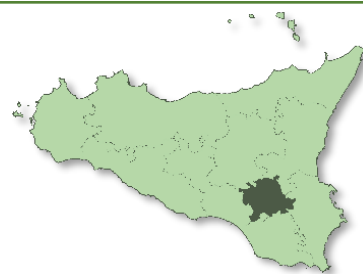
Interventi	Numero progetti 2	Importo complessivo € 1.192.000,00
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/Madonie.pdf>

AREA INTERNA 12

Regione Siciliana – Città metropolitana di Catania Calatino



Ente capofila: Comune di Caltagirone

Numero comuni	8	Zona altimetrica	Collina interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	72.037 ab	Sismicità (grado)	Medio-alta
Superficie (km ²)	947,65	Classificazione comuni Aree Interne (AI)	Intermedi, periferici e ultraperiferici
Altitudine (slm)	545		
Comuni	Caltagirone, Grammichele, Licodia Eubea, Mineo, Mirabella Imbaccari, San Cono, San Michele di Ganzaria, Vizzini		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione tra gli otto comuni dell'area per esercitare in forma associata i servizi per la promozione turistica.
Oggetto	<p>La gestione associata ha lo scopo di promuovere l'attrattività del territorio degli otto comuni, al fine di gestire l'offerta turistica del territorio e la promozione turistica con l'obiettivo di rilanciare l'immagine del territorio, con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> organizzazione del marketing, dell'informazione turistica e dell'immagine coordinata dell'area; coordinamento degli uffici di informazione e accoglienza presenti; organizzazione e promozione dell'offerta turistica coordinata dell'area, in raccordo con la DMO (Destination Management Organization) di riferimento per l'area interna.
Organizzazione e governance	<p>È stato istituito un Ufficio Turistico Intercomunale Associato presso la sede del comune capofila. Ogni comune si impegna a creare al proprio interno una sede operativa distaccata di detto Ufficio e a nominare un Referente per la gestione del servizio. I comuni si impegnano a mettere a disposizione le risorse umane e finanziarie necessarie per il corretto funzionamento delle sedi operative distaccate.</p> <p>Le funzioni dell'Ufficio Turistico Intercomunale sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> coordinamento delle sedi operative distaccate; coordinamento amministrativo; azioni sovracomunali di promozione del territorio dell'area in raccordo con la DMO di riferimento per l'area interna; orientamento e sostegno alle amministrazioni locali per la progettazione e l'acquisizione delle risorse comunitarie; creazione di una rete di collegamenti con gli operatori locali del settore, gli enti locali e le altre realtà nazionali ed europee; programmazione e coordinamento di un cartello degli eventi, e gestione di tutte le attività amministrative necessarie per la realizzazione delle iniziative; raccolta dei dati ufficiali su arrivi e presenze al fine di costituire un osservatorio permanente sui flussi e sulle caratteristiche turistiche presso l'area. <p>Il coordinamento è garantito dai sindaci tramite l'Assemblea dei Sindaci, cui compete la definizione degli impegni di carattere generale in ordine ai programmi di intervento e l'esame del rendiconto dei costi di gestione. L'Assemblea nomina, inoltre, il Responsabile dell'Ufficio Turistico Intercomunale</p> <p>Documento fondamentale è il programma annuale di attività, che individua le risorse (umane, strumentali e finanziarie) per la gestione associata, il riparto dei costi, gli interventi da attuare.</p>

INTERVENTI SUL TURISMO

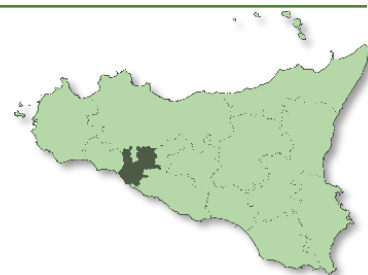
Interventi	Numero progetti 8	Importo complessivo € 7.605.189,18
-------------------	-------------------	------------------------------------

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/05/APQ-Calatino.pdf>

AREA INTERNA 13

Regione Siciliana – Libero consorzio comunale di Agrigento Terre Sicane



Ente capofila: Comune di Bivona

Numero comuni	12	Zona altimetrica	Pianura, collina interna e litoranea, montagna interna
Popolazione (ISTAT 01.01.2020)	46.834 ^{ab}	Sismicità (grado)	Medio-alta
Superficie (km ²)	636,56	Classificazione comuni	Intermedi, periferici e ultraperiferici
Altitudine (slm)	379	Are Internie (AI)	
Comuni	Alessandria della Rocca, Bivona, Burgio, Calamonaci, Cattolica Eraclea, Cianciana, Lucca Sicula, Montallegro, Ribera, San Biagio Platani, Santo Stefano Quisquina, Villafranca Sicula		

GESTIONE ASSOCIATA

Strumento	Convenzione quadro, stipulata tra i dodici comuni dell'area, che si propone di disciplinare, mediante un'associazione intercomunale, i rapporti amministrativi tra gli enti, razionalizzare le risorse di ogni singolo comune, fornire una prima impostazione alla governance dell'area. Sono previsti tre allegati contenenti le specificazioni del servizio da associare (protezione civile, servizi informatici, promozione turistica).
Oggetto	La gestione associata ha lo scopo di promuovere lo sviluppo del territorio dei dodici comuni dell'area, al fine di gestire in modo efficiente ed efficace l'intero territorio, con una particolare attenzione allo sviluppo turistico, per rilanciare l'azione turistica, in riferimento a: organizzazione dell'informazione turistica coordinata dell'area; coordinamento degli Uffici di informazione e accoglienza presenti, con particolare riferimento alla programmazione congiunta delle attività organizzate dai dodici comuni; organizzazione e promozione dell'offerta turistica coordinata dell'area in raccordo con la DMO (Destination Management Organization) di riferimento per l'area interna.
Organizzazione e governance	È stato istituito un Ufficio Turistico Intercomunale Associato presso la sede del comune capofila dell'area interna Sicani (Bivona). Ogni comune crea una sede operativa distaccata dell'Ufficio e nomina un Referente per la gestione del servizio. L'Ufficio Turistico svolgerà le funzioni previste dalla convenzione: coordinamento e supporto delle sedi operative distaccate nelle iniziative; armonizzazione dei regolamenti, omogeneizzazione della modulistica e impostazione delle convenzioni, programmazione unica degli eventi; azioni sovracomunali di promozione del territorio e coordinamento delle iniziative; creazione di una rete di collegamenti con tutti gli operatori del settore; azioni di progettazione e gestione di progetti europei e dei relativi fondi; raccolta dei dati ufficiali turistici per costituire un osservatorio. Compete al Responsabile dell'Ufficio Turistico Intercomunale prevedere in sede di predisposizione del bilancio preventivo la spesa necessaria per la gestione associata del servizio. Il documento programmatico fondamentale per la gestione associata è il Programma annuale di attività, che individua: a) le risorse finanziarie, strumentali e umane necessarie al funzionamento della gestione associata; b) il riparto tra gli enti aderenti dei costi e dei proventi afferenti alle attività svolte in forma associata; c) gli interventi e le attività da attuare nell'anno di riferimento. Il coordinamento politico sarà garantito tramite l'Assemblea dei Sindaci. All'Assemblea compete la definizione degli indirizzi di carattere generale in ordine ai programmi di intervento annuali e pluriennali da attuare nell'ambito della convenzione, nonché per l'esame del rendiconto dei costi di gestione, nonché l'individuazione del Responsabile dell'Ufficio Turistico Intercomunale.

INTERVENTI SUL TURISMO

Interventi	Numero progetti 6	Importo complessivo € 3.979.395,89
-------------------	--------------------------	---

Sitografia

<https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/05/APQ-Sicani.pdf>

Formez PA

Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.
Viale Marx 15 - 00137 Roma
www.formez.it

seguiti su

